

ການບໍລິຫານການສຶກສາ

Educational Administration



ໂພທອງ ພິງສິງຄາມ

ບົດຄົ້ນຄວ້ານີ້ເປັນລິຂະສິດຂອງວິທະຍາໄລຄຸສາລະວັນ

ສິກປີ 2023



ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ
ສັນຕິພາບ ເອກະລາດ ປະຊາທິປະໄຕ ເອກະພາບ ວັດທະນະຖາວອນ
ສາທາລະນະລາດ

ວິທະຍາໄລຄຸສາລະວັນ
ຫ້ອງການອະນຸຍາມ-ປະຖົມ

ເລກທີ...113...ພຄ

ໃບຮັບຮອງ

ການກວດແກ້ການຄົ້ນຄວ້າເອກະສານ "ການບໍລິຫານການສຶກສາ"

ຫ້ອງການ: ພັດທະນາຄຸ

ຜູ້ຄົ້ນຄວ້າ:

ທ່ານ ຊອ ປອ ໂພທອງ ພົງສິງຄາມ

ຄະນະກຳມະການກວດແກ້ບົດ

ລາຍເຊັນ

ທ່ານ ຊອ ປທ ສົມບູນ ຊາມຸນຕີ

ທ່ານ ປທ ຄຳມະໄມ ສິດທິສານ

ທ່ານ ວັດທະນາ ສົມວິໄລ

ທີ່ສາລະວັນ, ວັນທີ 05 MAR 2023

ຫ້ອງການພັດທະນາຄຸ

ສົມບູນ ຊາມຸນຕີ
SOMBOUN XAMOUNG



ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ
ສັນຕິພາບ ເອກະລາດ ປະຊາທິປະໄຕ ເອກະພາບ ວັດທະນະຖາວອນ
ສາທາລະນະລາດ

ວິທະຍາໄລຄຸສາລະວັນ
ສະມາວິທະຍາສາດ

ເລກທີ...15...ສພ.ວສ

ໃບຮັບຮອງ ອະນຸມັດການຄົ້ນຄວ້າເອກະສານ

- ອີງຕາມ: ຂໍ້ຕົກລົງວ່າດ້ວຍການຈັດຕັ້ງການເຄື່ອນໄຫວກິດຈະກຳສະມາວິທະຍາສາດຂອງວິທະຍາໄລຄຸສາລະວັນປະຈຳສົກຮຽນ 2021 – 2022.

ຈາກຜົນການກວດສອບ, ກວດກາທາງດ້ານເນື້ອໃນ, ຫຼັກການຂອງບັນດາອະນຸກຳມະການເຫັນວ່າບົດຮຽນຮຽງບົ່ມມີຄວາມຖືກຕ້ອງຕາມເນື້ອໃນຫຼັກສູດທີ່ໄດ້ກຳນົດ ແລະ ສະມາວິທະຍາສາດຈຶ່ງໄດ້ຮັບຮອງເອົາບົ່ມເຫຼັ້ມນີ້ເປັນສ່ວນໜຶ່ງໃນການສົດສອນ ແລະ ຖືກນຳໃຊ້ເຂົ້າໃນກິດຈະກຳການຮຽນ - ການສອນໃນວິທະຍາໄລຄຸສາລະວັນ.

ຄະນະກຳມະການກວດສອບ

ລາຍເຊັນ

ທ່ານ ຊອ ປທ ສິມບຸນ ຊາມຸນຕີ

ທ່ານ ປທ ອຸດຕະມະ ແສງອາລຸນ

ທີ່, ສາລະວັນ, ວັນທີ 05 MAR 2023

ປະທານສະມາວິທະຍາສາດ

ອ.ຈ.ນ. ສິມປອງ ແສນທະວິລຸກ

ຄຳນຳ

ປຶ້ມບໍລິຫານການສຶກສາເຫຼັ້ມນີ້ເປັນອີກປຶ້ມເຫຼັ້ມໜຶ່ງທີ່ມີຄວາມໝາຍຄວາມສຳຄັນຫຼາຍຕໍ່ຜູ້ອຳນວຍການ, ຜູ້ບໍລິຫານ, ການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູ ແລະ ຜູ້ສົນໃຈທົ່ວໄປ ເພາະຜູ້ຂຽນໄດ້ນຳສະເໜີກ່ຽວກັບຫຼັກການ ແລະ ທິດສະດີທາງດ້ານການບໍລິຫານການສຶກສາ ເຊິ່ງປະກອບດ້ວຍຫົວຂໍ້ຕ່າງໆ ຕໍ່ໄປນີ້: 1) ຄວາມຄວາມຮູ້ເບື້ອງຕົ້ນທາງການສຶກສາ, 2) ປັດໄຈໃນການບໍລິຫານວຽກງານທາງການສຶກສາ, 3) ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ, 4) ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ, 5) ອົງການ ແລະ ການສື່ສານ, ການຕັດສິນໃຈ, 6) ສິລະປະໃນການເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັນ, 7) ແຮງຈູງໃຈ, 8) ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ແລະ 9) ວັດທະນະທຳອົງກອນ ເຊິ່ງອົງປະກອບມີຂໍ້ມູນ ແລະ ເນື້ອໃນທີ່ສົ່ງເສີມຄວາມຮັບຮູ້ ແລະ ຄວາມເຂົ້າໃຈດ້ານການບໍລິຫານໂຮງຮຽນ ໃຫ້ກັບຄູ-ອາຈານ, ຜູ້ບໍລິຫານ ແລະ ຜູ້ສົນໃຈທົ່ວໄປ ນອກຈາກນີ້ເນື້ອໃນຍັງສົ່ງເສີມການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູສູ່ຜູ້ສຳເລັດທັງຕໍ່ຕົນເອງ ແລະ ສັງຄົມສ່ວນລວມ.

ຜູ້ຂຽນໄດ້ແບ່ງເນື້ອໃນ ຂອງການຄົ້ນຄວ້າອອກເປັນ 9 ບົດຕາມຫົວຂໍ້ທີ່ກ່າວມາ ຊຶ່ງໃນແຕ່ລະຫົວຂໍ້ ຜູ້ຄົນຄວ້າໄດ້ນຳສະເໜີກ່ຽວກັບຫຼັກການ ແລະ ທິດສະດີທີ່ກ່ຽວຂ້ອງ ເພື່ອປຸກຄວາມຮູ້ເບື້ອງຕົ້ນໃຫ້ກັບຜູ້ອຳນວຍການ ແລະ ຜູ້ສົນໃຈໂດຍສະເພາະ ຜູ້ບໍລິຫານ, ຄູ-ອາຈານ ແລະ ນັກສຶກສາທີ່ສຶກສາໃນລາຍວິຊາ ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ ແລະ ພັດທະນາຊຸມຊົນ. ເນື້ອໃນຫຼັກການ ແລະ ທິດສະດີສ່ວນໃຫຍ່ແມ່ນສັງເກດຈາກຫຼາຍແຫຼ່ງຂໍ້ມູນ ເຊິ່ງລວມມີຂໍ້ມູນທັງພາຍໃນ ແລະ ຕ່າງປະເທດ ເພື່ອໃຫ້ຜູ້ອຳນວຍການ ຫຼື ຜູ້ສຶກສາໄດ້ຮັບປະໂຫຍດໃຫ້ຫຼາຍທີ່ສຸດເທົ່າທີ່ຈະຫຼາຍໄດ້. ຢ່າງໃດກໍຕາມ, ຂໍ້ມູນທີ່ນຳສະເໜີ ອາດຈະບໍ່ທັນສາດຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການໃນການຮຽນຮູ້ໃຫ້ກັບທຸກທ່ານໄດ້ ໃນຂະນະດຽວກັນການຄົ້ນຄວ້າຄັ້ງນີ້ອາດປາສະຈາກບໍ່ໄດ້ຂໍ້ຂາດຕົກບົກຜ່ອງໃນບາງປະເດັນ.

ດັ່ງນັ້ນ, ຖ້າຫາກມີຂໍ້ຜິດພາດປະການໃດ ຜູ້ຄົນຄວ້າຂໍຖືໂອກາດນີ້ ນຳມາຮັບເອົາທຸກຄຳເຫັນຈາກທຸກທ່ານດ້ວຍຄວາມຈິງໃຈ ແລະ ຍິນດີ. ສ່ວນຄຸນງາມຄວາມດີ ແລະ ປະໂຫຍດໃດໆ ທີ່ເກີດຂຶ້ນຈາກການຄົ້ນຄວ້າ ແລະ ຂຽນປຶ້ມເຫຼັ້ມນີ້, ຂ້າພະເຈົ້າຂໍມອບແກ່ ບິດາ ມານດາ ຄູ-ອາຈານ ແລະ ເພື່ອນມິດທຸກຄົນທີ່ມີສ່ວນໃຫ້ຂ້າພະເຈົ້າໄດ້ສ້າງສັນຜົນງານນີ້ຈົນສຳເລັດ.

ໂພທອງ ຝົງສິງຄາມ

ສາລະບານ

ເລື່ອງ	ໜ້າ
ຄຳນຳ	I
ສາລະບານ	II
ບົດທີ 1: ຄວາມຮູ້ເບື້ອງຕົ້ນທາງການບໍລິຫານການສຶກສາ	1
1.1 ຄວາມເປັນມາຂອງການບໍລິຫານ	1
1.2 ການແບ່ງຍຸກຂອງການບໍລິຫານ	2
1.3 ຄວາມໝາຍຂອງການບໍລິຫານ	8
1.4 ການບໍລິຫານການສຶກສາ	10
ບົດທີ 2: ປັດໄຈໃນການບໍລິຫານວຽກງານທາງການສຶກສາ	17
2.1 ປັດໄຈທາງການບໍລິຫານກັບການປ່ຽນແປງ	17
2.2 ຄວາມໝາຍຂອງການບໍລິຫານວຽກງານບຸກຄົນ	23
2.3 ການບໍລິຫານກ່ຽວກັບຊຸມຊົນ ແລະ ການປະຊາສຳພັນໂຮງຮຽນ	25
2.4 ຂະບວນການບໍລິຫານການສຶກສາ	27
ບົດທີ 3: ຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ	45
3.1 ຄວາມໝາຍຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ	45
3.2 ທິດສະດີຜູ້ນຳ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳ	47
3.3 ຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ	48
3.4 ຄຸນລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳ	50
3.5 ສິລະປະການເປັນຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ	52
3.6 ບົດບາດຂອງຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ	53
3.7 ທັກສະທີ່ສຳຄັນຂອງຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ	54
3.8 ຈິດຕະວິທະຍາຂອງການເປັນຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ	56
3.9 ພຶດຕິກຳຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ	59
ບົດທີ 4: ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ	64
4.1 ຄວາມຮູ້ເບື້ອງຕົ້ນກ່ຽວກັບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ	64
4.2 ຄວາມໝາຍຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ	67
4.3 ແນວຄິດທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ	68
4.4 ອົງປະກອບ ຫຼື ຮູບແບບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ	80
4.5 ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ການປະຕິຮູບການສຶກສາຍືນຍົງ	94

ບົດທີ 5: ອົງການ, ການສື່ສານ ແລະ ການຕັດສິນໃຈ	103
5.1 ຄວາມໝາຍຂອງອົງການ ແລະ ການຈັດອົງການ	103
5.2 ປະເພດຂອງອົງການ	104
5.3 ວິທີສ້າງມະນຸດສຳພັນໃນອົງການ	105
5.4 ຄວາມໝາຍຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານ ແລະ ການປະສານງານ	106
5.5 ຄວາມສຳຄັນ, ຂະບວນການ ແລະ ອົງປະກອບຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານ	107
5.6 ປະເພດ, ບົດບາດ ແລະ ບັນຫາທີ່ເກີດຈາກການຕິດຕໍ່ສື່ສານ	109
5.7 ຄວາມໝາຍ ແລະ ຄວາມສຳຄັນຂອງການປະສານງານ	110
5.8 ຂະບວນການຂອງການປະສານງານ	110
5.9 ຄວາມໝາຍຄວາມສຳຄັນຂອງການຕັດສິນໃຈສັງການ	111
5.10 ປະເພດ ແລະ ຂະບວນການຂອງການຕັດສິນໃຈສັງການ	113
5.11 ການຕັດສິນໃຈໃນສະຖານະການຕ່າງໆ	113
5.12 ປະເດັນທີ່ຄວນຄິດໃນການຕັດສິນໃຈສັງການ	114
ບົດທີ 6: ສິລະປະໃນການເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັນ	118
6.1 ຄວາມໝາຍຂອງສາດ ແລະ ສິນລະປະໃນການເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັນ	118
6.2 ຫຼັກປັດຊະຍາຂອງມະນຸດສຳພັນ	121
6.3 ເຕັກນິກ ແລະ ວິທີການຈຸງໃຈພະນັກງານ	127
6.4 ຄວາມຕ້ອງການຂອງມະນຸດ	130
6.5 ຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງບຸກຄົນ ແລະ ການຈຸງໃຈ	142
ບົດທີ 7: ແຮງຈູງໃຈ	152
7.1 ຄວາມຮູ້ເບື້ອງຕົ້ນໃນການຈຸງໃຈ	152
7.2 ຄວາມໝາຍຂອງແຮງຈູງໃຈ	155
7.3 ຄວາມສຳຄັນຂອງແຮງຈູງໃຈ	163
7.4 ແຮງຈູງໃຈຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນ	164
7.5 ປະເພດຂອງແຮງຈູງໃຈ	168
7.6 ຄວາມສຳຄັນຂອງແຮງຈູງໃຈຕໍ່ການສອນ	175
ບົດທີ 8: ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ	
8.1 ຄວາມໝາຍຂອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ	195
8.2 ການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູ	197
8.3 ວິວັດທະນາການພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ	204
8.4 ແນວຄິດກ່ຽວກັບການສົ່ງເສີມພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ	206

ບົດທີ 9: ວັດທະນະທຳອົງກອນ	225
9.1 ຄວາມຮູ້ເບື້ອງຕົ້ນທາງດ້ານວັດທະນະທຳອົງກອນ	225
9.2 ຄວາມໝາຍຂອງວັດທະນະທຳອົງກອນ	227
9.3 ວັດທະນະທຳລັກສະນະສ້າງສັນ	229
9.4 ວັດທະນະທຳອົງກອນແຫ່ງການຮຽນຮູ້	230
9.5 ວັດທະນະທຳອົງກອນແຫ່ງຄວາມເປັນເລີດ	231
9.6 ວັດທະນະທຳອົງກອນການປ່ຽນແປງ	234
9.7 ວັດທະນະທຳອົງກອນແຫ່ງການຕື່ນຮູ້	234
ເອກະສານອ້າງອີງ	236

ບົດທີ 1.

ຄວາມຮູ້ເບື້ອງຕົ້ນທາງການບໍລິຫານການສຶກສາ

1.1. ຄວາມເປັນມາຂອງການບໍລິຫານ

ແນວຄິດທາງການບໍລິຫານອາດນຳມາຈາກທິດສະດີທາງການບໍລິຫານ (Management Theory) ໂດຍກົງຄືທິດສະດີອະທິບາຍ ແລະ ຄາດຄະເນພຶດຕິກຳຂອງຄົນ ແລະ ຂອງອົງກອນ ຫຼື ມາຈາກທິດສະດີທົ່ວໄປ ເຊິ່ງເປັນແນວຄິດທີ່ອະທິບາຍ ແລະ ຄາດຄະເນປະກົດການທາງວັດຖຸ ແລະ ທາງສັງຄົມກໍ່ໄດ້ ທິດສະດີຫຼາຍທິດສະດີທາງການບໍລິຫານມາຈາກທິດສະດີທີ່ເກັບລວບລວມ (Lay Theory) ແລະ ຫຼາຍໆ ທິດສະດີທາງການບໍລິຫານມາຈາກທິດສະດີທາງວິທະຍາສາດ (Scientific Theory) (ສະເພາະ ຕີເຍົາ: 2544)

ແນວຄິດການບໍລິຫານວິວັດທະນາການມາຈາກຫຼັກຖານທາງປະຫວັດສາດທີ່ສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ຄົນໃນສະໄໝກ່ອນໄດ້ບໍລິຫານວຽກງານໂດຍເຮັດໜ້າທີ່ທາງການບໍລິຫານທີ່ເໝືອນໃນປະຈຸບັນຄື ການວາງແຜນ ການຈັດອົງການ ການຈຸງໃຈ ແລະ ການຄວບຄຸມມາເປັນຜັນໆ ປີ ຫຼັກຖານທີ່ສະແດງໃຫ້ເຫັນກໍ່ໄດ້ແກ່ການກໍ່ສ້າງປະເທດໃນປະເທດອີຢິບ ເຊັ່ນ: ການກໍ່ສ້າງຄືອອບຕ້ອງໃຊ້ຄົນຈຳນວນໜຶ່ງແສນ ແລະ ໃຊ້ເວລາກໍ່ສ້າງ 20 ປີ ຈຶ່ງສຳເລັດ, ການກໍ່ສ້າງກຳແພງເມືອງຈີນທີ່ຕ້ອງໃຊ້ ຄົນຈຳນວນເປັນແສນໆ ຄົນເຊັ່ນກັນ. ການກໍ່ສ້າງວັດຖຸທາງສອງຢ່າງເຮັດໃຫ້ເຮົາເຂົ້າໃຈວ່າແນວຄິດທາງການບໍລິຫານວິວັດທະນາການມາເປັນຜັນປີແລ້ວ

ເມື່ອຫວນຄືນປະຫວັດສາດ ແລະ ຫຼັກຖານທາງວັນນະກຳເຄີຍມີນັກວິຊາການດ້ານບໍລິຫານໄດ້ຄົ້ນຄວ້າສຶກສາຄວາມເປັນມາກ່ຽວກັບການບໍລິຫານ ເຊິ່ງໄດ້ໃຊ້ຄຳວ່າ: “ການບໍລິຫານ” ມາແຕ່ບູຮານຄືສະໄໝເກຣັກ ແລະ ໂລມັນ, ແຕ່ຍັງບໍ່ມີຄຳສັ່ງລວມທີ່ຊັດເຈນ, ມາເຖິງສະຕະວັດທີ 18 ໄດ້ມີນັກວິຊາການກຸ່ມໜຶ່ງເອີ້ນຊື່ວ່າ: “ແຄມເມຣາລິສ (Cameralist: ກຸ່ມຕາກ້ອງ)” ໃນປະເທດເຢຍລະມັນ ແລະ ອົດສະຕຣາລີໄດ້ນຳໃຊ້ວິທະຍາການທັນສະໄໝເຂົ້າໃນການດຳເນີນວຽກງານຕ່າງໆ ເຊິ່ງເຮັດໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງການບໍລິຫານມີການພັດທະນາດີຂຶ້ນເລື້ອຍໆ ໄປຄຽງຄູ່ກັບການສຶກສາຄົ້ນຄວ້າຂອງນັກວິຊາການກຸ່ມດັ່ງກ່າວ.

ກຸ່ມຕາກ້ອງ (Cameralist) ເປັນສາດຂອງການບໍລິຫານວຽກງານລັດຂອງປະເທດເຢຍລະມັນໃນຕົ້ນສັດຕະວັດທີ 18 ແລະ ຕົ້ນສັດຕະວັດທີ 19 ໂດຍມຸ່ງເນັ້ນໄປທີ່ການຈັດການເສດຖະກິດແບບລວມສູນຢ່າງເຂັ້ມແຂງ ເພື່ອປະໂຫຍດສ່ວນໃຫຍ່ຂອງລັດ ຕະຫຼອດໄລຍະສັດຕະວັດທີ 18 ແລະ ໄລຍະຕົ້ນຂອງເຄິ່ງສັດຕະວັດທີ 19. ລັດທິຕາກ້ອງມີອິດທິພົນຕໍ່ລັດຕ່າງໆ ໃນເອີໂຣບ ເຊັ່ນ: ໃນປັດປຣັດເຊຍ ແລະ ສະວິເດນ. ກຸ່ມຕາກ້ອງຖືເປັນກຸ່ມນັກວິຊາການທີ່ບຸກເບີກຄວາມຮູ້ ແລະ ເທັກໂນໂລຢີທາງເສດຖະກິດສິ່ງແວດລ້ອມ ແລະ ການບໍລິຫານ.

ຢູ່ທະວີບຢູໂຣບ ແລະ ອາເມຣິກາກໍໄດ້ພະຍາຍາມໃຫ້ຄວາມໝາຍ ແລະ ຂອບເຂດຂອງຄຳວ່າ “ການບໍລິຫານ” ຢ່າງລະອຽດຫຼາຍຂຶ້ນ ໂດຍສະເພາະໃນທ້າຍສັດຕະວັດທີ 18 ຢູ່ອາເມຣິກາໃຊ້ຄຳວ່າ “ການບໍລິຫານ” ເຈາະຈົງຕໍ່ວຽກງານຂອງລັດທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບຝ່າຍບໍລິຫານ (Executive) ຕາມໂຄງສ້າງຂອງການປົກຄອງປະເທດທີ່ແບ່ງອຳນາດເປັນ 3 ຝ່າຍຄື: ຝ່າຍນິຕິບັນຍັດ, ບໍລິຫານ ແລະ ຕຸລາການ. ດັ່ງນັ້ນ, ຄຳວ່າ “ບໍລິຫານ” ຈຶ່ງໃຊ້ໃນຂອບເຂດຝ່າຍບໍລິຫານເທົ່ານັ້ນ. ຫຼັງຈາກມີການປະຕິວັດອຸດສາຫະກຳ ໃນສັດຕະວັດທີ 19, “ການບໍລິຫານ” ຖືກນຳໃຊ້ກັບກົດຈະການຂອງລັດ ແລະ ສາທາລະນະປະໂຫຍດ; ສ່ວນການ “ການຄຸ້ມຄອງ” ຫຼື “ການຈັດການ” ໃຊ້ກັບກົດ ຈະການທຸລະກິດ ແລະ ອຸດສາຫະກຳ. ຈຸດເນັ້ນໃນການສຶກສາຄົ້ນຄວ້າຂອງກຸ່ມ “ແຄມເມີຣາລິສ” ແມ່ນການບໍລິຫານ ກົດຈະການຂອງລັດ, ເຊິ່ງຕໍ່ມາໄດ້ກາຍເປັນຮາກຖານປະການໜຶ່ງທາງດ້ານທິດສະດີ ແລະ ພຶດຕິກຳການບໍລິຫານວຽກງານຂອງລັດໃນປະຈຸບັນ

1.2. ການແບ່ງຍຸກຂອງການບໍລິຫານ

ໄລຍະທີ 1 ລະຫວ່າງ ຄ.ສ. 1887 – 1945 (ພາວີດາ ທາຣາດຣີສຸດທິ, 2542 : 10) ຍຸກນັກທິດສະດີການບໍລິຫານສະໄໝເກົ່າ (The Classical organization theory) ແບ່ງຍ່ອຍເປັນ 3 ກຸ່ມດັ່ງນີ້

1. ກຸ່ມການຈັດການແບບວິທະຍາສາດຂອງເທຍ໌ເລີຣ໌ (Scientific Management) ຂອງເຟຣ໌ດ ເດີຣິກລ໌ ເທຍ໌ເລີຣ໌ (Frederick Taylor) ຄວາມມຸ່ງໝາຍສູງສຸດຂອງແນວຄິດແບບວິທະຍາສາດຄື ຈັດການບໍລິຫານທຸລະກິດ ຫຼື ໂຮງງານໃຫ້ມີປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນສູງສຸດ ເຊິ່ງເທຍ໌ເລີຣ໌ (Taylor) ເຫັນຄືນງານແຕ່ລະຄົນປຽບເໝືອນເຄື່ອງຈັກທີ່ສາມາດປັບປຸງ ເພື່ອເພີ່ມຜົນຜະລິດຂອງອົງການໄດ້ ເຈົ້າຂອງຕຳລາເລື່ອງ “The one best way” ຄືປະສິດທິພາບຂອງການເຮັດວຽກງານສູງສຸດຈະເກີດຂຶ້ນໄດ້ຕ້ອງຂຶ້ນຢູ່ກັບສິ່ງສຳຄັນ 3 ຢ່າງຄື: 1) ເລືອກຄົນທີ່ມີຄວາມສາມາດສູງສຸດເຂົ້າເຮັດວຽກ (selection), 2) ຝຶກອົບຮົມຄົນງານຖືກວິທີ (training) 3) ຫາສິ່ງຈູງໃຈໃຫ້ເກີດກຳລັງໃຈໃນການເຮັດວຽກ (motivation)

Frederick Winslow Taylor

- ເປັນຜູ້ກໍ່ຕັ້ງສາດທາງການບໍລິຫານຈັດການ, ເປັນວິສະວະກອນກົນຈັກຊາວອາເມຣິກາ, ລາວເປັນທີ່ຮູ້ຈັກສຳລັບວິທີການຂອງລາວໃນການປັບປຸງປະສິດທິພາບທາງອຸດສາຫະກຳ
- ເກີດປີ 1856 ທີ່ລັດເຟນຊິນວະເນຍ, ສະຫະລັດອາເມຣິກາ
- ເສຍຊີວິດ 1915 ທີ່ລັດເຟນຊິນວະເນຍ, ສະຫະລັດອາເມຣິກາ



ເທຍ໌ເລີຣ໌ ກໍຄືຜົນຜະລິດຂອງຍຸກອຸດສາຫະກຳໃນງານວິໄລເລື່ອງ “ເວລາ ແລະ ການເຄື່ອນໄຫວ: Time and Motion Studies” ເຊິ່ງລາວເຊື່ອວ່າ ມີວິທີການທາງວິທະຍາສາດພຽງວິທີດຽວທີ່ຈະບັນລຸຈຸດປະສົງທີ່ດີທີ່ສຸດ, ໃນວິທີແບ່ງງານກັນເຮັດວຽກ ຜູ້ປະຕິບັດໜ້າທີ່ລະດັບຕົ້ນຕ້ອງຮັບຜິດຊອບຕໍ່ລະດັບເທິງຖັດຕົນ ເທຍ໌ເລີຣ໌ ສະເໜີ ລະບົບການຈ້າງ

ງານ (ຈ່າຍເງິນ) ບົນພື້ນຖານການສ້າງແຮງຈູງໃຈ ເຊິ່ງສາມາດສະຫຼຸບຫຼັກວິທະຍາສາດຂອງເທຍ໌ເລີຣ໌ ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ ປະກອບມີ 3 ຫຼັກການ ດັ່ງນີ້

1. ການແບ່ງງານ (Division of Labors)
2. ການຄວບຄຸມເບິ່ງແຍງບັງຄັບບັນຊາຕາມໜ້າທີ່ຮັບຜິດຊອບ (Hierarchy)
3. ການຈ່າຍຄ່າຈ້າງ ເພື່ອສ້າງແຮງຈູງໃຈ (Incentive payment)

2. ກຸ່ມການບໍລິຫານຈັດການ (Administration Management) ຫຼື ທິດສະດີບໍລິຫານອົງການຢ່າງເປັນທາງການ (Formal Organization Theory) ຂອງເຮນຣີ ຟາໂຢນ (Henri Fayol)

Henri Fayol ເກີດເມື່ອປີ 1841 ທີ່ອິດຕັນບຸນ ແລະ ເສຍຊີວິດເມື່ອ ປີ 1925 ປາຣີສ໌, ຝຣັ່ງເສດ, ມີອາຊີບເປັນນັກຂຽນ, ນັກເສດຖະສາດ, ວິສະວະກອນ, ຜູ້ປະກອບການ ແລະ ຜູ້ອຳນວຍການບໍ່ແຮ່. ເປັນນັກພັດທະນາທິດສະດີທາງການບໍລິຫານທົ່ວໄປ (ເອີ້ນວ່າ ຟາໂຢນອິດຊົມ)



ເຮນຣີເຈົ້າຂອງທິດສະດີການປະຕິບັດການແລະການຈັດການຕາມຫຼັກບໍລິຫານ ທັງ Fayol ແລະ Taylor ຈະເນັ້ນຕົວບຸກຄົນປະຕິບັດງານ + ວິທີການເຮັດວຽກງານ ໄດ້ປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນ ແຕ່ກໍບໍ່ໄດ້ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນດ້ານ “ຈິດວິທະຍາ” (ພາວີດາ ທາຣາດຣີສຸດທິ, 1999: 17) Fayol ໄດ້ສະເໜີແນວຄິດໃນເລື່ອງຫຼັກກ່ຽວກັບການບໍລິຫານທົ່ວໄປ 14 ຢ່າງ ແຕ່ລັກສະນະທີ່ສຳຄັນ ມີດັ່ງນີ້

- 1) ຫຼັກການເຮັດວຽກງານສະເພາະທາງ (Specialization) ຄື ການແບ່ງງານໃຫ້ເກີດຄວາມຊຳນານສະເພາະທາງ
- 2) ຫຼັກສາຍບັງຄັບບັນຊາ ເລີ່ມຈາກບັງຄັບບັນຊາສູງສຸດສູ່ລະດັບຕ່ຳສຸດ
- 3) ຫຼັກຄວາມເປັນເອກະພາບຂອງການບັງຄັບບັນຊາ (Unity of Command)
- 4) ຫຼັກຂອບຂ່າຍຂອງການຄຸ້ມຄອງ (Span of control) ຜູ້ຄວບຄຸມໜຶ່ງຄົນຕໍ່ 6 ຄົນທີ່ຈະຢູ່ໃຕ້ການເບິ່ງແຍງຈຶ່ງຈະເໝາະສົມ ແລະ ມີປະສິດທິພາບທີ່ສຸດ
- 5) ການສື່ສານແນວທາງຕັ້ງ (Vertical Communication) ໝາຍເຖິງ ການສື່ສານໂດຍກົງຈາກເບື້ອງເທິງສູ່ເບື້ອງລຸ່ມ
- 6) ຫຼັກການແບ່ງລະດັບການບັງຄັບບັນຊາໃຫ້ນ້ອຍທີ່ສຸດຄື ບໍ່ຄວນມີສາຍບັງຄັບບັນຊາຍືດເຍື້ອ ຫຼາຍລະດັບຫຼາຍເກີນໄປ
- 7) ຫຼັກການແບ່ງຄວາມຮັບຜິດຊອບລະຫວ່າງສາຍບັງຄັບບັນຊາ ແລະ ສາຍເສນາທິການ (Line and Staff Division)

3. ທິດສະດີບໍລິຫານອົງການໃນລະບົບລັດ (Bureaucracy) ມາຈາກແນວຄິດຂອງ ແມກຊ໌ ເວເບີຣ໌ (Max Weber) ທີ່ກ່າວເຖິງຫຼັກການບໍລິຫານລັດປະກອບດ້ວຍ

- 1) ຫຼັກຂອງຖານອຳນາດຈາກກົດໝາຍ
- 2) ການແບ່ງໜ້າທີ່ ແລະ ຄວາມຮັບຜິດຊອບ ທີ່ຕ້ອງຍຶດລະບຽບກົດເກນ
- 3) ການແບ່ງວຽກງານຕາມຄວາມຊຳນານສະເພາະທາງ
- 4) ການແບ່ງວຽກງານບໍ່ກ່ຽວກັບຜົນປະໂຫຍດສ່ວນຕົວ
- 5) ມີລະບົບຄວາມໝັ້ນຄົງໃນອາຊີບ

ຈະຢ່າງໃດກໍຕາມ ລະບົບລັດມີທັງຂໍ້ດີ ແລະ ຂໍ້ເສຍ ຊຶ່ງໃນດ້ານ ຂໍ້ເສຍ ຄື ສາຍບັງຄັບບັນຊາຍຶດຖືເອົາການເຮັດວຽກງານຕ້ອງອ້າງອີງກົດລະບຽບ ຈຶ່ງມັກເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມຊັກຊ້າບໍ່ທັນກັບການແກ້ໄຂບັນຫາໃນປະຈຸບັນ ເອີ້ນວ່າ ລະບົບ “Red tape” ໃນດ້ານດີ ຄື ຍຶດປະໂຫຍດສາທາລະນະເປັນຫຼັກ ການບັງຄັບບັນຊາ ການເລື່ອນຂັ້ນຕໍາແໜ່ງທີ່ມີລະບົບລະບຽບ ແຕ່ໃນປະຈຸບັນລະບົບລັດກໍາລັງຖືກແຊກແຊງທາງການເມືອງ ແລະທາງເສດຖະກິດ ເຮັດໃຫ້ເລີ່ມມີບັນຫາ

ໄລຍະທີ່ 2 ລະຫວ່າງ ຄ.ສ. 1945 – 1958 (ຟາວິດາ ທາຣາດຣີສຸດທິ, 1999: 10) ຍຸກທິດສະດີມະນຸດສຳພັນ (Human Relation) Follette ໄດ້ນຳເອົາຈິດວິທະຍາມາໃຊ້ ແລະ ໄດ້ສະເໜີການແກ້ບັນຫາຄວາມຂັດແຍ້ງ (Conflict) ໄວ້ 3 ແນວທາງດັ່ງນີ້

- 1) Domination ຄື ໃຊ້ອຳນາດອີກຝ່າຍສະຫງົບລົງ ຄື ໃຫ້ອີກຝ່າຍຝ່າຍແພ້ໃຫ້ໄດ້
- 2) Compromise ຄື ຄົນລະເຄິ່ງທາງ ເພື່ອໃຫ້ເຫດການສະຫງົບ ໂດຍປານີປານອມ
- 3) Integration ຄື ການຫາແນວທາງທີ່ບໍ່ມີໃຜເສຍໜ້າ ໄດ້ປະໂຫຍດທັງ 2 ທາງ (ຊະນະ ຊະນະ)

George Elton Mayo ເກີດປີ 1880 ທີ່ປະເທດອອສເຕລເລຍ ແລະ ເສຍຊີວິດປີ 1949 ທີ່ປະເທດອັງກິດ. ລາວເປັນນັກຈິດຕະວິທະຍາ, ນັກວິໄຈທາງອຸດສະຫະກຳ ແລະ ນັກທິດສະດີອົງກອນ, ລາວຖືຍອມຮັບວ່າ ເປັນບິດາ ແຫ່ງ ວິຊາ ມະນຸດສຳພັນ



ນອກຈາກນີ້ Follette ໃຫ້ທັດນະທີ່ໜ້າຝັງວ່າ “ການເກີດຄວາມຂັດແຍ້ງໃນໜ່ວຍງານເປັນຄວາມຜິດພາດຂອງການບໍລິຫານ” (ຟາວິດາ ທາຣາດຣີສຸດທິ, 1999: 25) ການວິໄຈ ຫຼື ການທົດລອງອໍທອນ(Hawthon Experiment) ທີ່ ເມໂຢ(Mayo) ກັບຄະນະເຮັດການວິໄຈ ເຊິ່ງເລີ່ມທີ່ຂອດສີມມຸດຕິຖານທີ່ວ່າສິ່ງແວດລ້ອມມີຜົນຕໍ່

ປະສິດທິພາບການເຮັດວຽກງານຂອງກຳມະກອນ ມີການຄົ້ນພົບຈາກການທົດລອງຄື ມີການສ້າງກຸ່ມແບບບໍ່ເປັນທາງການໃນອົງການ ເຮັດໃຫ້ເກີດແນວຄວາມຄິດໃໝ່ທີ່ວ່າ ຄວາມສຳພັນຂອງມະນຸດ ມີຄວາມສຳຄັນຫຼາຍ ຊຶ່ງຜົນການສຶກສາທົດລອງຂອງເມໂຢ ແລະ ຄະນະ ພິສະຫຼັບໄດ້ດັ່ງນີ້

1) ຄົນເປັນສິ່ງມີຊີວິດ ຈິດໃຈ ຂວັນ ກຳລັງໃຈ ແລະ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈເປັນເລື່ອງສຳຄັນໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານ

2. ເງິນບໍ່ແມ່ນ ສິ່ງປຸກໃຈທີ່ສຳຄັນແຕ່ພຽງຢ່າງດຽວ ລາງວັນທາງຈິດໃຈມີຜົນຕໍ່ການຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກງານບໍ່ນ້ອຍກວ່າເງິນ

3. ການເຮັດວຽກງານຂຶ້ນຢູ່ກັບສະພາບແວດລ້ອມທາງສັງຄົມຫຼາຍກວ່າສະພາບແວດລ້ອມທາງກາຍະພາບ ດັ່ງຄຳເວົ້າທີ່ວ່າ ຄັບທີ່ຢູ່ໄດ້ຄັບໃຈຢູ່ຍາກ

ຂໍ້ຄິດທີ່ສຳຄັນ ການຕອບສະໜອງຄົນ ດ້ານຄວາມຕ້ອງການສັກສີ ການຍົກຍ້ອງ ຈະສົ່ງຜົນຕໍ່ປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນໃນການເຮັດວຽກງານຈາກແນວຄິດ “ມະນຸດສຳພັນ”

ໄລຍະທີ 3 ຕັ້ງແຕ່ ຄ.ສ. 1958 – ປະຈຸບັນ (ຟາວິດາ ທາຣາດຣີສຸດທິ, 1999: 11) ຍຸກການໃຊ້ທິດສະດີການບໍລິຫານ(Administrative Theory) ຫຼື ການສຶກສາທາງພຶດຕິກຳສາດ (Behavioral Science Approach) ຍຶດຫຼັກລະບົບງານ + ຄວາມສຳພັນຂອງຄົນ + ພຶດຕິກຳຂອງອົງການ ຊຶ່ງມີແນວຄິດ ຫຼັກການ ທິດສະດີທີ່ຫຼາຍໆຄົນໄດ້ສະແດງໄວ້ດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້

1) ເຊດເຕີຣ໌ ໄອ ບາຣ໌ນາຣ໌ດ (Chester I Barnard) ຂຽນໜັງສືຊື່ The Function of The Executive ທີ່ກ່າວເຖິງງານໃນໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ບໍລິຫານໂດຍໃຫ້ຄວາມສຳຄັນຕໍ່ບຸກຄົນລະບົບຂອງຄວາມຮ່ວມມືອົງການ ແລະ ເປົ້າໝາຍຂອງອົງການກັບຄວາມຕ້ອງການຂອງບຸກຄົນໃນອົງການຕ້ອງສົມດຸນກັນ

2) ທິດສະດີ ສຕີຂອງມາດໂລວ໌ ວ່າດ້ວຍການຈັດອັນດັບຂັ້ນຂອງຄວາມຕ້ອງການຂອງມະນຸດ (Maslow – Hierarchy of needs) ເປັນເລື່ອງແຮງຈູງໃຈແບ່ງຄວາມຕ້ອງການຂອງມະນຸດຕັ້ງແຕ່ຄວາມຕ້ອງການດ້ານກາຍະພາບ ຄວາມຕ້ອງການດ້ານຄວາມປອດໄພຄວາມຕ້ອງການດ້ານສັງຄົມ ຄວາມຕ້ອງການດ້ານການເຄົາລົບ – ນັບຖື ແລະ ປະການສຸດທ້າຍ ຄື ການບັນລຸສັກກະຍະພາບຂອງຕົນເອງ (Self actualization) ຄືມີໂອກາດໄດ້ຜັດທະນາຕົນເອງເຖິງຂັ້ນສູງສຸດຈາກການເຮັດວຽກງານ ແຕ່ຄວາມຕ້ອງການເຫຼົ່ານັ້ນຕ້ອງໄດ້ຮັບການສະໜອງຕອບຕາມລຳດັບຂັ້ນ

3) ທິດສະດີ X ທິດສະດີ Y ຂອງແມັກກຣີກໍຣ໌ (Douglas MC Gregor Theory X, Theory Y) ທ່ານໄດ້ສະເໜີແນວຄິດການບໍລິຫານຢູ່ບົນຜືນຖານຂອງຂໍ້ສົມມຸດຕິຖານກ່ຽວກັບທຳມະຊາດຂອງມະນຸດຕ່າງກັນຄື:

ທິດສະດີ X (The Traditional View of Direction and Control) ທິດສະດີນີ້ເກີດຂຶ້ນສົມມຸດຕິຖານດັ່ງນີ້

(1) ຄົນບໍ່ຢາກເຮັດວຽກ ແລະ ຫຼົບຫຼີກຄວາມຮັບຜິດຊອບ

(2) ຄົນບໍ່ທະເຍີທະຍານ ແລະ ບໍ່ມີຄວາມຄິດສ້າງສັນ

(3) ຄົນເຫັນແກ່ຕົນເອງຫຼາຍກວ່າສ່ວນລວມ

(4) ຄົນມັກຕໍ່ຕ້ານການປ່ຽນແປງ

(5) ຄົນໂງ່ ແລະ ຫຼອກງ່າຍ

Douglas Murray McGregor ເກີດເມື່ອປີ 1906 ທີ່ສະຫະລັດ
ອາເມຣິກາ ແລະ ເສຍຊີວິດເມື່ອປີ 1964 ທີ່ສະຫະລັດອາເມຣິກາ.
ລາວເປັນສາດສະດາຈານດ້ານການຈັດການ ແລະ ມີອາຊີບເປັນ
ອາຈານສອນ ແລະ ນັກຂຽນ ຊຶ່ງນັກສຶກສາສ້າງຊື່ສຽງໃຫ້ກັບລາວກໍ່ຄື
The human side of enterprise



ຜົນການຕີລາຄາທຳມະຊາດຂອງມະນຸດເຊັ່ນນີ້ ການບໍລິຫານຈັດການຈຶ່ງເນັ້ນການໃຊ້ເງິນ ວັດຖຸ ເປັນເຄື່ອງ
ລໍ້ໃຈ ເນັ້ນການຄວບຄຸມ ການສັ່ງການ ເປັນຕົ້ນ

ທິດສະດີ Y (The integration of Individual and Organization Goal) ທິດສະດີຂໍ້ນີ້ເກີດຈາກຂໍ້
ສົມມຸດຕິຖານ ດັ່ງນີ້:

(1) ຄົນຈະໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມື ສະໜັບສະໜູນ ຮັບຜິດຊອບ ຂະຫຍັນ

(2) ຄົນບໍ່ຂໍ້ຄານ ແລະ ໄວ້ວາງໃຈໄດ້

(3) ຄົນມີຄວາມຄິດສ້າງສັນໃນການເຮັດວຽກຖ້າໄດ້ຮັບການຈູງໃຈຢ່າງຖືກຕ້ອງ

(4) ຄົນມັກຈະພັດທະນາວິທີການເຮັດວຽກງານ ແລະ ພັດທະນາຕົນເອງຢູ່ສະເໝີ

ຜູ້ບັງຄັບບັນຊາຈະບໍ່ຄວບຄຸມຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາຢ່າງເຂັ້ມງວດ ແຕ່ຈະສົ່ງເສີມໃຫ້ຮູ້ຈັກຄວບຄຸມຕົນເອງ ຫຼື
ຂອງກຸ່ມຫຼາຍຂຶ້ນ ຕ້ອງໃຫ້ກຽດຊຶ້ງກັນ ແລະ ກັນ ຈາກຄວາມເຊື່ອທີ່ແຕກຕ່າງກັນ ເຮັດໃຫ້ເກີດລະບົບການບໍລິຫານທີ່
ແຕກຕ່າງກັນລະຫວ່າງລະບົບທີ່ເນັ້ນການຄວບຄຸມກັບລະບົບທີ່ຄ່ອນຂ້າງໃຫ້ອິດສະຫຼະພາບ

4) ອູຊິ (Ouchi) ຊາວຍີ່ປຸ່ນໄດ້ສະເໜີ ທິດສະດີ Z (Z Theory) (William G. Ouchi) ສາດສະດາຈານ
ແຫ່ງມະຫາວິທະຍາໄລ UXLA (U of California Los Angeles) ທິດສະດີນີ້ລວມເອົາຫຼັກການຂອງທິດສະດີ X , Y
ເຂົ້ານຳກັນ ແນວຄວາມຄິດກໍ່ຄື ອົງການຕ້ອງມີຫຼັກເກນທີ່ຄວບຄຸມມະນຸດ ແຕ່ມະນຸດກໍ່ຮັກຄວາມເປັນອິດສະຫຼະ ແລະ ມີ
ຄວາມຕ້ອງການໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ບໍລິຫານຈຶ່ງຕ້ອງປັບເປົ້າໝາຍຂອງອົງການໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບເປົ້າ ໝາຍຂອງບຸກຄົນໃນອົງ
ການ

ສະຫຼຸບ ເພື່ອຕອບສະໜອງສອງທິດສະດີ ມີອົງປະກອບທີ່ສຳຄັນ 4 ປະການຄື:

1) ການເຮັດໃຫ້ປັດຊະຍາທີ່ກຳນົດໄວ້ບັນລຸ

2) ການພັດທະນາຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາໃຫ້ເຮັດວຽກຢ່າງມີປະສິດທິພາບ

3) ການໃຫ້ຄວາມໄວ້ວາງໃຈແກ່ຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ

4) ການໃຫ້ຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາມີສ່ວນຮ່ວມໃນການຕັດສິນໃຈ

ໃນຕົ້ນສັດຕະວັດທີ 20 ອຸດສະຫາກຳ ແລະ ການຄ້າໃນທິວິບຢູໂຣບ ແລະ ອາເມຣິກາໄດ້ຂະຫຍາຍຕົວຢ່າງວ່ອງໄວ ເພາະເປັນຜົນມາຈາກການພັດທະນາການຜະລິດສິນຄ້າຕ່າງໆ ໂດຍສະເພາະເມື່ອ Henry Ford ໄດ້ຜະລິດລົດໂດຍໃຊ້ເຄື່ອງຈັກ ແລະ ນັກອຸດສະຫາກຳອື່ນໄດ້ຜະລິດສິນຄ້າຈຳນວນຫຼາຍ ໂດຍຄິດຄົ້ນວິທີການລົດຕົ້ນທຶນການຜະລິດໂດຍການຕັດຄ່າໃຊ້ຈ່າຍໃຫ້ໜ້ອຍລົງ ແລະ ໄລຍະນີ້ເອງໄດ້ມີການນຳເອົາວິທີການທາງວິທະຍາສາດ ມາໃຊ້ໂດຍນັກວິສະວະກອນຊາວອາເມຣິກາທີ່ຊື່ວ່າ Frederick W. Taylor ນອກຈາກນີ້ໄດ້ມີນັກວິຊາການຫຼາຍທ່ານໄດ້ພະຍາຍາມແບ່ງໄລຍະ ຫຼື ວິວັດທະນາການທາງການບໍລິຫານແຕກຕ່າງກັນອອກໄປ ດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້

ອະຣຸນ ຣັກທຳ ໄດ້ແບ່ງຍຸກຂອງການບໍລິຫານອອກເປັນ 3 ໄລຍະ ຄື

1. ໄລຍະທຳອິດ ເປັນໄລຍະຂອງການປຸຸ້ນຖານແລະໂຄງສ້າງ ບຸກຄົນສຳຄັນໃນໄລຍະນີ້ໄດ້ແກ່

Woodrow Wilson, Leonard D. White, Frank T. Goodnow, Max weber, Frederick W. Taylor ແລະ Henri Fayol ເປັນຕົ້ນ

2. ໄລຍະທີສອງຫຼືໄລຍະພຶດຕິກຳແລະພາວະແວດລ້ອມ ຜູ້ມີຊື່ສຽງໃນໄລຍະນີ້ ໄດ້ແກ່ Elton Mayo,

Chester I. Barnard, Mary P. Follet ເປັນຕົ້ນ

3. ໄລຍະທີສາມ ເປັນໄລຍະທີ່ການປະຍຸກແນວຄິດຂອງນັກວິຊາການໃນໄລຍະທຳອິດປະສົມປະສານ

ກັບແນວຄິດຂອງນັກວິຊາການໃນໄລຍະທີສອງ ເຊິ່ງນັກວິຊາການທີ່ມີຊື່ສຽງໃນໄລຍະນີ້ ມີ Herbert A. Simon, Jame G. March ເປັນຜູ້ວາງຮາກຖານ

ສອດຄ່ອງກັບນິບພິງສ໌ ບຸຍຈິດຣາດຸນ ທີ່ໄດ້ແບ່ງຍຸກຂອງການບໍລິຫານອອກເປັນ 3 ໄລຍະເຊັ່ນກັນຄື:

1. ໄລຍະທຳອິດ ການຈັດການແບບວິທະຍາສາດ (Scientific Management Era) ຜູ້ມີບົດບາດ

ສຳຄັນໄດ້ແກ່ Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Luther H. Gulick ແລະ Lyndall Urwick

2. ໄລຍະການບໍລິຫານແບບມະນຸດສຳພັນ (Human Relation Era) ຜູ້ມີບົດບາດສຳຄັນໄດ້ແກ່

Mary P. Follet, Elton Mayo ແລະ Fritz J. Roethlisberger

3. ໄລຍະທິດສະດີການບໍລິຫານ (The Era of Administrative Theory) ເປັນໄລຍະທີ່ປະສົມ

ປະສານສອງໄລຍະທຳອິດເຂົ້າດ້ວຍກັນ ຈຶ່ງເປັນໄລຍະບໍລິຫານແບບພຶດຕິກຳສາດ ຜູ້ມີບົດບາດສຳຄັນໄດ້ແກ່ Chester I. Barnard ແລະ Herbert A. Simon

ຫຼັກຂອງການບໍລິຫານ-ຈັດການທີ່ເປັນສາກົນ (Universal) ເຊິ່ງສາມາດນຳມາປະຍຸກໃຊ້ໄດ້ກັບທຸກອົງ

ກອນທຸກປະເພດໄດ້ແກ່ ການປະຍຸກໃຊ້ກັບອົງກອນລັດ ອົງກອນເອກະຊົນ ອົງກອນທີ່ຫວັງກຳໄລ ອົງກອນສາດສະໜາ

ບໍລິສັດຂະໜາດໃຫຍ່ ບໍລິສັດຂະໜາດນ້ອຍເປັນຕົ້ນ ໂດຍໃຊ້ກົດຈະກຳຂອງການບໍລິຫານຈັດການແບບດຽວກັນຄື: ການ

ວາງແຜນ (Planning) ການຈັດອົງການ (Organizing) ການນຳ (Leading) ແລະ ການຄວບຄຸມ (Controlling) (ນັດຖະວິ

ກາ ເທພະຫັດສະດິນ ນະ ອະຍຸດທະຍາ, 2550). ແນວຄິດທາງການ ບໍລິຫານແຍກອອກໄດ້ເປັນ 3 ແນວຄິດ (ທົງໄຊ ສັນຕິວົງ, 2546) ຄື:

1. ການບໍລິຫານທີ່ເນັ້ນວຽກ
2. ການບໍລິຫານທີ່ເນັ້ນຄົນເຮັດວຽກ
3. ການບໍລິຫານທີ່ເນັ້ນປະສິດທິພາບຕາມສະຖານະການ

ການສຶກສາເຖິງທິດສະດີການຈັດການນັບວ່າມີປະໂຫຍດຕໍ່ຜູ້ບໍລິຫານເພາະຈະຊ່ວຍໃຫ້ເຂົ້າໃຈເຖິງປະຫວັດຄວາມເປັນມາຂອງແນວຄິດ ແລະ ທິດສະດີດ້ານການຈັດການ ຕັ້ງແຕ່ອະດີດເຖິງປະຈຸບັນລ້ວນແລ້ວແຕ່ຖືກຫຼຸ່ມ ແລະ ຜ່ານການກັ່ນກອງທາງຄວາມຄິດມາເປັນລຳດັບພາຍໃຕ້ສະພາບແວດລ້ອມ ແລະ ອິດທິພົນຂອງເສດຖະກິດ ສັງຄົມ ການເມືອງ ແລະ ເທກໂນໂລຊີ ທິດສະດີອົງການທີ່ສຳຄັນ (ມະຫາວິທະຍາໄລສຸໂຂໄທທຳມະທິຣາດ, 2544) ໄດ້ແກ່:

1. ທິດສະດີການຈັດການແບບເກົ່າ (Classical Approach)
2. ທິດສະດີການຈັດການດ້ານພຶດຕິກຳສາດ (Behavioral Approach)
3. ທິດສະດີການຈັດການດ້ານປະລິມານ (Quantitative Approach)
4. ທິດສະດີລະບົບ (System Theory)
5. ທິດສະດີການຈັດການຕາມສະຖານະການ (Contingency Theory of Management)
6. ທິດສະດີການຈຸງໃຈ (Motivation Theory)

1.3. ຄວາມໝາຍຂອງການບໍລິຫານ

ໃນການສຶກສາຄວາມໝາຍຂອງການບໍລິຫານແລະການບໍລິຫານຈັດການ ຄວນເຂົ້າໃຈແນວຄິດກ່ຽວກັບການບໍລິຫານເບື້ອງຕົ້ນກ່ອນວ່າມະນຸດເປັນສັດສັງຄົມ ເຊິ່ງໝາຍເຖິງ ມະນຸດໂດຍທຳມະຊາດແລ້ວຢູ່ລວມກັນເປັນກຸ່ມ ການຢູ່ລວມກັນເປັນກຸ່ມຂອງມະນຸດອາດມີໄດ້ຫຼາຍລັກສະນະແລະເອີ້ນຕ່າງກັນ ເປັນຕົ້ນວ່າ ຄອບຄົວ (family) ເຜົ່າຜັນ (tribe) ຊຸມຊົນ (community) ສັງຄົມ (society) ແລະປະເທດ (country) ເມື່ອມະນຸດຢູ່ລວມເປັນກຸ່ມໃຫຍ່ເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມຂັດແຍ້ງກັນ ສະນັ້ນໃນແຕ່ລະກຸ່ມຈະຕ້ອງມີ “ຜູ້ນຳກຸ່ມ” ແລະ “ແນວທາງຫຼືວິທີການຄວບຄຸມເບິ່ງແຍງກັນພາຍໃນກຸ່ມ” ເພື່ອໃຫ້ເກີດຄວາມສຸກແລະຄວາມສະຫງົບຮຽບຮ້ອຍ ສະພາບເຊັ່ນນີ້ໄດ້ມີວິວັດທະນາການຕະຫຼອດມາ ໂດຍຜູ້ນຳກຸ່ມຂະໜາດໃຫຍ່ ເຊັ່ນ ໃນລະດັບປະເທດຂອງພາກລັດ ໃນປະຈຸບັນອາດເອີ້ນວ່າ “ຜູ້ບໍລິຫານ” ຂະນະທີ່ການຄວບຄຸມເບິ່ງແຍງກັນພາຍໃນກຸ່ມນັ້ນ ເອີ້ນວ່າ ການບໍລິຫານ (administration) ຫຼື ການບໍລິຫານພາກລັດ (public administration) ດ້ວຍເຫດຜົນນີ້ ມະນຸດຈຶ່ງບໍ່ອາດຫຼີກລ້ຽງຈາກການບໍລິຫານຫຼືການບໍລິຫານພາກລັດແລະອາດຈະເວົ້າໄດ້ວ່າ “ບ່ອນໃດມີປະເທດ ບ່ອນນັ້ນຄວນມີການບໍລິຫານ”

ການບໍລິຫານກົງກັບຄຳພາສາອັງກິດ ຄື management ແລະ administration ເຊິ່ງອາດຈະແປວ່າ ການຈັດການ ຫຼື ການບໍລິຫານ ຄຳວ່າ ການບໍລິຫານ (administration) ຈະໃຊ້ໃນການບໍລິຫານລະດັບສູງ ໂດຍເນັ້ນທີ່ນະ

ໂຍບາຍທີ່ສຳຄັນ (focus on key policies) ແລະ ກຳນົດແຜນຂອງຜູ້ບໍລິຫານລະດັບສູງ ນິຍົມໃຊ້ໃນການບໍລິຫານ ວຽກງານລັດ (public administration) ຫຼື ໃຊ້ໃນໜ່ວຍງານລັດຖະບານ ແລະ ຄຳວ່າ ຜູ້ບໍລິຫານ (administrator) ຈະໝາຍເຖິງຜູ້ບໍລິຫານທີ່ເຮັດວຽກຢູ່ໃນອົງກອນຂອງລັດ ຫຼື ອົງການທີ່ບໍ່ຫວັງຜົນກຳໄລ ສ່ວນຄຳວ່າ ການຈັດການ (management) ຈະເນັ້ນທີ່ການປະຕິບັດການໃຫ້ເປັນໄປຕາມນະໂຍບາຍ (ແຜນທີ່ວາງໄວ້) ເຊິ່ງນິຍົມໃຊ້ໃນການ ຈັດການທຸລະກິດ (Business Management).ດັ່ງນັ້ນ ຄຳວ່າ ຜູ້ຈັດການ (Manager) ຈຶ່ງໝາຍເຖິງບຸກຄົນໃນ ອົງການເຊິ່ງເຮັດໜ້າທີ່ຮັບຜິດຊອບຕໍ່ກິດຈະກຳໃນການບໍລິຫານຊັບພະ ຍາກອນ (resource management) ແລະ ກິດຈະການອື່ນໆ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸວັດຖຸປະສົງທີ່ກຳນົດໄວ້ຂອງອົງການ (ກຳປະນາ ວັດຊະລະທະນາຄົມ: ເອກະສານ ປະກອບການບັນຍາຍ)

ຄວາມໝາຍຂອງການບໍລິຫານມີນັກວິຊາການ ແລະ ນັກສຶກສາຄົ້ນຄວ້າໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍໄວ້ຫຼາກຫຼາຍ ແລະ ແຕກຕາມກັນ ດັ່ງນີ້

ຄຳສິງ ຄຳທະວີ ແລະ ສັງວານຄຳ ສິງເພັດໄຊບັນຍາ (2009) ໃຫ້ຄວາມໝາຍ “ການບໍລິຫານ” ວ່າ: ການ ບໍລິຫານໝາຍເຖິງ ກິດຈະກຳຕ່າງໆ ທີ່ບຸກຄົນຕັ້ງແຕ່ 2 ຄົນຂຶ້ນໄປຮ່ວມກັນດຳເນີນການ ເພື່ອບັນລຸຈຸດປະສົງໃດໜຶ່ງ ຫຼື ຫຼາຍຢ່າງທີ່ບຸກຄົນຮ່ວມກັນກຳນົດ ໂດຍໃຊ້ຂະບວນການທີ່ມີລະບົບ ແລະ ຊັບພະຍາກອນທີ່ເໝາະສົມ

ສົມຍົດ ນາວິການ (2535) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍການບໍລິຫານໄດ້ວ່າ ການບໍລິຫານ ຄື ຂະບວນການຂອງ ການວາງແຜນ ການຈັດອົງການ ການສັ່ງການ ແລະ ການຄວບຄຸມກຳລັງຄວາມພະຍາຍາມຂອງສະມາຊິກຂອງອົງການ ແລະ ໃຊ້ຊັບພາກອນອື່ນໆ ເພື່ອຄວາມສຳເລັດໃນເປົ້າໝາຍຂອງອົງການທີ່ກຳນົດໄວ້

ພັດທະຍາ ບໍວອນພັດທະນາ (2543) ກ່າວວ່າ ການບໍລິຫານເປັນການນຳເອົາກິດໝາຍ ແລະ ນະໂຍບາຍ ຕ່າງໆ ໄປປະຕິບັດໃຫ້ເກີດຜົນ ເຊິ່ງເປັນໜ້າທີ່ຂອງລັດຖະກອນທີ່ຈະເຮັດວຽກດ້ວຍຄວາມເຕັມໃຈ ເປັນທຳ ແລະ ຢ່າງມີ ປະສິດທິພາບຕາມຫຼັກເກນທີ່ກຳນົດໄວ້

ທອງຫຼໍ່ ເດດໄທ (2544) ໄດ້ໃຫ້ທັດສະນະວ່າ ການບໍລິຫານ (Administration) ເປັນການຈັດການ (Management) ຢ່າງມີລະບຽບແບບແຜນກ່ຽວກັບການໃຊ້ຊັບພະຍາກອນໃຫ້ເກີດປະໂຫຍດສູງສຸດ ແລະ ເຮັດໃຫ້ວຽກ ດຳເນີນໄປໄດ້ດ້ວຍດີບັນລຸວັດຖຸປະສົງທີ່ກຳນົດໄວ້ດ້ວຍຄວາມຮ່ວມມືຂອງກຸ່ມບຸກຄົນ ຄຳວ່າ ການບໍລິຫານ ແລະ ການ ຈັດການນັ້ນ ບາງຄັ້ງໃຊ້ແທນກັນໄດ້ ເພາະທັງສອງຄຳນີ້ເປັນກິດຈະກຳທີ່ຫວັງຜົນຂັ້ນສຸດທ້າຍຢ່າງດຽວກັນ ຄື ຄວາມສຳ ເລັດຂອງວຽກ

ສະຫງວນ ສຸດທິເລີດອະຣຸນ (2530) ກ່າວວ່າ ການບໍລິຫານໝາຍເຖິງ ການໃຊ້ສາດ ແລະ ສິລະປະເພື່ອດຳ ເນີນການກ່ຽວກັບຊັບພະຍາກອນທາງການບໍລິຫານໄດ້ແກ່ ຄົນ (man) ເງິນ (money) ວັດສະດຸ-ອຸປະກອນ (material) ແລະ ການຈັດການ (management) ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸວັດຖຸປະສົງທີ່ກຳນົດໄວ້ຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ດ້ວຍເຫດ ນີ້ການບໍລິຫານຈຶ່ງເປັນການປະສານງານ ການອຳນວຍຄວາມສະດວກ ແລະ ການໃຫ້ບໍລິການແກ່ຜູ້ທີ່ກ່ຽວຂ້ອງ

Draft (1994) ກ່າວວ່າ ການບໍລິຫານ ຄື ການເຮັດໃຫ້ເປົ້າໝາຍຂອງອົງກອນບັນລຸຜົນຢ່າງມີປະສິດທິ ພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນໂດຍຜ່ານການວາງແຜນ ການຈັດອົງການ ການສັ່ງການ ແລະ ການຄວບຄຸມຊັບພະຍາກອນຂອງ ອົງກອນ

Daniel E Griffiths (ອ້າງເຖິງໃນ ຈິດລະດາ ວັດທະນະພັນກົດຕິ: ເອກະສານປະກອບການບັນຍາຍ) ກ່າວວ່າ ການບໍລິຫານເປັນການຕັດສິນໃຈ

Herbert A. Simon (ອ້າງເຖິງໃນ ຈິດລະດາ ວັດທະນະພັນກົດຕິ: ເອກະສານປະກອບການບັນຍາຍ) ກ່າວວ່າ ການບໍລິຫານ ຄື ສິລະປະໃນການເຮັດໃຫ້ສິ່ງຕ່າງໆໄດ້ຮັບການປະຕິບັດຈົນໄດ້ຮັບຜົນສໍາເລັດ.

J.w. Getzels E.G.Guba (ອ້າງເຖິງໃນ ຈິດລະດາ ວັດທະນະພັນກົດຕິ: ເອກະສານປະກອບການບັນຍາຍ) ກ່າວວ່າ ການບໍລິຫານຄືຂະບວນການທາງສັງຄົມທີ່ປະກອບດ້ວຍທາງໂຄງສ້າງ ແລະ ທາງໜ້າທີ່

Luther Gulick (1965) ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງການບໍລິຫານວ່າ ເປັນ “ສາຂາວິຊາຄວາມຮູ້” ຢ່າງໜຶ່ງທີ່ສະແຫວງຫາຄວາມເຂົ້າໃຈຢ່າງມີລະບົບວ່າ ເປັນຫຍັງ ແລະ ແບບໃດຄົນຈຶ່ງເຮັດວຽກຮ່ວມກັນຢ່າງມີລະບົບເພື່ອຄວາມສໍາເລັດຂອງເປົ້າໝາຍ

Luther Halsey Gulick ເກີດປີ 1892 ທີ່ປະເທດຍີ່ປຸ່ນ ແລະ ເສຍຊີວິດປີ 1993 ທີ່ປະເທດສະຫະລັດອາເມຣິກາ ເປັນນັກວິທະຍາສາດການເມືອງ, ເປັນສາດສະດາຈານ ສາຂາວິທະຍາສາດ ແລະ ການປົກຄອງ ທັງເປັນຜູ້ອໍານວຍການສະຖາບັນລັດຖະສາດ.



ສະຫຼຸບ ການບໍລິຫານ ຄື ສາດ ແລະ ສິລະປະໃນການໃຊ້ຄົນອື່ນເຮັດວຽກໃຫ້ເພື່ອບັນລຸເປົ້າໝາຍ ແລະ ວັດຖຸປະສົງທີ່ຕັ້ງໄວ້ຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນ.

1.4. ການບໍລິຫານການສຶກສາ

ຄຳວ່າ “ການບໍລິຫານການສຶກສາ” ໝາຍເຖິງ ກິດຈະກຳຕ່າງໆ ທີ່ບຸກຄົນຫຼາຍຄົນຮ່ວມກັນດຳເນີນ ການເພື່ອພັດທະນາສະມາຊິກຂອງສັງຄົມໃນທຸກໆ ດ້ານ ນັບແຕ່ບຸກຄະລິກກະພາບ, ຄວາມຮູ້, ຄວາມສາມາດ ຄວາມສຳນຶກຄິດ, ພຶດຕິກຳ ແລະ ຈັນຍາບັນ ເພື່ອໃຫ້ມີຄຳນິຍົມກົງກັນກັບຄວາມຕ້ອງການຂອງສັງຄົມ ໂດຍຂະບວນການຕ່າງໆ ທີ່ອາໄສຄວບຄຸມສິ່ງແວດລ້ອມໃຫ້ມີຜົນຕໍ່ບຸກຄົນ ແລະອາໄສຊັບພະຍາກອນ ຕະຫຼອດຮອດເຕັກນິກຕ່າງໆຢ່າງເໝາະສົມ ເພື່ອໃຫ້ບຸກຄົນພັດທະນາໄປກົງຕາມເປົ້າໝາຍຂອງສັງຄົມທີ່ດຳເນີນຊີວິດຢູ່ (ຟາວິດາ ທາຣາສີວິສຸດ ແລະ ວິບູນ ໂຕວະນະບຸດ, 2542)

ຄຳວ່າ “ສະຖານສຶກສາ” ໝາຍເຖິງ ສະຖານພັດທະນາເດັກປະຖົມໄວ, ໂຮງຮຽນ, ສູນການສຶກສາພິເສດ, ສູນການສຶກສານອກລະບົບ ແລະ ຕາມອັດທະຍາໄສ, ສູນການຮຽນ, ວິທະຍາໄລ, ວິທະຍາໄລຊຸມຊົນ ສຖາບັນ ຫຼື ສະຖານສຶກສາທີ່ເອີ້ນຊື່ຢ່າງອື່ນຂອງລັດທີ່ມີອຳນາດໜ້າທີ່ ຫຼື ມີຈຸດຖະສິງໃນການຈັດການສຶກສາ. ການບໍລິຫານເປັນທັງສາດ ແລະ ສິນລະປະ, ການບໍລິຫານເປັນສາຂາວິຊາທີ່ມີການຈັດການລະບຽບຢ່າງເປັນລະບົບ ຄື ມີຫຼັກເກນ ແລະ ທິດສະດີທີ່ໜ້າເຊື່ອຖືໄດ້ ອັນເກີດຈາກການຄົ້ນຄວ້າທາງວິທະຍາສາດ ເພື່ອປະໂຫຍດໃນການບໍລິຫານ ໂດຍລັກສະນະນີ້ການບໍລິຫານ

ຈຶ່ງເປັນສາດ (Science) ເປັນສາດສັງຄົມ ຊຶ່ງຢູ່ກຸ່ມດຽວກັບວິຊາຈິດຕະວິທະຍາ, ສັງຄົມວິທະຍາ, ແລະ ລັດຖະສາດແຕ່ ຖ້າພິຈາລະນາການບໍລິຫານໃນລັກສະນະຂອງການປະຕິບັດທີ່ຕ້ອງອາໄສຄວາມຮູ້, ຄວາມສາມາດ, ປະສົບການ ແລະ ທັກສະຂອງຜູ້ບໍລິຫານແຕ່ລະຄົນ ທີ່ຈະເຮັດວຽກໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍ ຊຶ່ງເປັນການປະຍຸກເອົາຄວາມຮູ້, ຫຼັກການ ແລະ ທິດສະດີໄປປັບໃຊ້ໃນການປະຕິບັດງານ ເພື່ອໃຫ້ເໝາະສົມກັບສະຖານະການ ແລະ ສິ່ງແວດລ້ອມ, ການບໍລິຫານກໍຈະ ມີລັກສະນະເປັນສິນລະປະ (Arts) ເຊິ່ງປັດໄຈທີ່ສໍາຄັນທາງການບໍລິຫານມີ 4 ຢ່າງ ທີ່ເອີ້ນວ່າ 4Ms ໄດ້ແກ່: 1) ຄົນ (Man), 2) ເງິນ (Money), 3) ວັດຖຸສິ່ງຂອງ (Materials), ແລະ 4) ການຈັດການ (Management)

ໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາ

ໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາຕາມແນວຄິດຂອງເຊດເຕີຣ໌ ໄອ ບາຣ໌ນາຣ໌ດ (Chester I. Barnard, 1972) ກ່າວເຖິງໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ບໍລິຫານໄວ້ວ່າ ມີ 2 ໜ້າທີ່ຫຼັກ ຄື

ໜ້າທີ່ທີ 1 ກ່ຽວກັບການບໍລິຫານຕາມໂຄງສ້າງ (Structural Concept) ເຊິ່ງມຸ່ງເນັ້ນທີ່ການບໍລິຫານ ບຸກຄົນ, ລະບົບຂອງຄວາມຮ່ວມມື, ການບໍລິຫານອົງກອນທີ່ມີຄວາມສັບຊ້ອນ ເຊິ່ງໜ້າທີ່ໃນລັກສະນະນີ້ບາຣ໌ນາຣ໌ດຖື ວ່າເປັນວິທະຍາສາດ (science) ຂອງການບໍລິຫານ.

ໜ້າທີ່ທີ 2 ກ່ຽວກັບການບໍລິຫານວຽກງານທີ່ຕໍ່ເນື່ອງ (Dynamic Concept) ເປັນການບໍລິຫານທີ່ມຸ່ງເນັ້ນ ຄຸນລັກສະນະດ້ານພາວະຜູ້ນໍາຂອງຜູ້ບໍລິຫານ, ການຕັດສິນໃຈ, ການຕິດຕໍ່, ສື່ສານ, ການແກ້ໄຂບັນຫາ, ການເປັນຜູ້ນໍາ ທາງວິຊາການ, ບັນຍາກາດຂອງສະຖານສຶກສາ, ແລະ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນວຽກງານຂອງຄູ ເຊິ່ງຄຸນລັກສະນະແລະ ພຶດຕິ ກຳເລົ່ານີ້ຂອງຜູ້ບໍລິຫານຈະເປັນສ່ວນສະໜັບສະໜູນໃຫ້ສະຖານສຶກສາປະສົບຄວາມສໍາເລັດ ໃນສ່ວນນີ້ບາຣ໌ນາຣ໌ດຖືວ່າ ເປັນສິນລະປະ (arts) ຂອງການບໍລິຫານ.

ລາຊາຣ໌ເຟວດ໌ (Lazarsfeld, 1963) ກ່າວວ່າ ພາລະກິດຫຼັກທີ່ສໍາຄັນຂອງຜູ້ບໍລິຫານມີ 4 ຢ່າງຄື:

- 1) ຕ້ອງດຳເນີນການເພື່ອໃຫ້ບັນລຸວັດຖຸປະສົງຂອງອົງການ,
- 2) ຕ້ອງຮູ້ຈັກໃຊ້ຄົນ ເພື່ອທີ່ຈະບັນລຸເປົ້າໝາຍຕ່າງໆ ການໃຊ້ຄົນບໍ່ແມ່ນໃຊ້ເຄື່ອງຈັກຢ່າງດຽວ ແຕ່ໃຫ້ໃຊ້ ຄວາມຄິດສ້າງສັນຂອງບຸກຄົນ,
- 3) ຕ້ອງບໍາລຸງຂວັນກຳລັງໃຈບຸກຄົນ ເພື່ອໃຫ້ມີຄວາມສຸກກັບວຽກງານພາຍໃຕ້ສະພາບການທີ່ເໝາະສົມ ບຸກຄົນຈະເຮັດວຽກງານໄດ້ດີກວ່າສະພາບການທີ່ບໍ່ເໝາະສົມ,
- 4) ຕ້ອງຈັດໃຫ້ມີສິ່ງໃໝ່ພາຍໃນອົງການເພື່ອການປ່ຽນແປງ ແລະ ພັດທະນາ ເພື່ອໃຫ້ບຸກຄົນໄດ້ປັບຕົວໃຫ້ ເຂົ້າກັບສະຖານະການທີ່ກຳລັງປ່ຽນແປງ.

ແຄມພ໌ເບວລ໌ ແລະ ຄະນະ (Campbell and others, 1983) ຊຶ່ງໃຫ້ເຫັນວ່າ ວຽກງານໃນໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ ບໍລິຫານຄື ການສົ່ງເສີມ ແລະ ສະໜັບສະໜູນການຮຽນການສອນ ດັ່ງນັ້ນ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາຄວນເຮັດໜ້າທີ່ 6 ຢ່າງຕໍ່ໄປນີ້ ເພື່ອຈະບັນລຸເປົ້າໝາຍດັ່ງກ່າວຄື:

- 1) ພັດທະນາເປົ້າໝາຍ ແລະ ນະໂຍບາຍຂອງສະຖານສຶກສາ,
- 2) ພັດທະນາໂປແກມການຮຽນການສອນເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍ ແລະ ຈຸດປະສົງ,

3) ສ້າງ ປະສານງານກັບໜ່ວຍງານຕ່າງໆ ພາຍໃນສະຖານສຶກສາໃນການນຳໂປແກມ ຫຼື ແຜນງານໄປປະຕິບັດ,

4) ຈັດຫາ ແລະ ຈັດສັນຊັບພະຍາກອນຕ່າງໆ ເພື່ອສະໜັບສະໜູນການປະຕິບັດຕາມແຜນ ແລະ ໂປແກມຕ່າງໆ,

5) ເປັນຕົວແທນຂອງໂຮງຮຽນໃນການຈັດກິດຈະກຳຕ່າງໆ ໃນຊຸມຊົນ,

6) ປະເມີນປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນຂອງການດຳເນີນງານທັງໃນດ້ານຂະບວນການ ແລະ ຜົນຜະລິດ.

ນີແຊວິດ (Knezevich, 1984) ສະເໜີວ່າ ໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາ ເຊິ່ງເປັນພາລະກິດທາງການບໍລິຫານການສຶກສາຄື:

1) ນຳນະໂຍບາຍຂອງຂັ້ນເທິງໄປປະຕິບັດ,

2) ກຳນົດຈຸດມຸ່ງໝາຍ ທິດທາງ ແລະ ຈັດລຳດັບຄວາມສຳຄັນກ່ອນຫຼັງຂອງພາລະກິດໃຫ້ຊັດເຈນ ແລະ ປະຕິບັດຕາມນັ້ນ,

3) ຈັດຫາຊັບພະຍາກອນຕ່າງໆ ແລະ ໃຊ້ຄວາມສຸຂຸມຮອບຄອບ,

4) ຊ່ວຍເພີ່ມຜົນຜະລິດຂອງບຸກຄະລາກອນ,

5) ປະສານຄວາມພະຍາຍາມຂອງບຸກຄະລາກອນເຂົ້າດ້ວຍກັນ ແລະ ສ້າງຄວາມສຳພັນທີ່ດີໃນການເຮັດວຽກງານໃນອົງການ,

6) ກຳກັບເບິ່ງແຍງໃຫ້ອົງການຈະເລີນກ້າວໜ້າໄປຕາມຈຸດປະສົງ,

7) ສ້າງບັນຍາກາດທີ່ເພີ່ງປາດຖະໜາຂອງອົງການ ແລະ ສ້າງຄວາມສຳພັນທີ່ດີໃນການເຮັດວຽກໃນອົງການ,

8) ປະເມີນຄຸນນະພາບ ແລະ ປະສິດທິພາບຂອງຍຸດທະນະສາດທິທຳໃຊ້ໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ບຸກຄະລາກອນໃນອົງການເພື່ອໃຫ້ບັນລຸຈຸດປະສົງ,

9) ຊ່ວຍສ້າງພາບພົດໃຫ້ແກ່ສະຖາບັນ ແລະ ບຸກຄົນ ເພື່ອໃຫ້ເຫັນວ່າ ອົງການທີ່ມີປະສິດທິຜົນຈະມີຜົນຜະລິດ ແລະ ການເຄື່ອນໄຫວທີ່ຫ້າວຫັນ,

10) ລາຍງານກິດຈະການໃຫ້ຜູ້ບັງຄັບບັນຊາໄດ້ຮັບຮູ້.

ພິນໂຍ ສາທອນ (2516) ໄດ້ແບ່ງວຽກງານບໍລິຫານການສຶກສາອອກເປັນວຽກໃຫຍ່ໆ 3 ປະເພດຄື:

1) ວຽກງານທີ່ຄົນຂ້າງນອກເຫັນວ່າ ເປັນວຽກງານທີ່ຜູ້ບໍລິຫານກຳລັງປະຕິບັດຢູ່ (the observed-actual task of educational administration) ເປັນວຽກງານທີ່ຜູ້ບໍລິຫານກຳລັງປະຕິບັດຢູ່ໃນປັດຈຸບັນ (doing) ໃນສາຍຕາຂອງບຸກຄົນພາຍນອກ.

2) ວຽກທີ່ຄົນນອກຄິດວ່າ ຜູ້ບໍລິຫານຄວນເຮັດ (the socially-desired-task of educational administration) ວຽກປະເພດນີ້ຖືວ່າ ເປັນວຽກງານຕາມຄວາມຕ້ອງການຂອງສັງຄົມພາຍນອກທີ່ເຫັນວ່າຜູ້ບໍລິຫານຄວນເຮັດ (should do) ວຽກບາງຢ່າງອາດເປັນຄວາມຕ້ອງການທີ່ອາໄສຜົນປະໂຫຍດຂອງບຸກຄົນພາຍນອກເປັນບັນທັດຖານເຊິ່ງອາດຈະເປັນຄວາມເຂົ້າໃຈຜິດຂອງບຸກຄົນພາຍນອກກໍໄດ້.

3) ວຽກທີ່ຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາເອງຄິດວ່າ ເປັນວຽກງານໃນຄວາມຮັບຜິດຊອບທີ່ຕ້ອງເຮັດ (the man on the job-task of educational administration) ເປັນວຽກງານທີ່ຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາເຫັນຈາກຄວາມຮູ້ ຄວາມສາມາດ ແລະ ປະສົບການ ເປັນວຽກທີ່ເໝາະສົມຖືກຕ້ອງຕາມຄວາມເປັນຈິງວ່າຕ້ອງເຮັດ (must do) ໃນຖານະທີ່ເປັນຜູ້ບໍລິຫານ.

ຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນທີ່ດີຈະຕ້ອງມີພຶດຕິກຳໃນການເປັນຜູ້ນຳທາງວິຊາການຢ່າງໜ້ອຍ 7 ດ້ານເຊັ່ນ ດ້ານການບໍລິຫານຫຼັກສູດ, ດ້ານການບໍລິຫານການຮຽນ-ການສອນ, ດ້ານການບໍລິຫານການນຳໃຊ້ສື່ການສອນ, ດ້ານການບໍລິຫານການວັດ ແລະ ປະເມີນຜົນ, ດ້ານການບໍລິຫານຫ້ອງສະໝຸດ, ດ້ານການບໍລິຫານການນິເທດພາຍໃນ ແລະ ດ້ານການບໍລິຫານຝຣັກອົບຮົມທາງວິຊາການ.

1) ການເປັນຜູ້ນຳດ້ານການບໍລິຫານຫຼັກສູດ.

ຫຼັກສູດເປັນແຜນງານສຳລັບຄູອາຈານເພາະມັນບັນຈຸວັດຖຸປະສົງຂອງການສຶກສາ, ອຸປະກອນທີ່ຈະໃຊ້ປະກອບການສອນ, ວິທີ ແລະ ເຕັກນິກການສອນ, ວິທີວັດ ແລະ ປະເມີນຜົນການຮຽນຂອງນັກຮຽນ. ພ້ອມນັ້ນຫຼັກສູດຍັງເປັນແນວທາງສຳລັບຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາ, ຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ ແລະ ພະນັກງານບໍລິຫານຕ່າງໆ ໃນການກຳນົດນະໂຍບາຍຕໍ່ການສິດສອນ, ການບໍລິຫານຫຼັກສູດ, ການຈັດສິ່ງອຳນວຍຄວາມສະດວກ ແລະ ອຸປະກອນຮັບໃຊ້ການຮຽນ-ການສອນ. ນອກຈາກນັ້ນ, ຫຼັກສູດຍັງເປັນສິ່ງກ່ຽວຂ້ອງກັບພໍ່ແມ່, ຜູ້ປົກຄອງນັກຮຽນ ແລະ ທຸກພາກສ່ວນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງ (stakeholders) ທີ່ຈະຮັບຮູ້, ເຂົ້າໃຈ ແລະ ສະໜັບສະໜູນການປະຕິບັດຫຼັກສູດຂອງໂຮງຮຽນ. ຫຼັກສູດມີສ່ວນກ່ຽວຂ້ອງກັບຄົນຫຼາຍປະເພດ ເພາະວ່າຜູ້ຮຽນຈະປະສົບຜົນສຳເລັດໃນການຮຽນແມ່ນຂຶ້ນກັບຫຼາຍປັດໄຈຫຼາຍຢ່າງເຊັ່ນ: ຂຶ້ນກັບຜົນການສິດສອນຂອງຄູ, ຜົນຂອງຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຜູ້ສອນ ແລະ ຜູ້ຮຽນ, ຜົນຂອງການຈັດສິ່ງອຳນວຍຄວາມສະດວກຂອງຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາ, ຜົນຂອງການບໍລິຫານໂຮງຮຽນ ແລະ ຜົນຂອງການສະໜັບສະໜູນ ແລະ ການສົ່ງເສີມຂອງບຸກຄົນທີ່ມີສ່ວນກ່ຽວຂ້ອງຕ່າງໆຢູ່ໃນຊຸມຊົນ ແລະ ສັງຄົມ. ໃນການເປັນຜູ້ນຳດ້ານການບໍລິຫານຫຼັກສູດນັ້ນ ຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນຈະຕ້ອງມີຄວາມສາມາດ ແລະ ຄວາມເອົາໃຈໃສ່ໃນດ້ານຕ່າງໆ ຕໍ່ໄປນີ້:

2) ການເປັນຜູ້ນຳດ້ານການບໍລິຫານການຮຽນການສອນ

ການຮຽນການສອນໃນໂຮງຮຽນບໍ່ໄດ້ໝາຍເຖິງການຖ່າຍທອດຄວາມຮູ້ຈາກຜູ້ສອນໄປສູ່ຜູ້ຮຽນເທົ່ານັ້ນ ແຕ່ຍັງໝາຍເຖິງການປະຕິສຳພັນ ລະຫວ່າງຜູ້ສອນກັບຜູ້ຮຽນ ແລະ ລະຫວ່າງຜູ້ຮຽນດ້ວຍກັນ. ດັ່ງນັ້ນ, ນັກວິຊາການຫຼາຍຄົນຈຶ່ງມັກເອີ້ນແບບກວມລວມວ່າການຮຽນການສອນ.

ການກຳນົດອົງປະກອບຂອງການຮຽນການສອນສາມາດກຳນົດໄດ້ 2 ຮູບແບບຄື:

ສຳລັບຄູຜູ້ສອນ: ການຮຽນການສອນມີອົງປະກອບ 3 ຢ່າງ ຊຶ່ງຄູຜູ້ສອນຈຳເປັນຕ້ອງໄດ້ຈັດຕັ້ງປະຕິບັດ ແລະ ຄົ້ນຄວ້າພັດທະນາໃຫ້ເລິກເຊິ່ງ, ກວ້າງຂວາງ ແລະ ເໝາະສົມກັບສະພາບຄວາມກ້າວໜ້າທາງດ້ານວິທະຍາສາດ ເຕັກນິກ, ເສດຖະກິດ ແລະ ສັງຄົມທັງຢູ່ໃນປະເທດ ແລະ ລະດັບໂລກ:

ສຳລັບຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ: ການຮຽນການສອນກໍ່ມີອົງປະກອບ 3 ຢ່າງ ຊຶ່ງຜູ້ບໍລິຫານຈະຕ້ອງຮັບຜິດຊອບຕອບສະໜອງ ແລະ ສຶກສາຄົ້ນຄວ້າຫາແນວທາງ ແລະ ວິທີການເພື່ອສົ່ງເສີມ ແລະ ສະໜັບສະໜູນໃຫ້ການຮຽນການສອນມີປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນສູງຂຶ້ນເລື້ອຍໆ: 1) ຕົວປ້ອນ (input) ໝາຍເຖິງ ຜູ້ຮຽນ, ຜູ້ສອນ, ຫຼັກສູດ, ສື່

ແລະ ອຸປະກອນການສອນ, ສິ່ງອຳນວຍຄວາມສະດວກຕ່າງໆ. 2) ຂະບວນການ (process) ໝາຍເຖິງ ຂະບວນການ ຈັດການຮຽນການສອນເຊັ່ນ: ການວາງແຜນ, ການກະກຽມກ່ອນການເປີດການສອນ, ການຈັດກິດຈະກຳການຮຽນ ການສອນ, ການຕິດຕາມ, ການປະເມີນຜົນ. 3) ຜົນຜະລິດ (output/product) ໝາຍເຖິງ ຜູ້ຮຽນທີ່ໄດ້ຜ່ານກິດຈະກຳ ການຮຽນການສອນ ແລະ ການປະເມີນຜົນມາແລ້ວນັ້ນ ເຫັນວ່າ ມີຄວາມຮູ້, ຄວາມສາມາດ ແລະ ມີການປ່ຽນແປງ ພຶດຕິກຳໄປໃນທາງທີ່ສັງຄົມ ແລະ ປະເທດຕ້ອງການຫຼາຍໜ້ອຍພຽງໃດ. ໃນຂະບວນການຮຽນການສອນ, ຄູ່ຜູ້ສອນ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານຈຳເປັນຕ້ອງຮຽນຮູ້ໃຫ້ເຂົ້າໃຈຢ່າງເລິກເຊິ່ງກ່ຽວກັບທິດສະດີການສອນ ໂດຍສະເພາະແມ່ນທິດສະດີການ ຮຽນຮູ້ຄື ຕ້ອງຮັບຮູ້ວ່າ ມະນຸດມີການຮຽນຮູ້ຈາກທີ່ແຕກຕ່າງກັນ ແລະ ສາມາດຮຽນຮູ້ຈາກຫຼາຍວິທີເພື່ອໃຫ້ເກີດຄວາມ ຈື່ຈຳ ດັ່ງ Abdul Rahimmahdyusaff (1982) ໄດ້ສະເໜີຂໍ້ຄິດເຫັນກ່ຽວກັບຄວາມຈື່ຈຳ ແລະ ອັດຕາການຄົງຄ້າງ ຂອງສິ່ງທີ່ໄດ້ຮຽນຮູ້ຈາກກິດຈະກຳຕ່າງໆ ດັ່ງນີ້:

- ຄົງຄ້າງ 10 % ຈາກສິ່ງທີ່ໄດ້ອ່ານ.
- ຄົງຄ້າງ 20 % ຈາກສິ່ງທີ່ໄດ້ຟັງ.
- ຄົງຄ້າງ 30 % ຈາກສິ່ງທີ່ໄດ້ເຫັນ.
- ຄົງຄ້າງ 50 % ຈາກສິ່ງທີ່ໄດ້ຟັງ ແລະ ໄດ້ເຫັນ.
- ຄົງຄ້າງ 80 % ຈາກສິ່ງທີ່ໄດ້ເວົ້າ.
- ຄົງຄ້າງ 90 % ຈາກສິ່ງທີ່ໄດ້ເວົ້າ ແລະ ປະຕິບັດ.

ຊຶ່ງຂໍ້ຄິດເຫັນດັ່ງກ່າວນີ້ສອດຄ່ອງກັບຄຳເວົ້າຂອງຂົງຈີ່, ນັກປາດຊາວຈີນທີ່ກ່າວໄວ້ວ່າ “ຂ້ອຍໄດ້ຟັງ ຂ້ອຍກໍ ລືມໄປ, ຂ້ອຍໄດ້ຟັງ ແລະ ໄດ້ເຫັນຂ້ອຍຈື່ໄດ້ ຂ້ອຍໄດ້ຟັງ ໄດ້ເຫັນ ແລະ ໄດ້ປະຕິບັດ ຂ້ອຍເຂົ້າໃຈ”

3) ການເປັນຜູ້ນຳດ້ານການບໍລິຫານສື່ການຮຽນການສອນ

ການຮຽນການສອນເປັນຂະບວນການສື່ສານຄວາມໝາຍລະຫວ່າງຜູ້ສອນກັບຜູ້ຮຽນ ໂດຍມີສື່ການຮຽນການ ສອນ ເປັນພາຫະນະໃນການສົ່ງ ຫຼື ຖ່າຍທອດຄວາມຮູ້ ແລະ ປະສົບການຈາກຜູ້ສອນໄປສູ່ຜູ້ຮຽນ. ສື່ການຮຽນການສອນ ໝາຍເຖິງວັດຖຸສິ່ງຂອງເຄື່ອງມືເຄື່ອງໃຊ້ຕ່າງໆ ລວມທັງເທັກໂນໂລຊີທີ່ຜູ້ສອນສາມາດນຳເອົາມາຮັບໃຊ້ປະກອບເຂົ້າໃນ ການຈັດກິດຈະກຳການຮຽນ-ການສອນ.

4) ການເປັນຜູ້ນຳດ້ານການບໍລິຫານການວັດ ແລະ ປະເມີນຜົນ.

ການວັດ ແລະ ປະເມີນຜົນເປັນກິດຈະກຳທີ່ສຳຄັນໃນການຈັດການສຶກສາ ເພາະເປັນຂະບວນການທີ່ສາມາດ ຮັບຮູ້ໄດ້ວ່າ ການຈັດການຮຽນການສອນຂອງໂຮງຮຽນບັນລຸຜົນຕາມວັດຖຸປະສົງ ແລະ ລະດັບຄາດໝາຍທີ່ກຳນົດໄວ້ໃນ ຫຼັກສູດ ຫຼື ບໍ່. ການຮັບຮູ້ດັ່ງກ່າວຈະຕ້ອງເປັນແນວທາງໃນການປັບປຸງວິທີການສອນ ປັບປຸງວິທີການແນະແນວ, ປັບປຸງ ຫຼັກສູດ ແລະ ແບບຮຽນ, ຕະຫຼອດເຖິງປັບປຸງວິທີຮຽນຂອງນັກຮຽນ ແລະ ວິທີການບໍລິຫານຂອງຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ. ສະນັ້ນ, ຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນຕ້ອງໄດ້ກຳນົດນະໂຍບາຍກ່ຽວກັບການວັດ ແລະ ປະເມີນຜົນຢ່າງລະອຽດໂດຍກຳນົດວ່າຈະ

ວັດເລື່ອງໃດ, ວັດເມື່ອໃດ ແລະ ວັດຈັກຄັ້ງຕໍ່ປີ ພ້ອມທັງກະກຽມເຄື່ອງມືການວັດ, ຕາຕະລາງສະຖານທີ່, ຄະນະກຳມະການ ແລະ ອື່ນໆໃຫ້ຄົບຖ້ວນ.

ການວັດ ແລະ ປະເມີນຜົນເປັນກຸ່ມຄຳສັບທີ່ມີຄວາມໝາຍ 2 ຢ່າງທີ່ກ່ຽວພັນກັນຄື:

- ການວັດເປັນຂະບວນການທີ່ກຳນົດຄ່າເປັນຕົວເລກໃຫ້ແກ່ວັດຖຸສິ່ງຂອງ ຫຼື ບຸກຄົນທາງດ້ານກາຍະພາບ, ດ້ານຄວາມສາມາດຂອງສະໝອງ, ດ້ານອາລົມ ແລະ ດ້ານອື່ນໆ.

- ການປະເມີນຜົນ ເປັນການພິຈາລະນາຕັດສິນຄຸນນະພາບຂອງວັດຖຸສິ່ງຂອງ ຫຼື ຂອງບຸກຄົນ. ການປະເມີນຜົນບາງຄັ້ງກໍ່ອີງຕາມຄ່າຂອງການວັດພຽງຢ່າງດຽວເຊັ່ນ: ການປະເມີນຜົນການຮຽນຂອງນັກຮຽນ ຊຶ່ງອີງຕາມຄະແນນການຮຽນຢ່າງດຽວ ເພື່ອປະເມີນວ່າເປັນນັກຮຽນດີ ຫຼື ບໍ່ດີ ແຕ່ການປະເມີນທີ່ດີນັ້ນຕ້ອງອີງໃສ່ຫຼາຍຢ່າງເຊັ່ນ: ອີງໃສ່ຄະແນນການຮຽນ, ການສັງເກດພຶດຕິກຳ, ການສຳພາດ, ການທົດສອບ ແລະ ອື່ນໆ.

5) ການເປັນຜູ້ນຳດ້ານການບໍລິຫານຫ້ອງສະໝຸດ

ຫ້ອງສະໝຸດເປັນສະຖານທີ່ເຊິ່ງມີຄວາມສຳຄັນຍິ່ງຕໍ່ການຮຽນຂອງໂຮງຮຽນ. ມັນເປັນແຫຼ່ງວິຊາການທີ່ຄູ ແລະ ນັກຮຽນໃຊ້ສຶກສາຫາຄວາມຮູ້ເພີ່ມເຕີມທັງໃນໜ້າທີ່ຮັບຜິດຊອບ ແລະ ຕາມຄວາມສົນໃຈຂອງແຕ່ລະຄົນ, ໂດຍສະເພາະເພື່ອການຮຽນການສອນທີ່ຢຶດຜູ້ຮຽນເປັນສູນກາງຍິ່ງມີຄວາມຕ້ອງການຫ້ອງສະໝຸດ ເພື່ອອຳນວຍຄວາມສະດວກໃຫ້ນັກຮຽນໃນການຊອກຫາຄວາມຮູ້ດ້ວຍຕົນເອງຕາມວຽກບ້ານທີ່ຄຸ້ມອບໝາຍໃຫ້. ພ້ອມນັ້ນ, ກໍ່ຍັງສາມາດໃຊ້ເປັນສະຖານທີ່ພັກຜ່ອນໂດຍນຳເອົາປຶ້ມນິທານ ແລະ ປຶ້ມອ່ານຫຼິ້ນຕ່າງໆ ເຂົ້າມາບໍລິການໃຫ້ນັກຮຽນໄດ້ຊອກອ່ານຕາມຄວາມສົນໃຈຂອງແຕ່ລະຄົນ. ໃນການບໍລິຫານວຽກງານຫ້ອງສະໝຸດນີ້, ຜູ້ບໍລິຫານຈະຕ້ອງເອົາໃຈໃສ່ປະຕິບັດໜ້າວຽກຕ່າງໆ ດັ່ງນີ້:

- ສ້າງຕັ້ງຫ້ອງສະໝຸດຂຶ້ນພາຍໃນໂຮງຮຽນ
- ປະກອບອຸປະກອນ ແລະ ເຄື່ອງໃຊ້ທີ່ຈຳເປັນສຳລັບຫ້ອງສະໝຸດ ເຊັ່ນ: ຖ້ານປຶ້ມ, ໂຕະຕັ້ງສຳລັບນັ່ງອ່ານ, ຕູ້ສຳລັບເອກະສານທີ່ສຳຄັນ ແລະ ອື່ນໆ.
- ຊອກຫາປຶ້ມ ແລະ ເອກະສານທາງວິຊາການ ແລະ ເອກະສານອື່ນໆ ເຂົ້າມາໃຫ້ມີຈຳນວນເໝາະສົມກັບຈຳນວນຂອງຄູ ແລະ ນັກຮຽນ, ລວມທັງຄິດເຖິງການຮັບໃຊ້ບໍລິການແກ່ຄົນທົ່ວໄປໂດຍຢຶດຖືເອົາຫ້ອງສະໝຸດຂອງໂຮງຮຽນເປັນແຫຼ່ງການຮຽນຮູ້ແຫ່ງໜຶ່ງຂອງຊຸມຊົນ.
- ແຕ່ງຕັ້ງບຸກຄະລາກອນໃນຈຳນວນທີ່ເໝາະສົມເຂົ້າຮັບຜິດຊອບຫ້ອງສະໝຸດ ເພື່ອການຈັດສັນເອກະສານ, ສ້ອມແປງປຶ້ມທີ່ຊຸດໂຊມ, ບໍລິການການອ່ານ ແລະ ບໍລິການໃຫ້ຍືມປຶ້ມ.
- ແນະນຳໃຫ້ຄູໃຊ້ວິທີສອນທີ່ສົ່ງເສີມໃຫ້ນັກຮຽນໄດ້ສືບຕໍ່ສຶກສາຫາຂໍ້ມູນຈາກການອ່ານ ແລະ ການຄົ້ນຄວ້າເປັນລາຍບຸກຄົນ ຫຼື ເປັນກຸ່ມ.
- ຈັດໃຫ້ມີອາທິດການອ່ານ ຫຼື ອາທິດການຂຽນຢູ່ໃນເຂດຄວາມຮັບຜິດຊອບຂອງຫ້ອງສະໝຸດ.
- ມີການປະເມີນຜົນການປະຕິບັດວຽກງານຂອງພະນັກງານຫ້ອງສະໝຸດໃນແຕ່ລະສົກຮຽນ.

6) ການເປັນຜູ້ນຳນິເທດພາຍໃນ. ການນິເທດ ໝາຍເຖິງ ການໃຫ້ຄວາມຊ່ວຍເຫຼືອ, ໃຫ້ຄຳແນະນຳ, ໃຫ້ຄຳປຶກສາ ເພື່ອປັບປຸງການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງບຸກຄະລາກອນໃຫ້ມີປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນສູງຂຶ້ນ. ສຳລັບການ

ນິເທດການສຶກສາກໍ່ໝາຍເຖິງ ການໃຫ້ຄໍາຊ່ວຍເຫຼືອແກ່ຄູ ເພື່ອປັບປຸງການຮຽນການສອນຂອງຄູໃຫ້ບັນລຸຄຸນນະພາບ ຕາມລະດັບຄາດໝາຍທີ່ກຳນົດໄວ້ໃນຫຼັກສູດ, ເທັກໂນໂລຊີ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການທາງດ້ານເສດຖະກິດ ແລະ ສັງຄົມ ປ່ຽນແປງຢ່າງວ່ອງໄວ, ເນື້ອໃນການສຶກສາລວມທັງເນື້ອໃນຫຼັກສູດທີ່ສອນຢູ່ຕາມໂຮງຮຽນຕ່າງກໍ່ປ່ຽນແປງໄປຕາມ ກະແສລວມຂອງການປ່ຽນແປງ. ຄູອາຈານຈະຕ້ອງໄດ້ຮັບການແນະນຳ ແລະ ຊ່ວຍເຫຼືອ ເພື່ອໃຫ້ສາມາດພັດທະນາ ຄວາມຮູ້ ແລະ ວິທີສອນຂອງຕົນໃຫ້ສອດຄ່ອງ ແລະ ເໝາະສົມກັບວັດຖຸປະສົງຂອງການສຶກສາ.

ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ ໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ບໍລິຫານທີ່ດີຈະຕ້ອງນຳນະໂຍບາຍຂອງຂັ້ນເທິງໄປຜັນຂະຫຍາຍ, ກຳນົດເປົ້າໝາຍ ທິດທາງ, ຈັດຫາຊັບພະຍາກອນ ແລະ ນຳໃຊ້ໃຫ້ເກີດປະໂຫຍດສູງສຸດ, ຄວບຄຸມເບິ່ງແຍງໃຫ້ອົງກອນຈະເລີນກ້າວໜ້າ ໄປຕາມຄາດໝາຍ, ສ້າງຄວາມສຳພັນທີ່ດີງາມໃນການເຮັດວຽກໃຫ້ເກີດຂຶ້ນໃນອົງກອນ, ປະເມີນບຸກຄະລາກອນຢ່າງ ຍຸດຕິທຳ ແລະ ໂປ່ງໃສ, ສ້າງຊື່ສຽງໃຫ້ບຸກຄະລາກອນ ແລະ ສະຖາບັນ ເພື່ອຍັງຢືນໃຫ້ເຫັນວ່າ ອົງກອນທີ່ມີປະສິດທິຜົນ ຈະມີຜົນຜະລິດທີ່ມີຄຸນນະພາບ.

ບົດທີ 2

ປັດໄຈໃນການບໍລິຫານວຽກງານທາງການສຶກສາ

2.1. ປັດໄຈທາງການບໍລິຫານກັບການປ່ຽນແປງ

ກະແສການປ່ຽນແປງເປັນສິ່ງກະຕຸ້ນໃຫ້ອົງກອນຈະຕ້ອງມີການປັບປຸງ ແລະ ພັດທະນາໃຫ້ສາມາດດຳລົງຢູ່ໄດ້ ຢ່າງມີຄວາມໝັ້ນຄົງ ດັ່ງນັ້ນ ການນຳເທັກໂນໂລຊີຂໍ້ມູນຂ່າວສານມາໃຊ້ໃນຂະບວນການຕ່າງໆ ຈະເປັນສິ່ງທີ່ຊ່ວຍໃຫ້ ສິ່ງເສີມແລະສະໜັບສະໜູນການດຳເນີນການເປັນໄປຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ໃນເວລາດຽວກັນສາດແລະສິລະປະການ ບໍລິຫານເປັນຍຸດທະນາດທີ່ຖືກນຳມາໃຊ້ຕັ້ງແຕ່ຂະບວນການບໍລິຫານບຸກຄະລາກອນໃນໜ່ວຍງານໃຫ້ມີສັກກະຍະພາບ ເທົ່າທັນຄວາມປ່ຽນແປງທາງວິທະຍາສາດເທັກໂນໂລຊີແລະເຂົ້າໃຈຈຸດປະສົງຂອງອົງກອນເພື່ອການຕອບສະໜອງຕໍ່ ຄວາມຕ້ອງການຂອງອົງກອນ ແລະ ສັງຄົມໃນອະນາຄົດໂດຍຂະບວນການພັດທະນາຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ ເຊິ່ງອະທິປັດ ຄິສຸນ ທອນ (2004) ກ່າວວ່າອົງປະກອບສຳຄັນທີ່ເປັນປັດໄຈຊ່ວຍໃຫ້ການບໍລິຫານງານສຳເລັດໄດ້ປະກອບດ້ວຍ ຄົນ ງົບປະມານ ວັດຖຸອຸປະກອນ ແລະ ການຈັດການ ຫຼື 4 Ms ບວກກັບການນຳເອົາວິທະຍາສາດມາປະຍຸກໃຊ້ໃຫ້ເກີດ ປະໂຫຍດທັງໃນດ້ານປະສິດທິພາບ ແລະ ຄຸນນະພາບດ້ວຍລະບົບຂໍ້ມູນຂ່າວສານ (information) ແລະ ເທັກໂນໂລຊີ (technology) ຫຼື ໄອທີ (IT) ສອດຄ່ອງກັບແນວຄິດຂອງປະທັບ ເມທາຄຸນວຸດ ທີ່ເຊື່ອວ່າ ປັດໄຈການບໍລິຫານທີ່ສຳ ຄັນຄື 5 Ms ປະກອບດ້ວຍ ຄົນ ງົບປະມານ ວັດຖຸສິ່ງຂອງ ການຈັດການ ເທັກໂນໂລຊີຂໍ້ມູນຂ່າວສານ ໂດຍສະເພາະໃນ ການຈັດການສຶກສາປັດໄຈທັງ 5 ຈະມີຜົນຕໍ່ຄຸນນະພາບການສຶກສາ ໝາຍເຖິງ ຊັບພະຍາກອນມະນຸດທີ່ມີຄຸນນະພາບ ນອກຈາກນີ້ວິນລຽມ ທີ ກິນວູດ (William T. Greenwood, 1988) ໄດ້ກ່າວວ່າ ຊັບພະຍາກອນການບໍລິຫານຄວນ ມີຢ່າງໜ້ອຍ 7 ຢ່າງຄື ຄົນ, ເງິນ, ວັດຖຸສິ່ງຂອງ, ອຳນາດໜ້າທີ່, ເວລາ, ກຳລັງໃຈໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ຄວາມ ສະດວກອື່ນໆ ໃນຂະນະດຽວກັນໄດ້ເນັ້ນເຖິງຄວາມສຳຄັນ ແລະ ຄວາມຈຳເປັນຂອງອຳນາດໜ້າທີ່ ແລະ ເວລາໃນການ ບໍລິຫານວ່າ ໃນການບໍລິຫານນັ້ນບໍ່ວ່າຈະເປັນວຽກງານຂອງລັດ ຫຼື ເອກະຊົນກໍຕາມ ວຽກງານຈະບໍ່ສາມາດດຳເນີນໄປໄດ້ ດ້ວຍດີໄດ້ຖ້າປັດສະຈາກເຊິ່ງອຳນາດໜ້າທີ່ ເຊິ່ງວໍເຣນ ຈີ ເບນນິດ (Worren G. Bennis, 1971) ເຊື່ອວ່າ ອຳນາດຈະ ຢູ່ເໜືອເຫດຜົນ ໂດຍອາໄສຄວາມຮ່ວມແຮງຮ່ວມໃຈໃຫ້ເກີດຄວາມບໍ່ກ້າ ແລະ ເກັງໃຈເພາະຄົນມີການສຶກສາສູງຂຶ້ນ ຄຳນິຍົມຕ່າງໆ ຈະມີອິດທິພົນຕໍ່ລະບົບການເຮັດວຽກອົງກອນ ແລະ ມີອິດທິພົນຕໍ່ພຶດຕິກຳ ຂະນະທີ່ຂະໜາດຂອງອົງ ກອນແລະຄວາມຕ້ອງການຂອງຜູ້ບໍລິຫານຫຼື ສະມາຊິກໃນອົງກອນທີ່ເພີ່ມຈຳນວນຫຼາຍຂຶ້ນລະບົບການບໍລິຫານແບບເກົ່າ ບໍ່ສາມາດໃຫ້ທຸກໜ່ວຍງາຂອງອົງການເຕີບໂຕໄດ້ ແລະ ຂັ້ນຕອນທີ່ຫຍຸ້ງຍາກສະຫຼັບສັບຊ້ອນເສຍເວລາອາດເຮັດໃຫ້ ຜົນຜະລິດໄດ້ບໍ່ທັນຕາມກຳນົດແລະທົ່ວເຖິງ. ດັ່ງນັ້ນ ການພັດທະນາບຸກຄະລາກອນໃຫ້ມີຄວາມຮູ້ ຄວາມສາມາດໃນ ການປະສານກິດຈະກຳພາຍໃນ ອົງກອນມີການນຳລະບົບການສື່ສານແລະຄວາມຈະເລີນກ້າວໜ້າເທັກໂນໂລຊີມາໃຊ້ຈະ ຊ່ວຍໃຫ້ອົງກອນມີຄວາມໝັ້ນຄົງຫຼາຍຂຶ້ນ ແລະ ໃນຂະບວນການບໍລິຫານລະບົບເທັກໂນໂລຊີຂໍ້ມູນຂ່າວສານຈຶ່ງເຂົ້າມີ ບົດບາດສຳຄັນຕໍ່ການດຳເນີນວຽກງານທັງລະດັບອົງກອນ ແລະ ອຸດສາຫະກຳ ຄວາມຕ້ອງການລະບົບຂໍ້ມູນຂ່າວສານທີ່ມີ ປະສິດທິພາບເພື່ອການຄົງຢູ່ ແລະ ຈະເລີນເຕີບໂຕຂອງອົງການ ໂດຍເທັກໂນໂລຊີຂໍ້ມູນຂ່າວສານຊ່ວຍໃຫ້ທຸລະກິດ ປະສົບຜົນສຳເລັດ ສາມາດແຂ່ງຂັນກັບທຸລະກິດອື່ນໃນລະດັບສາກົນ ແລະ ເພື່ອໃຫ້ການເຮັດວຽກງານໄປຢ່າງມີ

ປະສິດທິພາບ ເຊິ່ງອາເຈ ຈອນສັນ (R.J. Johnson, 1968) ກ່າວວ່າ ນັກວິຊາການ ແລະ ນັກບໍລິຫານທົ່ວໄປຄວນໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນເປັນຢ່າງຍິ່ງເຖິງຄວາມສໍາຄັນຕໍ່ປັດໄຈການບໍລິຫານ ແລະ ຈະພິຈາລະນາແຍກລາຍລະອຽດແຕ່ລະປັດໄຈເພື່ອການນໍາມາສູ່ຂະບວນການບໍລິຫານໃຫ້ເກີດປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນສູງສຸດຕັ້ງແຕ່ການບໍລິຫານຂະບວນການການບໍລິຫານຄົນ ການບໍລິຫານທີ່ມີປະສິດທິພາບ ການບໍລິຫານຊັບພະຍາກອນ ການບໍລິຫານກິດຈະກຳໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍໂດຍເຮັດເບີດ ເອ ໄຊມອນ (Herbert A. Simon, 1947) ກ່າວວ່າ ປັດໄຈ ການບໍລິຫານຈຶ່ງເປັນເຄື່ອງມືສະໜັບສະໜູນໃຫ້ງານບັນລຸວັດຖຸປະສົງ ໂດຍມີອົງປະກອບສໍາຄັນຄື 9 Ms ຄື ບຸກຄະລາກອນ (man) ເງິນ (money) ການບໍລິຫານຈັດການ (management) ການຕະຫຼາດ (market) ຄຸນນະທໍາ (moral) ຂໍ້ມູນ (massage) ການວັດຜົນ (measurement) ເຊິ່ງໄຮ ແລະ ຄະນະ (Reid and Orthers, 1988) ໄດ້ສັງເກດປັດໄຈທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ປະສິດທິຜົນຂອງໂຮງຮຽນວ່າ ປັດໄຈທີ່ກ່ຽວຂ້ອງຈະປະກອບດ້ວຍປັດໄຈດ້ານການບໍລິຫານ ປັດໄຈດ້ານສະພາບແວດລ້ອມ ປັດໄຈດ້ານຄູປັດໄຈດ້ານຜູ້ບໍລິຫານ ແລະ ປັດໄຈດ້ານໂຮງຮຽນ.

ຈັກກິດ ນໍລະນິຕິຜະດຸກການ (1998) ໄດ້ສະເໜີລະບົບການຈັດການດ້ານປັດໄຈໃນການບໍລິຫານງານເພື່ອນໍາເອົານະໂຍບາຍຂອງງານເມືອງ ຫຼື ນະໂຍບາຍແລະຄໍາສັ່ງຂອງຜູ້ບໍລິຫານໄປປະຕິບັດ ແລະ ຈັດເຮັດໃຫ້ເກີດຜົນສໍາເລັດໃນການດໍາເນີນງານໄດ້ເປັນຢ່າງດີ ໂດຍຕ້ອງປະກອບດ້ວຍການຈັດການອົງກອນ ດ້ານການເງິນ ດ້ານບຸກຄະລາກອນ ການຈັດຫາ ແລະ ມີໄວ້ເຊິ່ງເຄື່ອງມືໃຊ້ວັດຖຸປະກອນ ສໍາລັບປະຕິບັດງານ ແລະ ອົງຄວາມຮູ້ ແລະ ຂໍ້ມູນຂ່າວສານອື່ນ, ສົມຄຶດ ບາງໂມ (2002) ໄດ້ກ່າວວ່າ ຊັບພະຍາກອນໃນການບໍລິຫານ ໝາຍເຖິງ ວັດຖຸ ແລະ ເຄື່ອງໃຊ້ຕ່າງ ໃຜ່ປະກອບດໍາເນີນງານຕາມພາລະກິດໃຫ້ບັນລຸຜົນສໍາເລັດ ໂດຍຊັບພະຍາກອນໃນການບໍລິຫານຄື ມະນຸດ ເງິນ ວັດຖຸປະກອນ ແລະ ຄວາມສາມາດໃນການຈັດການ ເຄື່ອງຈັກ ແລະ ການຕະຫຼາດ, ອະທິບັດ ຄິສຸນທອນ (2004) ກ່າວວ່າ ການບໍລິຫານງານໃຫ້ປະສິດຜົນສໍາເລັດໄດ້ນັ້ນມີວິທີການຢູ່ຫຼາຍວິທີທີ່ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງໃຊ້ຄວາມຮູ້ ຄວາມສາມາດ ເພື່ອເລືອກວິທີເໝາະສົມກັບຄວາມຕ້ອງການ ແລະ ສະພາບແວດລ້ອມໃຫ້ເປັນປະໂຫຍດຕໍ່ການເຮັດວຽກຫຼາຍທີ່ສຸດ ເຊິ່ງແຕ່ເດີມປັດໄຈທີ່ຊ່ວຍໃຫ້ການບໍລິຫານງານບັນລຸປະກອບດ້ວຍຄົນ ງົບປະມານ ວັດຖຸປະກອນການຈັດການ ແລະ ເທັກໂນໂລຊີຂໍ້ມູນຂ່າວສານ, ຫວນ ຜົນທຸຜັນ (2006) ໄດ້ກ່າວເຖິງຊັບພະຍາກອນວ່າ ເປັນສິ່ງທີ່ເປັນຕົວກາງທີ່ຊ່ວຍໃນການດໍາເນີນງານຂອງອົງການໃຫ້ບັນລຸຜົນສໍາເລັດ ໂດຍຊັບພະຍາກອນໃນການບໍລິຫານທີ່ສໍາຄັນຄື 4 Ms ໄດ້ແກ່ ຄົນ, ເງິນ, ວັດຖຸສິ່ງຂອງ, ແລະ ການຈັດການ, ເປມໄຊ ສະໂລບິນ (2007) ກ່າວວ່າ ປັດໄຈການບໍລິຫານ ໝາຍເຖິງ ຊັບພະຍາກອນພື້ນຖານສໍາຄັນທີ່ອົງການນໍາມາໃຊ້ເປັນປັດໄຈໃນການດໍາເນີນງານໃຫ້ເປັນໄປໄດ້ດ້ວຍດີ ແລະ ບັນລຸວັດຖຸປະສົງທີ່ກໍານົດໄວ້ທັງໃນດ້ານປັດຊະຍາ ວິໄສທັດ ແລ ພາວລະກິດທີ່ກໍານົດໄວ້ ເຊິ່ງປັດໄຈການບໍລິຫານ ຫຼື ຊັບພະຍາກອນທີ່ສໍາຄັນປະກອບດ້ວຍປັດໄຈດ້ານບຸກຄົນ, ຂະບວນການບໍລິຫານ, ປັດໄຈດ້ານວັດຖຸປະກອນ, ປັດໄຈດ້ານງົບປະມານ ແລະ ດ້ານເທັກໂນໂລຊີຂໍ້ມູນຂ່າວສານ, ວິຣັດ ວິຣັດນິພາວັນ (2008) ໄດ້ກ່າວວ່າ ໃນການບໍລິຫານຈັດການເພື່ອໃຫ້ການປະຕິບັດວຽກງານບັນລຸຜົນສໍາເລັດໄດ້ນັ້ນ ຈະກ່ຽວຂ້ອງກັບປັດໄຈຕ່າງໆ ດັ່ງນີ້ 1) ການບໍລິຫານຄົນ 2) ການບໍລິຫານເງິນ, 3) ການບໍລິຫານວັດຖຸປະກອນ 4) ການບໍລິຫານວຽກງານທົ່ວໄປ, 5) ການບໍລິຫານການໃຫ້ບໍລິຫານປະຊາຊົນ 6) ການບໍລິຫານຄຸນນະພາບ, 7) ການບໍລິຫານຂໍ້ມູນ, 8) ການບໍລິຫານເວລາ, ແລະ 9) ການບໍລິຫານການວັດຜົນ, ສ່ວນຮັງສັນ ອິນທະຈັນ (2009) ໄດ້ກ່າວວ່າ ຊັບພະຍາກອນການບໍລິຫານ ໝາຍເຖິງ ການທີ່ອົງການໄດ້ນໍາສິ່ງທີ່ເປັນຊັບພະຍາກອນການບໍລິຫານມາສະໜັບສະໜູນການດໍາເນີນງານ ເພື່ອເຮັດໃຫ້ເກີດການຂັບເຄື່ອນຂະບວນການບໍລິຫານ ແລະ ນໍາໄປສູ່ການບັນລຸວັດຖຸປະສົງທີ່ກໍານົດໄວ້ຢ່າງມີປະສິດທິພາບໂດຍຊັບພະຍາກອນ

ການບໍລິຫານ ຄື ຄົນ, ເງິນ, ວັດຖຸປະກອນ, ການຈັດການ, ຂະບວນການທຳງານ ຫຼື ວິທີປະຕິບັດວຽກງານ, ການຕະຫຼາດ ແລະ ເວລາ. ເຮົາຈຶ່ງສາມາດກ່າວໄດ້ວ່າ ການພັດທະນາປະເທດຈຳເປັນຕ້ອງອາໄສປັດໄຈ ຫຼື ຊັບພະຍາກອນທີ່ມີຄຸນນະພາບໃນການດຳເນີນການ ແລະ ປັດໄຈສຳຄັນໃນການພັດທະນາມະນຸດຈະຕ້ອງເກີດຂຶ້ນຈາກການບໍລິຫານຈັດການການສຶກສາທີ່ມີຄຸນນະພາບ ຂະນະດຽວກັນກະແສການປ່ຽນແປງເກີດຂຶ້ນຢ່າງວ່ອງໄວທັງດ້ານເສດຖະກິດ ການເມືອງ ສັງຄົມ ແລະ ວັດທະນະທຳ ສິ່ງຜົນກະທົບໃຫ້ການບໍລິຫານຈັດການກ່ຽວກັບການສຶກສາຈຳເປັນຕ້ອງມີການປະຕິຮູບໃຫ້ສອດຄ່ອງເໝາະສົມຫຼາຍຢູ່ງໍ່ຂຶ້ນ ແລະ ບຸກຄະລາກອນຄື ກົນໄກສຳຄັນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບຄວາມສຳເລັດໃນການຈັດການສຶກສາ ການກຳນົດນະໂຍບາຍການຮ່ວມສ້າງແນວທາງປະຕິບັດເພື່ອໃຫ້ເກີດຄຸນນະພາບທາງການສຶກສາ. ປັດໄຈຕ່າງໆທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມສຳເລັດນັ້ນປະກອບດ້ວຍປັດໄຈເຫຼົ່ານີ້ຄື:

1. ປັດໄຈດ້ານບຸກຄະລາກອນ (man) ຄື ຕົວປ່ຽນທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ການຮຽນຮູ້ ແລະ ຕອບຮັບການປ່ຽນແປງຄຸນນະພາບການສຶກສາຂອງສະຖາບັນ ໂດຍສົມຫວັງ ພິທິຍານຸວັດ (2002) ເຊື່ອວ່າ ປັດໄຈທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບບຸກຄະລາກອນຈະປະກອບມີ 1) ລະດັບການສຶກສາຂອງອາຈານ, 2) ປະສົບການການປະຕິບັດວຽກງານຂອງອາຈານ, 3) ລະດັບການຮັບຮູ້ກ່ຽວກັບການປະກັນຄຸນນະພາບການສຶກສາ, 4) ຄວາມຜ່ອມ ແລະ ຄວາມມຸ່ງໝັ້ນພັດທະນາງານດ້ານການສຶກສາ ຫຼື ມີອຸດົມການ ເພື່ອການພັດທະນາວຽກງານດ້ານການຮຽນຮູ້, 5) ການໄດ້ຮັບການຍອມຮັບຈາກຜູ້ບໍລິຫານ ແລະ ຜູ້ຮ່ວມງານ ຫຼື ຄວາມມີອິດສະຫຼະໃນການດຳເນີນການປະກັນຄຸນນະພາບການສຶກສາ, 6) ການມີສ່ວນຮ່ວມຂອງບຸກຄະລາກອນໃນອົງກອນ

2. ປັດໄຈດ້ານຂະບວນການບໍລິຫານ (management)

ການດຳເນີນກິດຈະການຂອງສະຖາບັນການສຶກສາຈຳເປັນຕ້ອງມີການຈັດລະບົບການບໍລິຫານທີ່ດີ ສາມາດດຳເນີນການໄດ້ໂດຍມີອິດສະຫຼະ ແລະ ສາມາດພັດທະນາລະບົບບໍລິຫານ ການຈັດການທີ່ເປັນຂອງຕົນເອງ ມີຄວາມໝັ້ນຄົງທາງວິຊາການພາຍໃຕ້ການກຳກັບຂອງສະຖາບັນການສຶກສາແຕ່ລະແຫ່ງຕາມກົດໝາຍວ່າດ້ວຍສະຖາບັນການສຶກສານັ້ນໆ ແລະ ປັດໄຈດ້ານການບໍລິຫານເພື່ອໃຫ້ເກີດຄຸນນະພາບການສຶກສາຂອງສະຖາບັນການສຶກສາເຊິ່ງປະກອບມີ

1) ພຶດຕິກຳການບໍລິຫານທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບບຸກຄົນລະດັບບໍລິຫານ ໂດຍໃຫ້ຄວາມສຳຄັນເລື່ອງ “ພາວະຜູ້ນຳ”

2) ບັນຍາກາດອົງກອນ (organizational climate) ໝາຍເຖິງ ບັນຍາກາດທາງຈິດຕະວິທະຍາ ບຸກຄະລິກກະພາບຂອງອົງການ ແລະ ວັດທະນະທຳອົງການ.

3) ການບໍລິຫານງານວິຊາການ ໂດຍການປະຍຸກວົງຈອນເດມິງ (Deming) 4 ຂັ້ນຕອນ ຄື: (1) ການວາງແຜນ 2) ການປະຕິບັດງານ, (3) ການກວດກາ, (4) ການດຳເນີນການ

3. ປັດໄຈດ້ານວັດຖຸປະກອນ (material)

ເຄື່ອງມືວັດຖຸປະກອນຄື ປັດໄຈທີ່ສຳຄັນ ແລະ ຈຳເປັນຢ່າງຍິ່ງຕໍ່ການບໍລິຫານດ້ານຄຸນນະພາບການສຶກສາ ແລະ ການຈັດການຮຽນ-ການສອນຕາມແນວທາງການປະຕິຮູບການສຶກສາ ເນື່ອງຈາກວັດຖຸປະກອນຈະເປັນປັດໄຈສະໜັບສະໜູນໃຫ້ການດຳເນີນການເປັນໄປຕາມແຜນ ແລະ ບັນລຸຈຸດປະສົງທີ່ກຳນົດໄວ້ ເພາະຖ້າຂາດວັດຖຸປະກອນເຄື່ອງມື ເຄື່ອງໃຊ້ ການຈັດການສຶກສາຈະບໍ່ສາມາດດຳເນີນໄປສູ່ຈຸດໝາຍທີ່ຕັ້ງໄວ້ ເຊິ່ງເສີມສຸກ ຊົນວານິດ (1993) ກ່າວວ່າ ວັດຖຸປະກອນເປັນປັດໄຈທີ່ສຳຄັນຢ່າງໜຶ່ງໃນການບໍລິຫານງານ ເຊິ່ງວັດຖຸປະກອນ ເຄື່ອງມື ເຄື່ອງໃຊ້ ເຊິ່ງປະດິດ ຕິເດດ ແລະ ສັກສິດ ຕິເດດ (1993) ກ່າວວ່າ ວັດຖຸປະກອນເປັນຊັບພະຍາກອນທາງການບໍລິຫານທີ່ສຳຄັນທີ່

ຜູ້ບໍລິຫານຈະຕ້ອງເບິ່ງແຍງໃຫ້ມີການດຳເນີນການຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ແລະ ປະຫຍັດໂດຍຈະຕ້ອງຈັດຫາໃຫ້ເຝຣງຜິ ທັນຕໍ່ຄວາມຕ້ອງການ ຂະນະດຽວກັນຈະຕ້ອງຈັດຫາເທົ່າທີ່ຈຳເປັນແທ້ໆ ໂດຍດຳເນີນການຕາມຂັ້ນຕອນ ດັ່ງນີ້:

1) ການກຳນົດຄວາມຕ້ອງການ ໝາຍເຖິງ ການປະມານຄວາມຕ້ອງການ ປະລິມານແຕ່ລະລາຍການ ເຊິ່ງຄວນຈະໃກ້ຄຽງກັບທີ່ຈະໃຊ້ແລະຈຳເປັນຫຼາຍທີ່ສຸດ.

2) ການຈັດຫາ ແລະ ແຈກຈ່າຍ

(1) ການຈັດຫາ ໝາຍເຖິງ ວິທີການທີ່ຈະໃຫ້ໄດ້ມາຕາມລະບຽບວ່າດ້ວຍການຄຸ້ມຄອງຊັບສິນ ໂດຍການຊື້ ການຈ້າງ ການຜະລິດ ການແລກປ່ຽນ ການໂອນ ການເຊົ່າ ການຢືມ ການຄືນ ແລະ ການຮັບບໍລິຈາກທີ່ໃຊ້ງານໄດ້ດີທີ່ສຸດ

(2) ການແຈກຈ່າຍ ໝາຍເຖິງ ການຄວບຄຸມໂດຍໃຊ້ລະບົບບັນຊີ ການເກັບຮັກສາແລະການດຳເນີນການໃຫ້ວັດຖຸມີຜູ້ຮັບຢ່າງມີປະສິດທິພາບ.

3) ການບຳລຸງຮັກສາແລະການຈຳໜ່າຍ

(1) ການບຳລຸງຮັກສາ ໝາຍເຖິງ ການປ້ອງກັນ ຫຼື ການແກ້ໄຂເພື່ອໃຫ້ວັດຖຸຢູ່ໃນສະພາບທີ່ໃຊ້ງານໄດ້ດີທີ່ສຸດ

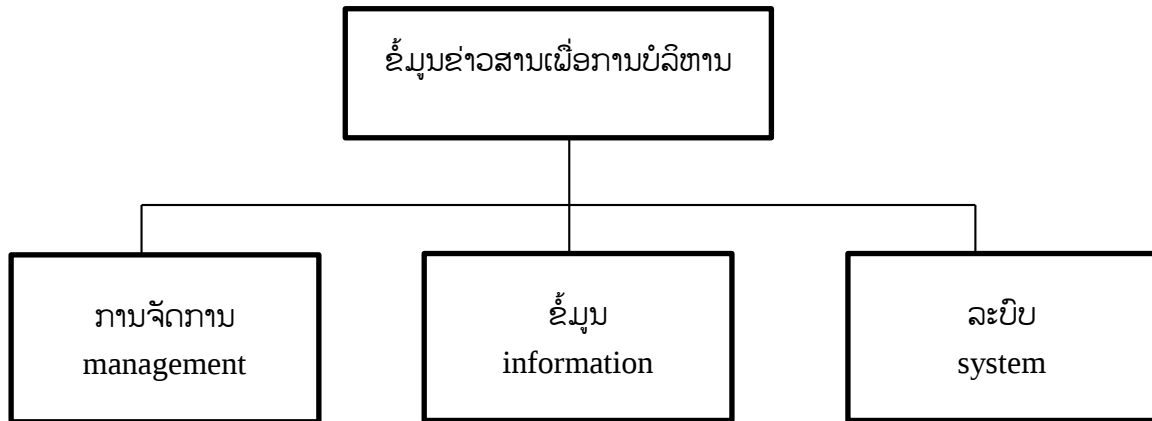
(2) ການຈຳໜ່າຍ ໝາຍເຖິງ ຄວາມຮັບຜິດຊອບກ່ຽວກັບວັດຖຸແລະອຸປະກອນທີ່ເປັນໃຊ້ງານບໍ່ໄດ້ເນື່ອງຈາກເສື່ອມສະພາບ ບໍ່ທັນສະໃໝ ຫຼື ເສຍຫາຍ ໂດຍການລຶບລ້າງອອກຈາກບັນຊີໃນການວບຄຸມ ແລະ ດຳເນີນການຂະຫຍາຍ ແລກປ່ຽນ ທຳລາຍ ຫຼື ໂອນໃຫ້ເຂົ້າກັບໜ່ວຍງານອື່ນ

4) ປັດໄຈດ້ານງົບປະມານ (money) ເງິນຄື ປັດໄຈສຳຄັນຢ່າງໜຶ່ງໃນການບໍລິຫານງານ ເພາະການຈະໄດ້ມາເຊິ່ງກຳລັງຄືນທີ່ມີຄວາມຮູ້ ຄວາມສາມາດເໝາະສົມກັບຕຳແໜ່ງຕ້ອງອາໄສເງິນ ນອກຈາກນັ້ນເງິນຍັງເປັນສິ່ງຈຳເປັນສຳລັບການຊື້ອຸປະກອນ ເຄື່ອງມື ເຄື່ອງໃຊ້ເພື່ອການດຳເນີນງານ(ທອງໝູ່ ເດດໄທ, 2000)

ສຸລະສັກ ນານານຸກູນ (1994) ກ່າວວ່າ ຜູ້ບໍລິຫານຈະຕ້ອງມີພື້ນຖານດ້ານການເງິນຄື 1) ການບໍລິຫານແຫຼ່ງທີ່ມາຂອງເງິນ 2) ການບໍລິຫານການໃຊ້ເງິນ 3) ການຈັດໂຄງສ້າງການເງິນໃຫ້ໜັ້ນຄົງ 4) ການຄວບຄຸມຄ່າໃຊ້ຈ່າຍຕ່າງໆ ແລະ 5) ການວາງລະບົບງານທາງການເງິນ (ເຊິ່ງລວມເຖິງລະບົບຕົ້ນທຶນ ແລະ ລະບົບບັນຊີການວາງລະບົບວາງແຜນ ແລະ ລະບົບງົບປະມານຂອງກົດຈະການ)

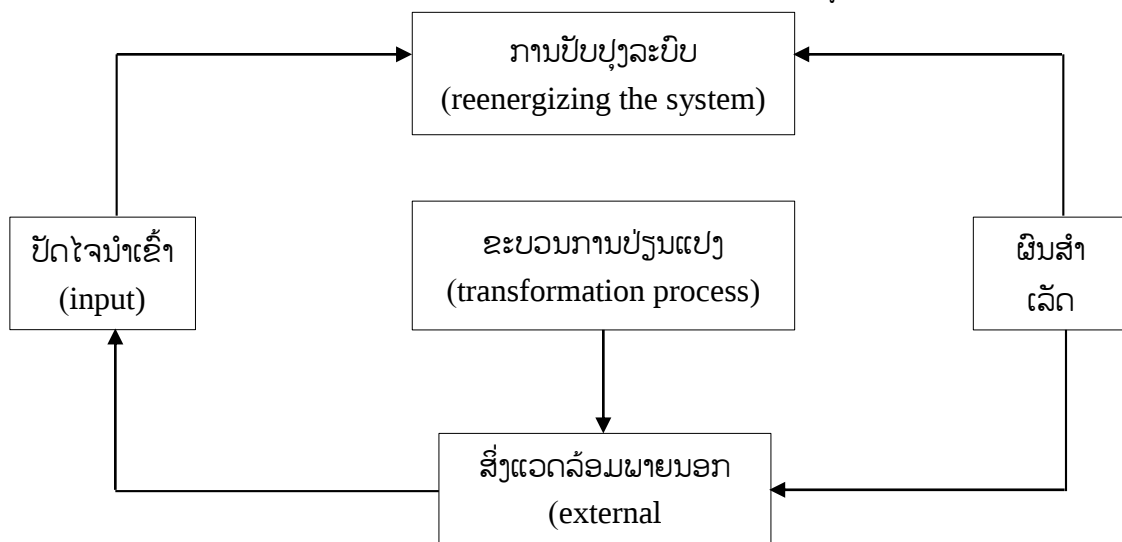
5) ປັດໄຈດ້ານເທັກໂນໂລຊີຂໍ້ມູນຂ່າວສານ (management information system)

ເທັກໂນໂລຊີຂໍ້ມູນຂ່າວສານ ໝາຍເຖິງ ການນຳເທັກໂນໂລຊີຂໍ້ມູນຂ່າວສານມາໃຊ້ເພື່ອການບໍລິຫານການຈັດການພາຍໃນອົງກອນ ເນື່ອງຈາກລະບົບຂໍ້ມູນຂ່າວສານຈະສາມາດຊ່ວຍໃຫ້ເກີດປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນໄດ້ຫຼາຍທີ່ສຸດ ໂດຍປະທັບ ເມທາຄຸນວຸດ ກ່າວວ່າ ປະຈຸບັນການວາງແຜນກົນລະຍົດໃນສະຖາບັນການສຶກສາຈຳເປັນຕ້ອງໃຊ້ຂໍ້ມູນແລະຂ່າວສານຈາກລະບົບເພື່ອປະໂຫຍດໃນການຕັດສິນໃຈ ການວາງແຜນ ແລະ ການຄວບຄຸມວຽກງານຕາມຂອບເຂດໜ້າທີ່ຮັບຜິດຊອບ ເຊິ່ງປະກອບມີແນວຄິດການບໍລິຫານອົງກອນ 3 ຢ່າງຄື 1) ການບໍລິຫານມີລັກສະນະລະບົບ 2) ການບໍລິຫານມີການວາງແຜນຈັດກະກຽມຂໍ້ມູນຂ່າວສານຕາມຄວາມຕ້ອງການຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ແລະ 3) ລະບົບຂໍ້ມູນຂ່າວສານເຮັດໃຫ້ສາມາດເຊື່ອມໂຍງການວາງແຜນ ແລະ ການຄວບຄຸມສູ່ການປະຕິບັດການໄດ້.



ຮູບແຕ້ມທີ 1 : ຄວາມສໍາພັນລະຫວ່າງຂໍ້ມູນຂ່າວສານກັບການບໍລິຫານ

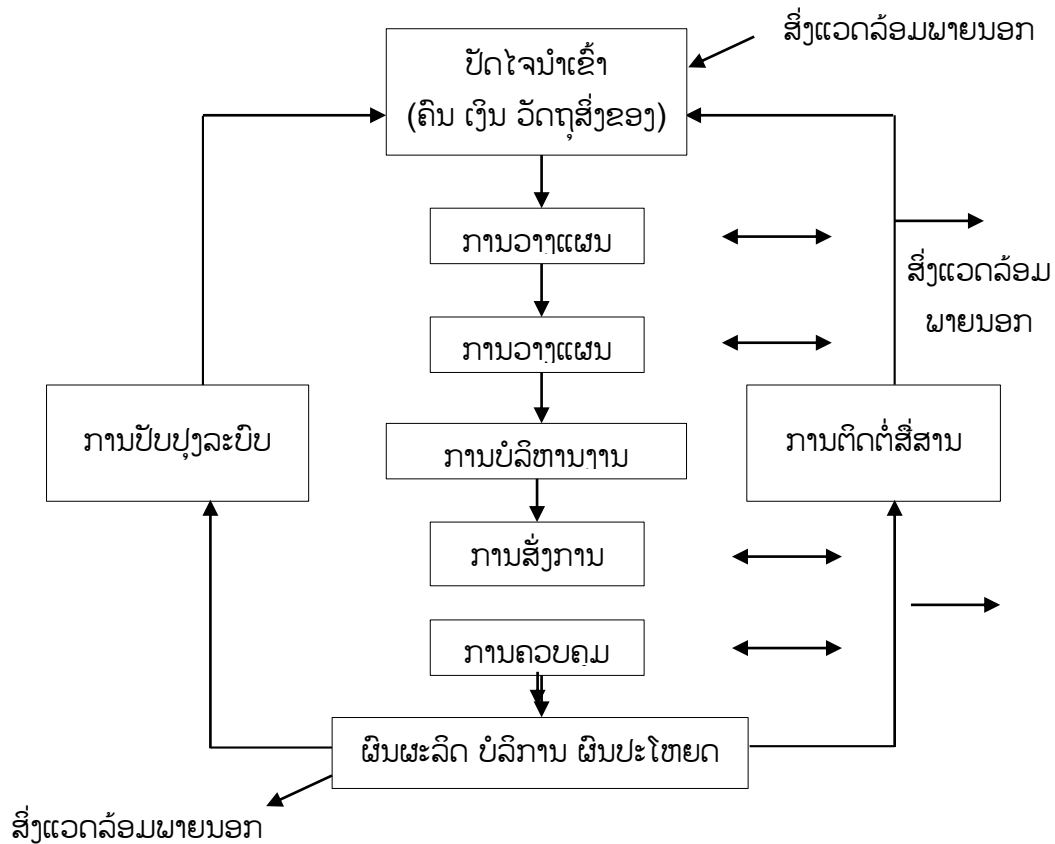
ຂໍ້ມູນເພື່ອການບໍລິຫານເປັນລະບົບຍ່ອຍໃນລະບົບບໍລິຫານທີ່ແຕ່ລະສ່ວນຈະມີຄວາມສໍາພັນກັນເພື່ອບັນລຸຜົນສໍາເລັດຕາມວັດຖຸປະສົງຂອງອົງກອນຮ່ວມກັນ ແລະ ໃນການປະສານເຊື່ອມໂຍງການປະຕິບັດການຂອງລະບົບຍ່ອຍໂດຍການແລກປ່ຽນຂໍ້ມູນເປັນສິ່ງໜຶ່ງຂອງການປະສານງານຕາມວິທີທາງລະບົບຕັ້ງແຕ່ລະບົບອາຄານສະຖານທີ່ ລະບົບບຸກຄົນ ຂໍ້ມູນຂ່າວສານຈະໃຊ້ເປັນສ່ວນໜຶ່ງຂອງການປະເມີນຜົນທັງໝົດຂອງການຈັດການກົນລະຍົດອັນເປັນວົງຈອນທີ່ຕໍ່ເນື່ອງກັນເປັນລະບົບ ແລະ ສິ່ງສໍາຄັນຂອງການບໍລິຫານຈັດການຄື ການຈັດລຳດັບຄວາມສໍາຄັນຂອງກົນລະຍົດທີ່ເປັນທາງເລືອກເພື່ອການວາງແຜນກົນລະຍົດ ໂດຍມີຄວາມກ່ຽວຂ້ອງກັບ 1) ການກຳນົດນະໂຍບາຍ 2) ການຈັດການ ແລະ 3) ການປະຕິບັດການ. ໂດຍໄວຣິດ ແລະ ຄູນ (Wehrich & Knoontz, 2004) ໄດ້ນຳທິດສະດີລະບົບຄື ລະບົບທີ່ວ່າໄປແລະຈະປະກອບດ້ວຍປັດໄຈນຳເຂົ້າ (inputs) ຜ່ານຂະບວນການປ່ຽນແປງ (transformational process) ແລະ ຈະໄດ້ຜົນສໍາເລັດ (outputs) ອອກສູ່ສິ່ງແວດລ້ອມພາຍນອກ ທັງນີ້ໝາຍເຖິງອົງກອນໄດ້ນຳປັດໄຈທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບການບໍລິຫານມາເປັນສ່ວນສໍາຄັນໃນການບໍລິຫານອົງກອນດ້ວຍ ດັ່ງຮູບແຕ້ມຕໍ່ໄປນີ້:



ຮູບແຕ້ມທີ 2 : ສ່ວນປະກອບຂອງທິດສະດີລະບົບ

ທີ່ມາ: Heinz Wehrich and Harold Koontz, Management : A Global Perspective, 11th Edit. New York: McGraw-Hill College.

ຈຶ່ງກ່າວໄດ້ວ່າ ຂະບວນການບໍລິຫານມີລັກສະນະເປັນລະບົບ ເປັນຂະບວນການເຮັດວຽກໃຫ້ສໍາເລັດຕາມ ຈຸດປະສົງຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນ ໂດຍນໍາປັດໄຈນໍາເຂົ້າຕ່າງໆ ອັນໄດ້ແກ່ ຄົນ ເງິນ ວັດຖຸສິ່ງຂອງຜ່ານ ຂະບວນການບໍລິຫານໂດຍມີໜ້າທີ່ 5 ຢ່າງຄື ການວາງແຜນ ການຈັດອົງການ ການບໍລິຫານງານບຸກຄົນ ການສັງການ ແລະ ການຄວບຄຸມໄດ້ເປັນຜົນສໍາເລັດຫຼືຜົນຜະລິດອອກສູ່ສິ່ງແວດລ້ອມ.



ຮູບແຕ້ມທີ 3 : ລະບົບການບໍລິຫານທີ່ມີລັກສະນະເປັນລະບົບ

ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ ການບໍລິຫານງານໃຫ້ສໍາເລັດຕາມຈຸດປະສົງຈໍາເປັນຕ້ອງມີຊັບພະຍາກອນ ຫຼື ປັດໄຈທາງການ ບໍລິຫານ ແລະ ຂະບວນການບໍລິຫານຈັດການທີ່ດີ ການສຶກສາມີປັດໄຈການບໍລິຫານທີ່ມີອິດທິພົນຕໍ່ຄຸນນະພາບການສຶກ ສາຂອງວິທະຍາໄລຄູສາລະວັນ ຜູ້ວິໄຈສຶກສາປັດໄຈການບໍລິຫານເຊິ່ງປະກອບດ້ວຍປັດໄຈ 5 ຢ່າງຄື 1) ປັດໄຈດ້ານບຸກ ຄະລາກອນ (man) , 2) ປັດໄຈດ້ານຂະບວນການບໍລິຫານ (management), 3) ປັດໄຈດ້ານວັດຖຸອຸປະກອນ (material), 4) ປັດໄຈດ້ານງົບປະມານ (money) ແລະ 5) ປັດໄຈດ້ານຂໍ້ມູນຂ່າວສານ (information technology), 6) ການຕະຫຼາດ (marketing), 7) ຄຸນນະທໍາ (moral), 8) ເຄື່ອງຈັກ (machine), 9) ເວລາ, 10) ອໍານາດໜ້າທີ່ (authority) , 11) ກໍາລັງໃຈ (will) , 12) ຄວາມສະດວກຕ່າງໆ (facilities), 13) ການວັດຜົນ (measurement) ແລະ 14) ວິທີການປະຕິບັດ (method)

2.2. ຄວາມໝາຍຂອງການບໍລິຫານວຽກງານບຸກຄົນ

ກ. ຄວາມໝາຍ ແລະ ຄວາມສໍາຄັນ

ບຸກຄະລາກອນໝາຍເຖິງບຸກຄົນຕ່າງໆທີ່ຮ່ວມວຽກງານກັບຜູ້ອຳນວຍການໃນການດໍາເນີນກິດຈະກຳຕ່າງໆ ຢູ່ໃນໂຮງຮຽນພາຍໃນການຄວບຄຸມ, ຕິດຕາມ ແລະ ດູແລຂອງຜູ້ອຳນວຍການ, ເຊິ່ງແນໃສ່ເພື່ອບັນລຸເປົ້າ ໝາຍ ແລະ ຈຸດປະສົງຂອງໂຮງຮຽນ. ໃນບັນດາຊັບພະຍາກອນທີ່ສໍາຄັນທີ່ສຸດ, ເຖິງແມ່ນວ່າຜູ້ອຳນວຍການຈະກໍານົດແຜນງານ, ໂຄງການ ແລະ ລະບົບການເຮັດວຽກໄດ້ດີພຽງໃດກໍຕາມຖ້າຂາດຄົນຮັບຜິດຊອບ ຫຼື ຄົນທີ່ຮັບຜິດຊອບນັ້ນບໍ່ມີຄວາມຮູ້, ຄວາມສາມາດ ແລະ ຄວາມສໍາເລັດຂອງແຜນງານ ແລະ ໂຄງການທີ່ດໍາເນີນຈະບໍ່ໄດ້ຮັບຜົນດີເທົ່າທີ່ຄວນ. ດັ່ງນັ້ນ, ຜູ້ອຳນວຍການຈຶ່ງໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນແກ່ວຽກງານຄຸ້ມຄອງບຸກຄະລາກອນໃນໂຮງຮຽນເປັນພິເສດ

ໃນການບໍລິຫານໂຮງຮຽນ ມັກເປັນທີ່ຍອມຮັບກັນວ່າ ບຸກຄົນ ຫຼື ບຸກຄະລາກອນໃນໂຮງຮຽນ ເຊິ່ງໄດ້ແກ່ອຸ-ອາຈານ ແລະ ເຈົ້າໜ້າທີ່ໃນໂຮງຮຽນເປັນປັດໃຈທີ່ສໍາຄັນທີ່ສຸດໃນ 4 Ms ເຊິ່ງມີ ຄົນ (man) ເງິນ (money) ວັດສະດຸອຸປະກອນ (material) ແລະ ການຈັດການ (management) ເພາະບຸກຄົນດັ່ງກ່າວ ເປັນຜູ້ຈັດຫາ ແລະ ເປັນຜູ້ໃຊ້ປັດໃຈອື່ນໆ ທັງເງິນ ວັດສະດຸອຸປະກອນ ແລະ ການຈັດການ ຖ້າຫາກໂຮງຮຽນໃດກໍຕາມມີບຸກຄົນທີ່ມີຄຸນະພາບ ຄືມີຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດ ແລະ ຄຸນນະ ທຳທີ່ສົມບູນແລ້ວ ການດໍາເນີນງານໃນໂຮງຮຽນກໍຈະປະສົບຜົນສໍາເລັດໃນທຸກໆດ້ານ ດັ່ງນັ້ນ ຈຶ່ງຕ້ອງມີການບໍລິຫານວຽກບຸກຄົນໃນໂຮງຮຽນເພື່ອໃຫ້ໄດ້ບຸກຄົນທີ່ມີຄຸນະພາບດໍາເນີນວຽກໃນໂຮງຮຽນ ໃນບົດນີ້ຈຶ່ງເປັນເລື່ອງ “ການບໍລິຫານວຽກບຸກຄົນ”

ສໍາລັບຄໍາວ່າ “ການບໍລິຫານວຽກບຸກຄົນ” ນີ້ເປັນສັບທາງວິຊາການທີ່ຄະນະປະສາດສະໜາສາດ ມະຫາວິທະຍາໄລທຳມະສາດໄດ້ບັນຍັດຂຶ້ນໃຊ້ໂດຍຖອດຄວາມຈາກຄໍາໃນພາສາອັງກິດທີ່ວ່າ “Personnel Administration” ຫຼື “Personnel Management” ການບໍລິຫານງານບຸກຄົນຍັງມີອີກຫຼາຍຄໍາເຊັ່ນ ການບໍລິຫານບຸກຄະລາກອນ ການຈັດການວຽກບຸກຄົນ ແລະ ການບໍລິຫານເຈົ້າໜ້າທີ່ເປັນຕົ້ນ (ມະຫາວິທະຍາໄລສຸໂຂໄທທຳມາທິຣາດ: ເອກະສານການສອນຊຸດວິຊາການບໍລິຫານບຸກຄະລາກອນໃນໂຮງຮຽນ)

ສ່ວນຄວາມໝາຍຂອງການບໍລິຫານວຽກບຸກຄົນຫຼືບຸກຄະລາກອນນັ້ນ ມີຜູ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍໄວ້ຫຼາຍຄວາມ ໝາຍດ້ວຍກັນ ດັ່ງນີ້

ສົມພົງ ກະເສມສິນ (ບ.ປ.ປ) ໃຫ້ຄວາມໝາຍໄວ້ວ່າ “ການບໍລິຫານວຽກບຸກຄົນນັ້ນເປັນການຈັດການກ່ຽວກັບບຸກຄົນນັບຕັ້ງແຕ່ການສັນຫາບຸກຄົນເຂົ້າປະຕິບັດງານການດູແລ ແລະ ບໍາລຸງຮັກສາ”

ຊຸສັກ ທ່ຽງຕົງ (ບ.ປ.ປ) ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ “ການບໍລິຫານວຽກບຸກຄົນ ຄື ການບໍລິຫານຊັບພະຍາກອນມະນຸດໂດຍມີຈຸດມຸ່ງໝາຍເພື່ອໃຫ້ໄດ້ຄົນດີ ມີຄຸນນະວຸດ ແລະ ມີຄວາມສາມາດເໝາະສົມກັບຕຳແໜ່ງໜ້າທີ່ມາເຮັດວຽກດ້ວຍຄວາມສົນໃຈ ເພິ່ງພໍໃຈຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນ”

ໄນໂກຣ (Nigro: ບ.ປ.ປ) ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ “ການບໍລິຫານວຽກບຸກຄົນໝາຍເຖິງ ສິລະປະໃນການເລືອກສັ່ນຄົນໃໝ່ ແລະ ໃຊ້ຄົນເກົ່າໃນລັກສະນະທີ່ຈະໃຫ້ໄດ້ຜົນງານ ແລະ ການບໍລິຫານຈາກບຸກຄົນເຫຼົ່ານັ້ນສູງສຸດທາງດ້ານປະລິມານ ແລະ ຄຸນະພາບ

ຂ. ລະບົບການບໍລິຫານບຸກຄົນ

ການບໍລິຫານບຸກຄົນໂດຍທົ່ວໄປຈະຍຶດລະບົບ 2 ລະບົບດ້ວຍກັນຄືລະບົບຄຸນນະທຳ (Merit System) ແລະ ລະບົບ ອຸປະຖຳ (Patronage System) ດັ່ງຈະໄດ້ອະທິບາຍລາຍລະອຽດຂອງທັງ 2 ລະບົບ ດັ່ງນີ້:

1. ລະບົບຄຸນນະທຳ (Merit System) ລະບົບຄຸນນະທຳນີ້ມີຜູ້ແປມາຈາກ Merit System ແລະ ຍັງມີຜູ້ແປເປັນ ລະບົບ ຄຸນນະວຸດ, ລະບົບຄຸນງາມຄວາມດີ, ລະບົບຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດ ແລະ ລະບົບຄວາມດີ ແລະ ຄວາມສາມາດອີກດ້ວຍ. ຢ່າງໃດກໍຕາມ ແຕ່ລະຄຳກໍ່ມີຄວາມໝາຍທຳນອງດຽວກັນຄື ວິທີການ ເລືອກສັ່ນບຸກຄົນເຂົ້າເຮັດວຽກໂດຍໃຊ້ການສອບເສັງ ການປະເມີນຄວາມຮູ້-ຄວາມສາມາດຂອງບຸກຄົນທີ່ມີ ຄຸນສົມບັດຄົບຖ້ວນຕາມຕ້ອງການ ໂດຍບໍ່ຄຳນຶງເຖິງເລື່ອງການເມືອງ ຫຼື ຄວາມສຳພັນສ່ວນຕົວເປັນສຳຄັນ

2. ລະບົບອຸປະຖຳ (Patronage System) ລະບົບນີ້ມີຊື່ເອີ້ນຢ່າງອື່ນອີກ ເຊັ່ນ ລະບົບຄຳຊູ້ (Spoils System) ລະບົບຫຼິ້ນພວກ (Nepotism) ແລະ ລະບົບມັກຮັກເປັນພິເສດ (Favoritism) ເຊິ່ງແຕ່ລະຊື່ກໍ່ມີຄວາມ ໝາຍແບບດຽວກັນຄື ໝາຍເຖິງລະບົບທີ່ມີການໃຫ້ຕຳແໜ່ງໃນໜ່ວຍງານເປັນລາງວັນແກ້ຜູ້ພັກດີຕໍ່ຜູ້ບໍລິຫານ ໂດຍບໍ່ຈຳກັດຂອບເຂດອຳນາດການບັນຈຸແຕ່ງຕັ້ງໄວ້ໃນລະບຽບຂອງໜ່ວຍງານ ຫຼື ກົດໝາຍທາງການບໍລິຫານໃດໆ

ຈະເຫັນວ່າ ລະບົບຄຸນນະທຳເປັນການເລືອກສັ່ນບຸກຄົນເຂົ້າມາເຮັດວຽກ ຫຼື ການຈັດບຸກຄົນເຂົ້າເຮັດວຽກໂດຍຍຶດຫຼັກຄຸນສົມບັດ ຈຶ່ງໄດ້ບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມຮູ້-ຄວາມສາມາດ ແລະ ເປັນຄົນດີມາປະຕິບັດວຽກ ຜູ້ປະຕິບັດວຽກມີຄວາມໝັ້ນຄົງກ້າວໜ້າ ແລະ ມີຂວັນກຳລັງໃຈໃນການເຮັດວຽກ ເຮັດໃຫ້ໜ່ວຍງານມີຄວາມຈະເລີນກ້າວໜ້າ ທັງຍັງເປັນການສົ່ງເສີມຄວາມສະເໝີພາບ ແລະ ຄວາມຍຸດຕິທຳອີກດ້ວຍ ສ່ວນລະບົບອຸປະຖຳນັ້ນ ເປັນການເລືອກສັ່ນບຸກຄົນເຂົ້າມາເຮັດວຽກ ຫຼື ຈັດບຸກຄົນເຂົ້າເຮັດວຽກ ລວມທັງການເລື່ອນຂຶ້ນເລື່ອນຕຳແໜ່ງ ໂດຍບໍ່ຄຳນຶງເຖິງຫຼັກຄຸນນະວຸດ ແລະ ຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດເປັນເກນ ແລະ ບໍ່ເປີດໂອກາດທີ່ເທົ່າທຽມກັນ ຜູ້ປະຕິບັດວຽກຂາດຄວາມສາມາດ ວຽກບໍ່ກ້າວໜ້າ ຂາດຫຼັກປະກັນຄວາມໝັ້ນຄົງ ແລະ ມັກຈະມຸ່ງເຮັດວຽກເພື່ອເອົາໃຈຜູ້ມີອຳນາດ ຫຼາຍກວ່າການເຮັດວຽກເພື່ອວຽກ ດັ່ງນັ້ນລະບົບອຸປະຖຳນີ້ຈຶ່ງເປັນລະບົບທີ່ເຮັດໃຫ້ມີການຫຼິ້ນພັກຫຼິ້ນພວກ ແລະ ມັກບໍ່ໄດ້ຄົນດີມີຄວາມຮູ້-ຄວາມສາມາດມາເຮັດວຽກ

ຄ. ໂຄງຮ່າງຂອງວຽກບຸກຄະລາກອນໃນໂຮງຮຽນປະກອບມີດັ່ງນີ້:

1. ການກຳນົດຄວາມຕ້ອງການທາງດ້ານບຸກຄະລາກອນ
2. ການຈັດບຸກຄະລາກອນເຂົ້າເຮັດວຽກ
3. ຄວບຄຸມ, ກຳກັບ-ຕິດຕາມ ແລະ ນິເທດ
4. ການຜັດທະນາ ແລະ ການບຳລຸງຮັກສາບຸກຄະລາກອນ

ງ. ບົດບາດ ແລະ ໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ອຳນວຍການ ໃນການຄຸ້ມຄອງວຽກງານບຸກຄະລາກອນ ປະກອບມີ ດັ່ງນີ້:

1. ໂຄງສ້າງຂອງການບໍລິຫານວຽກງານບຸກຄະລາກອນໃຫ້ເປັນລະບຽບ
2. ຈັດປະຊຸມນິເທດກ່ຽວກັບການປະຕິບັດກົດລະບຽບຕ່າງໆຂອງໂຮງຮຽນ
3. ກຳນົດບົດບາດ ແລະ ໜ້າທີ່ຂອງບຸກຄະລາກອນໃຫ້ຊັດເຈນ.
4. ມອບວຽກງານໃຫ້ເໝາະສົມກັບຄົນ
5. ຄວບຄຸມ, ກຳກັບ, ຕິດຕາມນິເທດ ບຸກຄະລາກອນໃຫ້ປະຕິບັດວຽກງານເຕັມຄວາມສາມາດ ແລະ ເປັນໄປ

ຕາມຈຸດ ປະສົງຂອງໂຮງຮຽນ

6. ສົ່ງເສີມ ແລະ ໃຫ້ກຳລັງໃຈໃນການປະຕິບັດວຽກງານຂອງບຸກຄະລາກອນ
7. ສົ່ງເສີມແລະສະໜັບສະໜູນໃຫ້ບຸກຄະລາກອນໄດ້ສຶກສາຫາຄວາມຮູ້ເພີ່ມເຕີມແລະພັດທະນາຕົນເອງ
8. ດຳເນີນການປະເມີນຜົນ ເປັນໄປຕາມລັກສະນະຂອງວຽກງານ
9. ດຳເນີນການຮັບເຂົ້າ ແລະ ລາອອກຈາກລັດຖະກອນຂອງບຸກຄະລາກອນໃນໂຮງຮຽນ

ຈ. ແນວທາງໃນການພັດທະນາບຸກຄະລາກອນມີ ດັ່ງນີ້:

1) ກິດຈະກຳໃຫ້ຄູປະຕິບັດດ້ວຍຕົນເອງເຊັ່ນ:

- ອ່ານໜັງສືເພື່ອຊອກສະແຫວງຫາຄວາມຮູ້
- ການຄົ້ນຄວ້າ ຫຼື ສຶກສາເຕັກນິກວິທີສອນແບບໃໝ່.
- ການລົງສັງເກດການສອນ ຫຼື ການເຮັດວຽກຢູ່ໂຮງຮຽນດິເດັ່ນ.
- ການປະເມີນຕົນເອງ ຫຼື ການໄປສຶກສາຕໍ່.

2) ກິດຈະກຳທີ່ສົ່ງເສີມຄູເປັນໝູ່ຄະນະ

- ຈັດກອງປະຊຸມຄູ
- ການອົບຮົມສຳມະນາໃນຫົວຂໍ້ຕ່າງໆ
- ການສຶກສານອກສະຖານທີ່

2.3. ການບໍລິຫານກ່ຽວກັບຊຸມຊົນ ແລະ ການປະຊາສຳພັນໂຮງຮຽນ

ກ. ການບໍລິຫານກ່ຽວກັບຊຸມຊົນ

ການບໍລິຫານເປັນເລື່ອງທີ່ສຳຄັນຢ່າງຍິ່ງຕໍ່ການດຳເນີນງານຂອງອົງການ ເພາະເປັນເຄື່ອງມືສຳຄັນທີ່ຈະຊີ້ໃຫ້ເຫັນຄວາມສຳເລັດ ຫຼື ຄວາມລົ້ມເຫຼວຄວາມມີປະສິດທິພາບ ຫຼື ຄວາມຂາດປະສິດທິພາບຂອງໜ່ວຍງານ ປະສິດທິພາບເປັນເຄື່ອງມືຊີ້ບອກໃຫ້ຮັບຮູ້ເຖິງຄວາມຈະເລີນກ້າວໜ້າຂອງສັງຄົມ ຄວາມກ້າວໜ້າຂອງວິທະຍາການຕ່າງໆ ທີ່ສຳຄັນທີ່ຈະນຳໄປສູ່ຄວາມຈະເລີນກ້າວໜ້າ ເປັນລັກສະນະການເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັນຂອງກຸ່ມບຸກຄົນໃນອົງການ. ນັກບໍລິຫານ

ຈະຕ້ອງຄຳນຶງເຖິງປັດໄຈສິ່ງແວດລ້ອມຕ່າງໆ ການວິນິດໄສສັງການເປັນເຄື່ອງສະແດງໃຫ້ຮູ້ເຖິງຄວາມສາມາດຂອງນັກບໍລິຫານ ແລະ ຄວາມຈະເລີນເຕີບໂຕຂອງການບໍລິຫານຊີວິດປະຈຳວັນຂອງມະນຸດ (Phramaha Wattichai Wachiramate, 2009) ການບໍລິຫານຈັດການອົງກອນຊຸມຊົນ ຈຶ່ງເປັນອົງກອນທີ່ເກີດຈາກການລວມກຸ່ມຂອງຊາວບ້ານໃນຊຸມຊົນທີ່ມາລວມກັນ ເພື່ອນຳໄປສູ່ການແກ້ບັນຫາ ເພື່ອເພີ່ມເຕີມເອງພາຍໃນຊຸມຊົນມີການແບ່ງປັນແລກປ່ຽນລວບລວມຄວາມຄິດ ການເຮັດກິດຈະກຳຕ່າງໆ ການຮຽນຮູ້ແລກປ່ຽນ ແລະ ຕັດສິນໃຈລະດັບທ້ອງຖິ່ນ ມີລະບົບໂຄງສ້າງ ແລະ ມີກິດຈະກຳຮ່ວມກັນຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງເພື່ອແກ້ບັນຫາແລະພັດທະນາຊຸມຊົນ.

ການດຳເນີນງານຂອງກຸ່ມບຸກຄົນໃນສະຖານສຶກສາໃນການສ້າງຄວາມສຳພັນກັບຊຸມຊົນ ເຊັ່ນ ຄອບຄົວ ອົງກອນຊຸມຊົນ ຫ້າງຮ້ານ ຫົວ ໜ່ວຍທຸລະກິດ ສະຖານທີ່ປະກອບກິດຈະການຕ່າງໆ, ສະຖານທີ່ທາງພາກລັດ, ອົງກອນເອກະຊົນ ແລະ ສະຖາບັນສັງຄົມອື່ນໆ ເປັນຕົ້ນ

ພວກເຮົາຕ້ອງຮັບຮູ້ວ່າ ໂຮງຮຽນກັບຊຸມຊົນມີຄວາມສຳພັນກັນ ຫຼື ມີສ່ວນຜູກພັນກັນຢ່າງໃກ້ຊິດ. ການມີໂຮງຮຽນແຈກຢາຍຢູ່ຕາມຊຸມຊົນ ທັງມີຕົວເມືອງ ແລະ ຊົນນະບົດນັ້ນກໍ່ໝາຍເຖິງການພົວພັນຢ່າງສະໜິດແໜ້ນລະຫວ່າງໂຮງຮຽນກັບຊຸມຊົນນັ້ນເອງ ເພາະໂຮງຮຽນແມ່ນສະຖານທີ່ໜຶ່ງທີ່ມີຄວາມສຳຄັນຕໍ່ຊຸມຊົນເຊິ່ງມີບົດບາດ ແລະ ໜ້າທີ່ຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການໃຫ້ແກ່ຊຸມຊົນທາງດ້ານການສຶກສາ ແລະ ເປັນບ່ອນພົວພັນກັບສະຖານທີ່ອື່ນໆ ອ້ອມຂ້າງອີກດ້ວຍ. ຖ້າພວກເຮົາພິຈາລະນາທາງດ້ານຊຸມຊົນ ຫຼື ທ້ອງຖິ່ນແລ້ວ ກໍ່ຈະເຫັນວ່າຊຸມຊົນ ເປັນລະບົບໃຫຍ່, ສ່ວນໂຮງຮຽນເປັນລະບົບຍ່ອຍພາຍໃນຊຸມຊົນ ແລະ ທັງເປັນສະຖາບັນທີ່ຕິດຕໍ່ກັບຊຸມຊົນເຊິ່ງມີໜ້າທີ່ທາງດ້ານການສຶກສາ ເພື່ອຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການຂອງຊຸມຊົນ. ສະນັ້ນ, ຊຸມຊົນຈຶ່ງມີສ່ວນພົວພັນໂດຍກົງຕໍ່ການດຳເນີນງານຂອງໂຮງຮຽນ ແລະ ຮັບຜິດຊອບໃນການສະໜັບສະໜູນຊ່ວຍເຫຼືອໂຮງຮຽນໃນດ້ານຕ່າງໆຢ່າງກົມກຽວກັນ.

ກ. ຄວາມສຳຄັນ ຂອງວຽກງານການບໍລິຫານຊຸມຊົນ ແລະ ການປະຊາສຳພັນໂຮງຮຽນມີດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້:

- ຊ່ວຍສົ່ງເສີມໃຫ້ການດຳເນີນວຽກງານອື່ນໆ ຂອງໂຮງຮຽນເປັນໄປຢ່າງສະດວກດີ.
- ຊ່ວຍສ້າງຄວາມເຂົ້າໃຈອັນດີ ລະຫວ່າງໂຮງຮຽນກັບຊຸມຊົນ.
- ຊ່ວຍໃຫ້ໂຮງຮຽນສາມາດໃຊ້ປະໂຫຍດຈາກຊັບພະຍາກອນໃນຊຸມຊົນໃຫ້ເປັນປະໂຫຍດຕໍ່ການດຳເນີນງານຂອງໂຮງຮຽນ
- ຊ່ວຍໃຫ້ເຂົ້າໃຈສະພາບບັນຫາ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການຂອງຊຸມຊົນ,
- ມີສ່ວນຮ່ວມກັບຊຸມຊົນໃນການພັດທະນາສັງຄົມ;
- ສົ່ງເສີມການຢູ່ຮ່ວມກັນ ແລະ ຊ່ວຍເຫຼືອເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ;
- ເປັນວຽກງານທີ່ສະໜັບສະໜູນໃນການປະຕິບັດວຽກງານຕ່າງໆ.

ຂ. ວັດຖຸປະສົງການຄຸ້ມຄອງວຽກວຽກງານຊຸມຊົນ ແລະ ການປະຊາສຳພັນໂຮງຮຽນດັ່ງນີ້:

- ເພື່ອໃຫ້ຊຸມຊົນເຂົ້າໃຈອັນດີຕໍ່ກັບໂຮງຮຽນ, ເຊິ່ງນຳໄປສູ່ການຮ່ວມມື ແລະ ອຳນວຍຄວາມສະດວກໃນການດຳເນີນງານ;

- ເພື່ອໃຫ້ໂຮງຮຽນຄວາມຊ່ວຍເຫຼືອແກ່ຊຸມຊົນ;
- ເພື່ອສະໜັບສະໜູນໃຫ້ວຽກງານວິຊາການບັນລຸເປົ້າໝາຍໂດຍດີ;
- ສ້າງສະພາບແວດລ້ອມຂອງໂຮງຮຽນໃຫ້ມີບັນຍາກາດອັນດີ;
- ເພື່ອປ້ອງກັນ ແລະ ແກ້ໄຂບັນຫາໃນການດຳເນີນວຽກງານຂອງໂຮງຮຽນ.

ຄ. ບົດບາດໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ອຳນວຍການໃນການດຳເນີນວຽກຄຸ້ມຄອງຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງໂຮງຮຽນກັບຊຸມຊົນມີດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້:

- ສຶກສາຂໍ້ມູນຈາກຊຸມຊົນທີ່ໂຮງຮຽນຕັ້ງຢູ່ໂດຍລະອຽດ;
- ຊີ້ນຳການວາງແຜນງານ ການສ້າງຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງໂຮງຮຽນກັບຊຸມຊົນ;
- ການກະຕຸກຊຸກຍູ້ ແລະ ສົ່ງເສີມບຸກຄະລາກອນໃນໂຮງຮຽນສ້າງຄວາມສຳພັນອັນດີກັບຊຸມຊົນຢ່າງທົ່ວ

ເຖິງ;

- ຈັດໃຫ້ມີການຢ້ຽມຢາມຊຸມຊົນເພື່ອເກັບກຳຂໍ້ຄິດເຫັນ;
- ຮັບຜິດຊອບໃນການຈັດກິດຈະກຳຕ່າງໆ ໃນຊຸມຊົນໃນຂົງເຂດຮັບຜິດຊອບ;
- ຈັດບໍລິການໃຫ້ແກ່ຊຸມຊົນ.

2.4. ຂະບວນການບໍລິຫານການສຶກສາ

2.4.1 ຂະບວນການບໍລິຫານ

ອອງຮີ ຟາໂຢ (Henry Fayol, 1916) ຊາວຝຣັ່ງ ຜູ້ທີ່ໄດ້ຊື່ວ່າເປັນບິດາແຫ່ງສາດການບໍລິຫານແບບການຈັດການ ໄດ້ໃຫ້ທັດສະນະໄວ້ວ່າ ການບໍລິຫານເປັນສາດ ຫຼື ຄວາມຮູ້ຢ່າງໜຶ່ງ ແລະ ເປັນຫຼັກການສາກົນທີ່ສາມາດນຳໄປໃຊ້ໄດ້ກັບການບໍລິຫານທຸກປະເພດ ເຊິ່ງເຂົາໄດ້ຂຽນໜັງສືຊື່ວ່າ “General and industrial management” ເຊິ່ງໃນໜັງສືເຫຼົ່ານີ້ ຟາໂຢໄດ້ໃຫ້ຄວາມເຫັນໄວ້ວ່າ ກິດຈະກຳທາງການບໍລິຫານທຸລະກິດຂອງໂຮງງານອຸດສະຫາກຳທັງໝົດ ຈະແບ່ງອອກເປັນ 6 ກຸ່ມກິດຈະກຳຄື

- 1) ກິດຈະກຳທາງເຕັກນິກ (technical activities)
- 2) ກິດຈະກຳດ້ານການຄ້າ (commercial activities)
- 3) ກິດຈະກຳດ້ານການເງິນ (financial activities)
- 4) ກິດຈະກຳດ້ານຄວາມໝັ້ນຄົງປອດໄພ (security activities)
- 5) ກິດຈະກຳດ້ານການບັນຊີ (Accounting activities)
- 6) ກິດຈະກຳດ້ານການບໍລິຫານຈັດການ (management activities).

ຟາໂຢກ່າວວ່າ ກິດຈະກຳທັງ 6 ຢ່າງນີ້ເປັນກິດຈະກຳທີ່ສຳຄັນ ແລະ ຈຳເປັນສຳລັບອົງກອນທົ່ວໄປ ເຊິ່ງລາວໄດ້ນຳເອົາກິດຈະກຳໃນຂໍ້ທີ 6 ຄື ດ້ານການບໍລິຫານຈັດການມາສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງສ່ວນສຳຄັນຂອງພື້ນຖານຂອງການ

ບໍລິຫານວຽກງານ ເຊິ່ງເອີ້ນວ່າ ສ່ວນປະກອບ ຂອງການບໍລິຫານ (the elements of management) ປະກອບມີ 5 ຢ່າງຄື:

- 1) ການວາງແຜນ (planning)
- 2) ການຈັດອົງກອນ (organizing)
- 3) ການຊີ້ນຳ-ນຳພາ (commanding)
- 4) ການປະສານງານ (coordinating)
- 5) ການຄຸ້ມຄອງ (controlling)

ຕໍ່ມາລູເທີ ກູລິກ ແລະ ລັນເດວ ເອີຣ໌ວິກ (Luther Gulick and Lyndal Urwick) ນັກທິດສະດີການບໍລິຫານອົງການ ໄດ້ນຳເອົາແນວຄິດຂອງຟາໂຍມາພັດທະນາຕໍ່ຍອດໂດຍປະຍຸກໃຊ້ເຂົ້າໃນການບໍລິຫານວຽກງານລັດຄື ໄດ້ຂະຫຍາຍສ່ວນສຳຄັນຂອງສ່ວນປະກອບຂອງການບໍລິຫານ 5 ຢ່າງຂອງຟາໂຍ ເຊິ່ງປະກອບມີ 7 ຢ່າງຄື:

- 1) ການວາງແຜ (planning) ໝາຍເຖິງ ການວາງແຜນລ່ວງໜ້າວ່າ ອົງກອນຈະຕ້ອງເຮັດຫຍັງແດ່ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸປຳໝາຍ;
- 2) ການຈັດອົງກອນ (organizing) ໝາຍເຖິງ ການຈັດອົງການ ການກຳນົດໂຄງສ້າງການຈັດຕັ້ງ ການແບ່ງວຽກ ການຈັດສັນໜ້າທີ່ ແລະ ຕຳແໜ່ງ;
- 3) ການບໍລິຫານບຸກຄະລາກອນ (staffing) ໝາຍເຖິງ ການຈັດອັດຕາກຳລັງ ການສັນຫາ ການພັດທະນາ, ການສ້າງບັນຍາກາດທີ່ດີໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່, ການປະເມີນທີ່ໂປ່ງໃສ, ການພິຈາລະນາຄຸນງາມຄວາມດີ, ການໃຫ້ສະຫວັດດີການ ແລະ ນະໂຍບາຍຕ່າງໆ;
- 4) ການຊີ້ນຳ (directing) ໝາຍເຖິງ ການອຳນວຍຄວາມສະດວກ, ການຕັດສິນໃຈ, ການຊີ້ນຳ-ນຳພາ, ການມອບໝາຍວຽກງານ ແລະ ຄຸ້ມຄຸ້ມການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຢ່າງສຸດກົກສຸດປາຍ;
- 5) ການປະສານວຽກງານ (coordinating) ໝາຍເຖິງ ການປະສານວຽກງານເພື່ອໃຫ້ເກີດການຮ່ວມມືກັນໃນການດຳເນີນວຽກງານໄປສູ່ເປົ້າໝາຍດຽວກັນ;
- 6) ການລາຍງານຜົນ (reporting) ໝາຍເຖິງ ການລາຍງານຜົນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານຂອງອົງການເພື່ອໃຫ້ສະມາຊິກຂອງອົງການຮັບຮູ້ເຖິງຄວາມກ້າວໜ້າຂອງການດຳເນີນກິດຈະກຳໂຄງການ;
- 7) ການຈັດງົບປະມານ (budgeting) ໝາຍເຖິງ ການຈັດງົບປະມານທີ່ຖືກຕ້ອງຕາມລະບຽບຫຼັກການ, ໂປ່ງໃສ ແລະ ກວດສອບໄດ້.

ສ່ວນປະກອບທັງ 7 ຢ່າງຂອງການບໍລິຫານນີ້ເມື່ອເອົາຕົວອັກສອນທຳອິດຂອງແຕ່ລະດ້ານຈະໄດ້ ໂປດຄອບ (POSDCoRB) ເຊິ່ງກູລິກ ແລະ ເອີຣ໌ວິກຖືວ່າເປັນໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ບໍລິຫານໃນອົງການທົ່ວໄປ ເຊິ່ງອົງກອນທາງການສຶກສາກໍ່ໄດ້ນຳເອົາແນວຄິດນີ້ມາໃຊ້ຢ່າງແຜ່ຫຼາຍ.

ອອຣ໌ດເວຍ ທິດ (Ordway Tead) ໄດ້ຂຽນໜັງສືຊື່ວ່າ “ສິລະປະຂອງການບໍລິຫານ: the art of administration” ໂດຍກ່າວວ່າ ຂະບວນການບໍລິຫານຈະຕ້ອງປະກອບດ້ວຍກິດຈະກຳ 10 ຢ່າງຕໍ່ໄປນີ້ຄື:

- 1) ການກຳນົດເປົ້າໝາຍ (Goal and objective) ໝາຍເຖິງອົງກອນຈະຕ້ອງມີການກຳນົດເປົ້າ ໝາຍ ແລະ ຈຸດປະສົງຂອງອົງການໃຫ້ຊັດເຈນ ແລະ ຈະແຈ້ງ;
- 2) ມີປະຕິທິນການດຳເນີນງານ (Board plan) ໝາຍເຖິງອົງກອນຈະຕ້ອງມີການສ້າງປະຕິທິນແຜນການດຳເນີນງານໄວ້;
- 3) ການກຳນົດຄົນເຂົ້າເຮັດວຽກ (recruit staff) ໝາຍເຖິງ ອົງກອນຕ້ອງໄດ້ຄັດເລືອກບຸກຄະລາກອນທີ່ມີຄຸນນະພາບເຂົ້າເຮັດວຽກໃນອົງກອນ ແລະ ກຳນົດຂອບເຂດໜ້າວຽກຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນໄວ້ຈະແຈ້ງ;
- 4) ການກະຈາຍວຽກ ແລະ ການມອບໝາຍໜ້າທີ່ (clear delegation and allocation of authority) ໝາຍເຖິງ ອົງກອນມີການກະຈາຍວຽກງານ ແລະ ມອບໝາຍໜ້າທີ່ສອດຄ່ອງກັບຄວາມສາມາດ ແລະ ສັກກະຍະພາບຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນ;
- 5) ການສັ່ງການຊີ້ນຳ ແລະ ຄວບຄຸມ (direct and oversee) ໝາຍເຖິງ ອົງກອນຕ້ອງມີການສັ່ງການ ຊີ້ນຳ ຢ່າງຈະແຈ້ງ ແລະ ມີການຄວບຄຸມການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຢ່າງເປັນລະບົບ;
- 6) ການຄວບຄຸມມາດຕະຖານ ແລະ ຄຸນນະພາບຂອງວຽກ (standardization) ໝາຍເຖິງ ອົງກອນຕ້ອງຕິດຕາມຄວບຄຸມຜົນຜະລິດຂອງການປະຕິບັດວຽກງານໃຫ້ໄດ້ຄຸນນະພາບ
- 7) ການປະສານງານທີ່ດີ (Good coordination) ໝາຍເຖິງ ການສົ່ງເສີມ ແລະ ສ້າງບັນຍາກາດແຫ່ງການປະສານວຽກງານທີ່ດີມີປະສິດທິພາບໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຮ່ວມກັນຂອງທຸກຝ່າຍ;
- 8) ການສ້າງຂວັນ ແລະ ກຳລັງໃຈໃຫ້ກັບບຸກຄະລາກອນ (simulation) ໝາຍເຖິງ ອົງກອນຕ້ອງ ສ້າງຂວັນ ແລະ ກຳລັງໃຈໃຫ້ບຸກຄະລາກອນຢູ່ສະເໝີໃນການປະຕິບັດໜ້າ ໂດຍສະເພາະກັບບຸກຄະລາກອນທີ່ມີຜົນງານດີເດັ່ນ ເໝາະສົມແກ່ການຍ້ອງຍໍຊົມເຊີຍ ເພື່ອກະຕຸ້ນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານໃຫ້ມີປະສິດທິພາບ ແລະ ໄດ້ຄຸນນະພາບຕາມມາດຕະຖານທີ່ກຳນົດ;
- 9) ການປະເມີນຜົນໄດ້ຮັບທີ່ເກີດຈາກຜົນຜະລິດ (evaluation of the total outcome) ໝາຍເຖິງອົງກອນມີຂະບວນການປະເມີນຜົນໄດ້ຮັບທີ່ເກີດຈາກຜົນຜະລິດຢ່າງເປັນລະບົບ ແລະ ໂປ່ງໃສ, ຍຸດຕິທຳ ແລະ ເປັນທີ່ຍອມຮັບຂອງບຸກຄະລາກອນໃນອົງການ;
- 10) ການເບິ່ງໄປຂ້າງໜ້າ (to look ahead) ໝາຍເຖິງ ອົງກອນຈະຕ້ອງເບິ່ງພາບລວມ ແລະ ວິເຄາະແນວໂນມຂອງອານາຄົດໄວ້ ເພື່ອວາງແຜນພັດທະນາອົງກອນໄດ້ຢ່າງສອດຄ່ອງກັບໂລກອານາຄົດ.

ສ່ວນສະມາຄົມຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາຂອງສະຫາລັດອາເມຣິກາ (the American Association of School Administrators: AASA) ມີຄວາມເຫັນວ່າ ຂະບວນການບໍລິຫານການສຶກສາຄວນປະກອບມີ 5 ຂັ້ນຕອນຄື:

- 1) ການວາງແຜນ (planning) ໝາຍເຖິງ ອົງກອນຕ້ອງມີການວາງແຜນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ເປັນລຳດັບຕົ້ນ;
- 2) ການຈັດສັນຊັບພະຍາກອນ (allocating) ໝາຍເຖິງ ອົງກອນຕ້ອງມີການຈັດສັນຊັບພະຍາກອນທີ່ເປັນປັດໄຈນຳເຂົ້າໃນລະບົບຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ແລະ ໄດ້ຄຸນນະພາບເປັນລຳດັບຖັດມາ;
- 3) ການກະຕຸ້ນ (stimulation) ໝາຍເຖິງ ອົງກອນເມື່ອມີການຈັດສັນປັດໄຈນຳເຂົ້າທີ່ໄດ້ຄຸນນະພາບແລ້ວ ຕ້ອງມີການກະຕຸ້ນປັດໄຈຕ່າງໆເລົ່ານັ້ນ ໂດຍການສ້າງຂວັນ ແລະ ກຳລັງໃຈໃຫ້ແກ່ຜູ້ປະຕິບັດໜ້າທີ່ ໂດຍສະເພາະ ການຍ້ອງຍໍຊົມເຊີຍຜູ້ທີ່ມີຜົນງານໂດດເດັ່ນທີ່ເໝາະສົມແກ່ການຍ້ອງຍໍຊົມເຊີຍ;
- 4) ການປະສານງານ (coordinating) ໝາຍເຖິງ ອົງກອນຕ້ອງເສີມສ້າງວັດທະນາແຫ່ງການປະສານງານທີ່ດີໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຮ່ວມກັນຢ່າງເປັນລະບົບທີ່ຈົບງາມ ແລະ ມີປະສິດທິພາບ;
- 5) ປະເມີນ (evaluating) ໝາຍເຖິງ ສິ່ງສຸດທ້າຍທີ່ອົງກອນຕ້ອງປະຕິບັດໃຫ້ໄດ້ຄື ມີລະບົບການປະເມີນທີ່ຍຸດຕິທຳ ໂປ່ງໃສ ກວດກາໄດ້ ແລະ ເປັນທີ່ຍອມຮັບຂອງຄົນສ່ວນຫຼາຍໃນອົງກອນ.

ເຈດຊີ ບີ ເຊຍ (Jesse B. Sears, 1950) ໃຫ້ຄວາມເຫັນວ່າ ການບໍລິຫານການສຶກສາຈະຕ້ອງດຳເນີນໄປຕາມຂະບວນການ 5 ຂັ້ນ ຄື:

- 1) ການວາງແຜນ (planning) ຄື ການກຳນົດແຜນວຽກ ແລະ ໂຄງການລ່ວງໜ້າວ່າຈະເຮັດຫຍັງ ຢູ່ໃສ ກັບໃຜ ເມື່ອໃດ ແລະ ຈະດຳເນີນການດ້ວຍວິທີໃດ
- 2) ການຈັດໂຄງສ້າງອົງການ (organizing) ຄື ການກຳນົດໜ້າທີ່ຕໍາແໜ່ງງານໃຫ້ກັບບຸກຄະລາກອນໃນອົງກອນຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ໂດຍການຈັດ ແລະ ມອບໝາຍວຽກງານໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດຂອງແຕ່ລະຄົນ;
- 3) ການຊີ້ນຳ (directing) ຄື ການອຳນວຍຄວາມສະດວກ, ໃກ້ຊິດຕິດແທດຊີ້ນຳວຽກງານຢ່າງເອົາໃຈໃສ່ ແລະ ທົ່ວເຖິງ;
- 4) ການປະສານງານ (coordinating) ຄື ການປະສານງານ ເພື່ອສ້າງຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງໜ່ວຍງານ ຂະແໜງ ແລະ ຕຳແໜ່ງງານຕ່າງໆ ໃນໂຮງຮຽນ ຫຼື ສາທາລະນະທາງການສຶກສາ;
- 5) ການຄວບຄຸມ (controlling) ຄື ການຄວບຄຸມວຽກງານ ເປັນການຕິດຕາມ ແລະ ປະເມີນຜົນການປະຕິບັດວຽກງານ.

ຣັດເຊວລ໌ ທີ ເກຣກ (Russell T. Gregg, 1967) ໄດ້ສະຫຼຸບໄວ້ວ່າ ຂະບວນການບໍລິຫານການສຶກສາມີ 7 ຂັ້ນ ຄື:

- 1) ການຕັດສິນໃຈ (decision making) ຄື ຜູ້ບໍລິຫານຈະຕ້ອງກຳນົດ ການຕັດສິນໃຈ ເພື່ອໃຫ້ເກີດການດຳເນີນງານຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ;

- 2) ການວາງແຜນ (planning) ຄື ການວາງແຜນປະຕິບັດວຽກງານຕາມແນວທາງເລືອກທີ່ຕັດສິນໃຈເລືອກແລ້ວ;
- 3) ການຈັດອົງການ (organizing) ຄື ການຈັດອົງກອນທີ່ມີປະສິດທິພາບ ໂດຍການມອບໝາຍ ວຽກງານໃຫ້ບຸກຄະລາກອນໄດ້ຮັບຜິດຊອບຕາມຄວາມຖະໜັດ;
- 4) ການສື່ສານ (communicating) ຄື ການຕິດຕໍ່ສື່ສານ ໝາຍຄວາມວ່າ ອົງກອນຈະຕ້ອງສົ່ງເສີມໃຫ້ເກີດການສື່ສານທີ່ມີປະສິດທິພາບ ທາງຮູບແບບການສື່ສານທາງດຽວ ແລະ ສອງທາງ;
- 5) ການຈຸງໃຈ (influencing) ຄື ການຈຸງໃຈໃຫ້ຄົນໃນອົງກອນມີຂວັນແລະກຳລັງໃຈໃນການປະຕິບັດວຽກງານຢ່າງເຕັມຄວາມສາມາດ;
- 6) ການປະສານງານ (coordinating) ຄື ການສົ່ງເສີມໃຫ້ອົງກອນມີການເຮັດວຽກຮ່ວມກັນ ແລະ ດຳເນີນງານຜ່ານຂະບວນການປະສານງານຢ່າງມີປະສິດທິພາບ;
- 7) ການປະເມີນ (evaluating) ຄື ການປະເມີນຜົນຢ່າງຍຸດຕິທຳ ແລະ ໂປ່ງໃສ.

ແຄມພ໌ເບວລ໌ ແລະ ຄະນະ (Campbell and others, 1968) ໃຫ້ຄວາມເຫັນທີ່ຂ້ອນຂ້າງແຕກຕ່າງຈາກນັກວິຊາການຫຼາຍທ່ານຄື ໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາຕ້ອງເປັນໄປຕາມຂະບວນການ 5 ຂັ້ນຄື:

- 1) ການຕັດສິນໃຈ (decision making) ຄື ຜູ້ບໍລິຫານຈະຕ້ອງກຳຄິດ ການຕັດສິນໃຈ ເພື່ອໃຫ້ເກີດການດຳເນີນງານຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ;
- 2) ການຂັ້ນໂຄງການ (programming) ຄື ອົງກອນມີການປະຕິບັດຕາມໂຄງການທີ່ກຳນົດໄວ້;
- 3) ການກະຕຸ້ນ (stimulating) ຄື ການກະຕຸ້ນສົ່ງເສີມໃຫ້ບຸກຄະລາກອນຢ່າງຕັ້ງໜ້າດ້ວຍຮູບແບບແລະວິທີການຕ່າງໆ ເພື່ອສ້າງຜົນຜະລິດທີ່ມີຄຸນນະພາບ;
- 4) ການປະສານງານ (coordinating) ຄື ການສົ່ງເສີມໃຫ້ບຸກຄະລາກອນໃນອົງກອນມີການປະສານງານທີ່ມີປະສິດທິພາບໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຕ່າງໆ;
- 5) ການປະເມີນຜົນ (appraising) ຄື ຂະບວນການປະເມີນຜົນ ແລະ ຍ້ອງຍໍບຸກຄະລາກອນທີ່ມີຜົນການປະຕິບັດວຽກງານດີເດັ່ນ.

ຫາໂຮນດ໌ ຄຸນຊ໌ ແລະ ຊີຣິວ ໂອ ດອນເນວລ໌ (Harold Koontz and Cyril O'Donnell citing Hersey and Blanchard, 2001) ໃຫ້ຄວາມເຫັນວ່າ ໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ບໍລິຫານ (managerial functions) ປະກອບມີຄື:

- 1) ການວາງແຜນ (planning) ຄື ການວາງແຜນທີ່ປະກອບດ້ວຍ ການກຳນົດເປົ້າໝາຍ ຈຸດປະສົງຂອງອົງການ ແລະ ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ໃຫ້ບັນລຸຜົນສຳເລັດ;
- 2) ການຈັດອົງການ (organizing) ຄື ການຈັດອົງການ ໝາຍຄວາມວ່າ ອົງການຈະດຳເນີນການໄປໄດ້ດ້ວຍຄຳກໍ່ຕ້ອງເລີ່ມຈາກການຈັດອົງການທີ່ດີ ເຊິ່ງປະກອບດ້ວຍການນຳປັດໄຈນຳເຂົ້າທີ່ໄດ້ຄຸນນະພາບ ຄື

ຄົນ, ເງິນ, ວັດຖຸສິ່ງຂອງ, ແລະ ວິທີການບໍລິຫານ ທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ເກີດຜົນສໍາເລັດ. ການຈັດອົງການຈຶ່ງໝາຍເຖິງການນໍາເອົາຊັບພະຍາກອນການບໍລິຫານທຸກປະເພດມາບຸລະນາການເພື່ອດໍາເນີນການ;

3) ການຈຸງໃຈ (motivating) ການຈຸງໃຈທີ່ຈະຊ່ວຍໃຫ້ພະນັກງານມີການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຢ່າງມີປະສິດທິຜົນ, ການຈຸງໃຈໃນທີ່ນີ້ໝາຍເຖິງ ການຊີ້ນຳ (directing) ການຕິດຕໍ່ສື່ສານ (communicating) ແລະ ການເປັນຜູ້ນຳໃນການດໍາເນີນການ (leading);

4) ການຄວບຄຸມງານ (controlling) ເປັນການຕິດຕາມ ແລະ ປະເມີນຜົນ ເພື່ອປຽບທຽບຜົນການປະຕິບັດວຽກງານກັບແຜນທີ່ໄດ້ກຳນົດໄວ້ວ່າ ມີຄວາມຜັນປ່ຽນໄປຈາກຄວາມຄາດຫວັງຫຼາຍນ້ອຍພຽງໃດ.

ການຄຸ້ມຄອງໂຮງຮຽນຈະມີປະສິດທິພາບໄດ້ນັ້ນ ຈະຕ້ອງອາໄສອົງປະກອບຫຼາຍຢ່າງ, ໃນນັ້ນ ຂະບວນການບໍລິຫານໂຮງຮຽນເປັນເຕັກນິກ ວິທີການທີ່ສໍາຄັນປະເພດໜຶ່ງ ເຊິ່ງປະກອບມີ 4 ຂັ້ນຕອນຄື: ສຶກສາສະພາບປະຈຸບັນ, ບັນຫາ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການ; ການວາງແຜນ; ການດໍາເນີນຕາມແຜນ ແລະ ປະເມີນຜົນ.

1) ການສຶກສາສະພາບບັນຫາ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການ

ການຄຸ້ມຄອງບໍ່ວ່າວຽກງານໃດ ສິ່ງສໍາຄັນທີ່ຜູ້ອຳນວຍການຈະຕ້ອງເຮັດກ່ອນຄື: ເກັບກຳສະພາບປະຈຸບັນ, ບັນຫາ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການຂອງໂຮງຮຽນນັ້ນໆ, ການເກັບກຳສະພາບປະຈຸບັນໝາຍເຖິງສະພາບທີ່ເປັນຈິງທີ່ກຳລັງເປັນຢູ່ຫຼື ກຳລັງດໍາເນີນຢູ່ໃນເວລານັ້ນ.

ກ. ບັນຫາໝາຍເຖິງ ສິ່ງທີ່ປະກົດຂຶ້ນ ເຊິ່ງບໍ່ເປັນໄປຕາມຄວາມຄາດຫວັງ ຫຼື ຄວາມຕ້ອງການ;

ຂ. ຄວາມຕ້ອງການ ແມ່ນລະດັບຄາດໝາຍ ຫຼື ຈຸດປະສົງສຸດທ້າຍຂອງວຽກງານທີ່ສະແດງເຖິງລະດັບຜົນສໍາເລັດທີ່ວາງ ໄວ້ ຫຼື ຢາກໃຫ້ເພີ່ມຈາກເດີມ;

1)) ຂໍ້ມູນທີ່ສໍາຄັນຄວນນຳມາສຶກສາ

(1) ລະດັບຄຸນນະພາບຂອງການສຶກສາໂດຍທົ່ວໄປໃນໂຮງຮຽນ ໂດຍສະເພາະໃນແຕ່ລະຊັ້ນຮຽນ, ແລະໃນແຕ່ລະຫ້ອງ;

(2) ສະພາບທາງດ້ານປັດໄຈໃນການບໍລິຫານ ແລະ ບັນຫາຕ່າງໆ ເຊັ່ນ ບຸກຄະລາກອນ, ນັກຮຽນ, ອາຄານສະຖານທີ່, ອຸປະກອນ, ການເງິນ-ງົບປະມານ ແລະ ບັນຫາອື່ນໆ;

(3) ບັນຫາກ່ຽວກັບການໃຊ້ຫຼັກສູດສູນກາງ ແລະ ທ້ອງຖິ່ນ ແລະ ຂະບວນການຮຽນ-ການສອນ, ບັນຫາບົດບາດຍິງຊາຍ ສິ່ງເສບຕິດຕ່າງໆ;

(4) ອັດຕານັກຮຽນຄ້າງຫ້ອງ, ການເຮັດວຽກບ້ານຂອງນັກຮຽນ;

(5) ບັນຫາທີ່ກ່ຽວກັບຄຸນລັກສະນະຂອງນັກຮຽນທີ່ຕ້ອງການຕາມຫຼັກສູດ;

(6) ລະດັບຄຸນນະພາບຂອງຄູ;

(7) ສິ່ງສະໜັບສະໜູນໃນການຄຸ້ມຄອງໂຮງຮຽນ.

2)) ຈຸດປະສົງຂອງການສຶກສາສະພາບປະຈຸບັນ, ບັນຫາ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການ

- (1) ເພື່ອຢາກຮູ້ຂໍ້ຄວາມຈິງ;
- (2) ເພື່ອຢາກຮູ້ບັນຫາ ແລະ ອຸປະສັກ;
- (3) ສິ່ງທີ່ຢາກໃຫ້ມີ ຫຼື ເກີດຂຶ້ນ.

3)) ວິທີເກັບກຳຂໍ້ມູນ ມີ 3 ວິທີ ຄື:

- (1) ໃຊ້ການສຳຫຼວດໂດຍເຮັດແບບສອບຖາມ, ແບບສັງເກດຈາກລາຍງານຂອງພາກສ່ວນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງ, ສຶກສາຈາກເອກະ ສານຕ່າງໆ ເຊັ່ນ ປຶ້ມບັນທຶກຂອງຫ້ອງ, ປຶ້ມຕິດຕາມການຮຽນຂອງນັກຮຽນ ຫຼື ເອກະສານຕ່າງໆ ທີ່ສາມາດນຳມາເປັນບ່ອນອ້າງອີງໄດ້;
- (2) ວິທີລະດົມແນວຄິດຈາກຄູ-ອາຈານ ຫຼື ຜູ້ທີ່ມີຄວາມຮູ້ຜື້ນຖານຫຼັກແຫຼ່ງ ຫຼື ຜູ້ມີປະສົບການ ແລະ ຮັບຮູ້ຂໍ້ມູນຄວາມຈິງ;
- (3) ໃຊ້ຫົບສຳລັບໃສ່ບັດປະກອບຄຳຄິດຄຳເຫັນຕ່າງໆ ຈາກສະຖານທີ່ຫຼືກຸ່ມເປົ້າໝາຍທີ່ເຮົາຕ້ອງການ.

2) ການວາງແຜນການຂອງໂຮງຮຽນ

1)) ການວາງແຜນ

ກ. ຄວາມໝາຍ ແລະ ຄວາມສຳຄັນຂອງການວາງແຜນ

ວິໄຮດນ໌ ສາຣະຣັດຕະນະ (2004) ກ່າວວ່າ ການວາງແຜນ ໝາຍເຖິງ ໜ້າທີ່ທາງການບໍລິຫານໃນການກຳນົດຈຸດໝາຍ ແລະ ການຕັດສິນເລືອກວິທີການທີ່ດີທີ່ສຸດໃຫ້ບັນລຸຈຸດໝາຍນັ້ນ

Hartley (1968, p. 256) ກ່າວວ່າ “ການວາງແຜນ ຄື ການເຊື່ອມໂຍງວິທີການກັບເປົ້າໝາຍ ການກຳນົດວິທີການທີ່ຍືດຫຍຸ້ນໄດ້ຢ່າງມີເຫດຜົນ ໂດຍພິຈາລະນາຈາກທາງເລືອກຫຼາຍໆ ທາງຢ່າງມີລະບົບ”

Robbins and Dessler (ບ.ປ.ປ) ໃຫ້ຄວາມໝາຍການວາງແຜນວ່າການວາງແຜນ ຄື ການກຳນົດວັດຖຸປະສົງ ແລະ ວິທີການທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ວັດຖຸປະສົງສຳເລັດຜົນໄວ້ລ່ວງໜ້າ ກ່າວອີກຢ່າງໜຶ່ງ ຄື ການວາງແຜນ ຄື ການຕັດສິນໃຈລ່ວງໜ້າວ່າຈະຕ້ອງເຮັດຫຍັງ ເມື່ອໃດ ແລະ ໃຜຈະເປັນຜູ້ເຮັດ ການວາງແຜນທີ່ປະສົບຜົນສຳເລັດຈະຕ້ອງເນັ້ນຜົນກະທົບຈາກຄວາມປ່ຽນແປງທີ່ອາດຈະເກີດຂຶ້ນໃນອົງການທັງໄລຍະສັ້ນ ແລະ ໄລຍະຍາວ.

Hellriegel and Slocum (1989) ກ່າວວ່າ ການວາງແຜນ ຄື ຂະບວນການປະຕິບັດງານຢ່າງເປັນທາງການ ອັນປະກອບດ້ວຍລັກສະນະວຽກຕໍ່ໄປນີ້.

- 1) ການເລືອກພາລະກິດຂອງອົງການ ວັດຖຸປະສົງທັງໝົດ ທັງໄລຍະສັ້ນ ແລະ ໄລຍະຍາວ;
- 2) ການແຍກວັດຖຸປະສົງຕາມສ່ວນໜ້າວຽກຕ່າງໆ ລວມທັງວັດຖຸປະສົງສ່ວນບຸກຄົນທີ່ສອດຄ່ອງກັບວັດຖຸປະສົງຂອງອົງການ;

3) ການເລືອກກົນລະຍຸດ ແລະ ຍຸດທະວິທີເພື່ອບັນລຸວັດຖຸປະສົງ.

ສະຫຼຸບ ການວາງແຜນແມ່ນກຳນົດກິດຈະກຳ ແລະ ທາງເລືອກໄວ້ລ່ວງໜ້າວ່າຈະເຮັດຫຍັງ ຢູ່ໃສ ເວລາໃດ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸຕາມຈຸດປະສົງທີ່ຕັ້ງໄວ້

ການວາງແຜນແມ່ນການກຳນົດທາງເລືອກ ໃນການດຳເນີນການ ຫຼື ແກ້ໄຂບັນຫາໄວ້ລ່ວງໜ້າ ເພື່ອໃຫ້ຜູ້ບໍລິຫານສາມາດຊົມໃຊ້ຊັບພະຍາກອນ ທີ່ມີຢູ່ຢ່າງປະຢັດ ແລະ ໄດ້ຮັບຜົນປະໂຫຍດສູງສຸດ. ການວາງແຜນແມ່ນຂັ້ນຕອນໜຶ່ງທີ່ສຳຄັນຂອງຂະບວນການບໍລິຫານ, ການດຳເນີນວຽກງານໃດກໍ່ຕາມເຖິງແມ່ນວ່າຈະມີບຸກຄະລາກອນ, ມີເງິນ ແລະ ວັດຖຸອຸປະກອນແລ້ວ, ແຕ່ຫາກບໍ່ມີແຜນການກໍ່ຈະເຮັດໃຫ້ວຽກງານນັ້ນຂາດປະສິດທິພາບ ແລະ ພ້ອມທັງເປັນການສິ້ນເປືອງຊັບພະຍາກອນອີກດ້ວຍ. ສະນັ້ນ, ອາດຈະເວົ້າໄດ້ວ່າ ການວາງແຜນປຽບເໝືອນຫົວໃຈຂອງການເຮັດວຽກງານທຸກຢ່າງ ເພາະການວາງແຜນທີ່ດີ ມີຄວາມຮອບຄອບແລ້ວເທົ່າກັບການມີໄຊຊະນະໄປແລ້ວເກີນເຄິ່ງໜຶ່ງແລະ ການວາງແຜນມີຄວາມສຳຄັນ ດັ່ງນີ້

1) ເປັນການກະກຽມ ແລະ ການແກ້ໄຂບັນຫາໄວ້ລ່ວງໜ້າ, ທັງເປັນການເຮັດວຽກຢ່າງມີຈຸດໝາຍ ແລະ ມີປະສິດທິພາບ;

2) ເຮັດໃຫ້ການປະຕິບັດວຽກງານມີລະບົບແບບແຜນ, ມີຂັ້ນຕອນໄລຍະເວລາ, ສະຖານທີ່ ແລະ ມີເປົ້າໝາຍໄວ້ຢ່າງຊັດເຈນທັງເຮັດໃຫ້ຜູ້ອຳນວຍການກວດກາປະເມີນຜົນໄດ້ອີກດ້ວຍ;

3) ການວາງແຜນເຮັດໃຫ້ສາມາດໃຊ້ຊັບພະຍາກອນຢ່າງປະຫຍັດ ແລະ ໄດ້ຮັບຜົນດີ, ເພາະວ່າການວາງແຜນຕ້ອງຄຳນຶງເຖິງການລະດົມເອົາຊັບພະຍາກອນທຸກຢ່າງທີ່ມີຢູ່ຢ່າງຈຳກັດ;

4) ການວາງແຜນ ຄວນໃຫ້ມີການຮ່ວມມືປະສານງານຈາກຫຼາຍໜ່ວຍງານ ແລະ ສົມທົບແຜນໂຄງການທັງໃນໜ່ວຍງານ ແລະ ນອກໜ່ວຍງານໃນລະດັບຕ່າງໆ ເພື່ອໃຫ້ວຽກງານມີຄວາມກົມກຽວກັນ;

5) ການວາງແຜນເປັນການພັດທະນາ ແລະ ເປັນການປ່ຽນແປງ

ຂ. ແຜນການທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ການຄຸ້ມຄອງມີຄຸນນະພາບ.

1) ຊ່ວຍໃຫ້ການຄຸ້ມຄອງດຳເນີນໄປຢ່າງມີລະບົບ, ສະດວກໃນການກຳກັບ, ຕິດຕາມແລະນິເທດ;

2) ສາມາດປະເມີນຜົນສຳເລັດຂອງວຽກງານໄດ້;

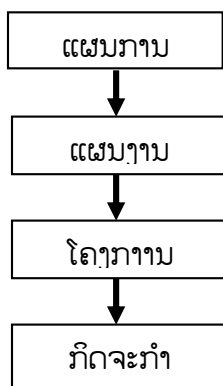
3) ສາມາດໃຊ້ຊັບພະຍາກອນຢ່າງປະຫຍັດ;

4) ຊ່ວຍໃຫ້ຜູ້ຄຸ້ມຄອງທຸກລະດັບ ຕັດສິນໃຈໄດ້ຢ່າງຖືກຕ້ອງ;

5) ສາມາດປັບປ່ຽນວິທີເຮັດວຽກໄດ້ດີໃນກໍລະນີຈຳເປັນ.

ຄ. ລະດັບ ແລະ ໂຄງສ້າງຂອງແຜນການ

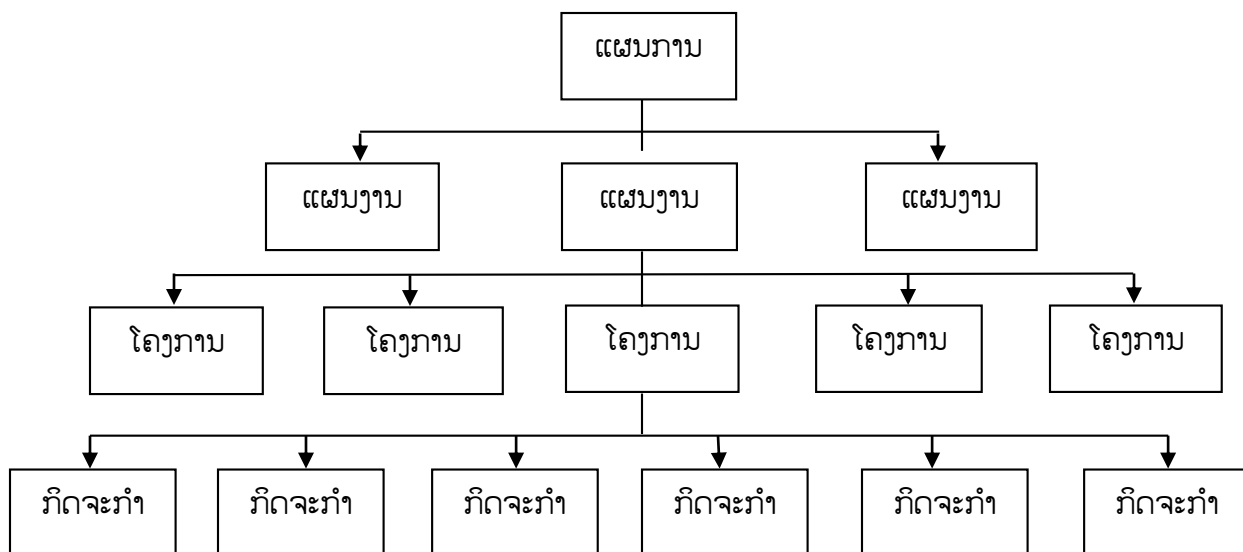
ລະດັບຂອງແຜນການ ແຜນການປະກອບດ້ວຍແຜນງານ, ໂຄງການ ແລະ ກິດຈະກຳຕາມລຳດັບທີ່ສະແດງຢູ່ໃນ ແຜນວາດລຸ່ມນີ້:



(ຮູບແຕ້ມທີ 4 ສະແດງເຖິງລະດັບຂອງແຜນການ)

ງ. ໂຄງສ້າງຂອງແຜນການ

ແຜນການຂອງໂຮງຮຽນ ປະກອບດ້ວຍກຸ່ມຂອງແຜນງານ, ແຜນງານປະກອບດ້ວຍກຸ່ມຂອງໂຄງການ ແລະ ໂຄງການກໍປະກອບດ້ວຍກຸ່ມຂອງກິດຈະກຳດັ່ງສະແດງໃນແຜນວາດລຸ່ມນີ້



ຮູບແຕ້ມທີ 5: ສະແດງໂຄງສ້າງຂອງແຜນການ

1) ແຜນການຂອງໂຮງຮຽນ (School plan) ປະກອບດ້ວຍແຜນງານ (Program) ທີ່ສຳຄັນດັ່ງນີ້:

ກ. ແຜນງານສຶກສາອົບຮົມແນວຄິດ;

ຂ. ແຜນງານວິຊາການ;;

ຄ. ແຜນງານຄຸ້ມຄອງບຸກຄະລາກອນ;

- ງ. ແຜນງານຫ້ອງການ-ການເງິນ;
- ຈ. ແຜນງານກິດຈະກຳນັກຮຽນ-ນັກສຶກສາ;
- ສ. ແຜນງານອາຄານສະຖານທີ່;
- ຊ. ແຜນງານສຳພັນຊຸມຊົນ;
- ຍ. ແຜນງານອົງການຈັດຕັ້ງມະຫາຊົນ.

ຈ. ລັກສະນະຂອງແຜນປະຈຳປີ

ແຜນການປະຈຳປີຂອງໂຮງຮຽນ ແມ່ນແຜນການໄລຍະສັ້ນ ສຳລັບສຶກສາສຶກສາໜຶ່ງໃນຮູບແບບແຜນປະຕິບັດການ ເຊິ່ງອາດຈະແບ່ງອອກ 2 ລັກສະນະຄື:

- 1) ແຜນວຽກສະເພາະ (ແຜນສະເພາະກິດ) ເປັນແຜນແກ້ໄຂບັນຫາຈຳກັບຂໍ້ບົກຜ່ອງ ຫຼື ເປັນແຜນກຳນົດຄວາມຕ້ອງການໃນອານາຄົດ;
- 2) ແຜນວຽກປະຈຳປີ ຊຶ່ງຕ້ອງດຳເນີນເປັນປະຈຳ ເຊັ່ນ: ແຜນການປະເມີນຜົນການຮຽນ-ການສອນ ແຜນການຮັບເອົານັກຮຽນຕົ້ນປີ.

ສ. ປະເພດຂອງແຜນ

- ແບ່ງຕາມໄລຍະເວລາ

- 1) ແຜນໄລຍະສັ້ນ (short range plan) ຄື ແຜນທີ່ມີໄລຍະເວລາບໍ່ເກີນ 1 ປີ;
- 2) ແຜນໄລຍະກາງ (Intermediate range plan) ຄືແຜນທີ່ມີໄລຍະເວລາ 1-5 ປີ;
- 3) ແຜນໄລຍະຍາວ (Long range plan) ຄື ແຜນທີ່ມີໄລຍະເວລາຕັ້ງແຕ່ 5 ປີຂຶ້ນໄປ

ຕົວຢ່າງ ແຜນພັດທະນາການສຶກສາໄລຍະປີ 2016 – 2030 (ແຜນໄລຍະຍາວ)

ຜູ້ຂຽນຂໍຢືນຢັນເນື້ອໃນຂອງແຜນພັດທະນາການສຶກສາ ມາກ່າວໂດຍຫຍໍ້ ດັ່ງນີ້:

ໃນແຜນພັດທະນາໄດ້ກຳນົດວິໄສທັດໃນການພັດທະນາວັດທະນາທຳສັງຄົມໄວ້ວ່າ ຊັບພະຍາກອນມະນຸດໄດ້ຮັບການພັດທະນາໃຫ້ມີຄຸນນະພາບໃກ້ຄຽງກັບພາກພື້ນ ແລະ ສາກົນ, ເປັນກຳລັງການຜະລິດທີ່ເຂັ້ມແຂງ, ຕອບສະໜອງໄດ້ຄວາມຕ້ອງການຂອງການພັດທະນາເສດຖະກິດສັງຄົມແຫ່ງຊາດຫຼາຍຂຶ້ນ, ລະດັບການສຶກສາທົ່ວໄປຂອງພົນລະເມືອງລາວຈົບຊັ້ນມັດທະຍົມຕອນປາຍ, ປະຊາຊົນລາວໄດ້ຮັບການບໍລິການດ້ານສາທາລະນະສຸກຄຸນນະພາບຢ່າງທົ່ວເຖິງ ແລະ ມີອາຍຸຍົນສະເລ່ຍສູງກວ່າ 75 ປີ.

ຄຽງຄູ່ກັບວິໄສທັດຮອດປີ 2030 ທີ່ກ່າວມາຂ້າງເທິງນີ້, ລັດຖະບານຍັງໄດ້ກຳນົດທິດທາງລວມຂອງຍຸດທະສາດການພັດທະນາເສດຖະກິດ-ສັງຄົມ ຮອດປີ 2025, ຊຶ່ງໜຶ່ງໃນນັ້ນລັດຖະບານຍັງໄດ້ຖືເອົາການພັດທະນາວັດທະນາທຳ-ສັງຄົມເປັນບຸລິມະສິດສູງສຸດຂອງຍຸດທະສາດການພັດທະນາ ໂດຍສຸມໃສ່ການຍົກລະດັບຄຸນນະພາບຊີວິດການເປັນຢູ່ຂອງປະຊາຊົນໃຫ້ດີຂຶ້ນເທື່ອລະກ້າວ, ແກ້ໄຂຄວາມທຸກຍາກ, ພັດທະນາຂະແໜງການສຶກສາ, ວັດທະນະທຳ, ພັດທະນາສີມືແຮງງານດ້ານປະລິມານ ແລະ ຄຸນນະພາບໃຫ້ໄດ້ຫຼາຍຂຶ້ນ.

ບົນພື້ນຖານວິໄສທັດ ແລະ ຍຸດທະສາດທີ່ລັດຖະບານກຳນົດ. ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ ຈຶ່ງໄດ້ກຳນົດ ວິໄສທັດ ດັ່ງນີ້:

ຮອດປີ 2030 ຝົນລະເມືອງລາວທຸກຄົນໄດ້ຮັບການສຶກສາທີ່ມີຄຸນນະພາບຢ່າງສະເໝີພາບ ແລະ ເທົ່າທຽມກັນ ເພື່ອໃຫ້ເຂົາເຈົ້າໄດ້ພັດທະນາຕົນເອງກາຍເປັນຝົນລະເມືອງດີຂອງຊາດ, ມີຄຸນສົມບັດ, ມີສຸຂະພາບເຂັ້ມແຂງ, ມີຄວາມຮູ້ ຄວາມສາມາດສູງ, ມີຄວາມເປັນມືອາຊີບ ເພື່ອພັດທະນາປະເທດຊາດໃຫ້ສີວິໄລຍືນຍົງ ສາມາດເຊື່ອມໂຍງ, ແຂ່ງຂັນກັບ ພາກພື້ນ ແລະ ສາກົນໄດ້.

ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸໄດ້ວິໄສທັດດັ່ງກ່າວ ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ ຕ້ອງໄດ້ເອົາໃຈໃສ່ 8 ພາລະກິດລຸ່ມນີ້:

- ສູ້ຊິນເພື່ອບັນລຸການສຶກສາພາກບັງຄັບຊັ້ນປະຖົມສຶກສາ ແລະ ຂະຫຍາຍການສຶກສາພາກບັງຄັບໄປເຖິງຊັ້ນ ມັດທະຍົມສຶກສາຕອນຕົ້ນ ໂດຍຮັບປະກັນໃຫ້ທຸກຄົນເຂົ້າເຖິງການສຶກສາ ແລະ ມີຄວາມພ້ອມປະກອບສ່ວນຕໍ່ການ ພັດທະນາເສດຖະກິດ-ສັງຄົມ.

- ລົບລ້າງຄວາມບໍ່ຮູ້ໜັງສືຂອງປະຊາຊົນລາວບັນດາເຜົ່າຢ່າງສິ້ນເຊີງ ພ້ອມທັງສົ່ງເສີມການຮຽນຮູ້ຕະຫຼອດ ຊີວິດເພື່ອປັບປຸງຊີວິດການເປັນຢູ່ຂອງເຂົາເຈົ້າໃຫ້ດີຂຶ້ນ.

- ສົ່ງເສີມການຮຽນ-ການສອນວິຊາຊີບຂັ້ນພື້ນຖານຢູ່ຊັ້ນມັດທະຍົມສຶກສາ, ປັບປຸງລະບົບການສຶກສາສາຍອະ ຊີວະສຶກສາ ແລະ ການສຶກສາຊັ້ນສູງ ໂດຍເອົາໃຈໃສ່ປັບປຸງດ້ານຄຸນນະພາບ ພ້ອມທັງຮັບປະກັນໃຫ້ນັກຮຽນ, ນັກສຶກສາມີ ທັກສະແທດເໝາະກັບຄວາມຕ້ອງການຕະຫຼາດແຮງງານ ແລະ ຮັບປະກັນໃຫ້ຜູ້ຮຽນຈົບມີຄວາມສາມາດເຂົ້າສູ່ກຳລັງແຮງ ງານໄດ້.

- ຝຶກອົບຮົມສີມືແຮງງານ, ນັກວິຊາການ, ພະນັກງານມືອາຊີບ ແລະ ປັນຍາຊົນໃຫ້ມີຄວາມຮູ້, ຄວາມສາມາດ ໃນການນຳໃຊ້ວິທະຍາສາດ, ເຕັກໂນໂລຊີ ແລະ ຂໍ້ມູນຂ່າວສານທີ່ທັນສະໄໝເພື່ອຕອບສະໜອງຕໍ່ຄວາມຕ້ອງການດ້ານ ການພັດທະນາເສດຖະກິດ-ສັງຄົມ.

- ປັບປຸງຄຸນນະພາບ ແລະ ຄວາມສອດຄ່ອງຂອງການສຶກສາ ເພື່ອໃຫ້ຜູ້ຮຽນຮູ້ມີຄວາມຮູ້ທີ່ຈຳເປັນທາງດ້ານ ເສດຖະກິດ-ສັງຄົມ, ໃນນັ້ນກໍ່ແມ່ນລວມທັງການສະໜອງທັກສະ ແລະ ຄວາມຮູ້ຂັ້ນພື້ນຖານ ເພື່ອໃຫ້ເຂົາເຈົ້າສາມາດດຳ ເນີນທຸລະກິດຄອບຄົວຂອງຕົນເອງໄດ້, ໂດຍສະເພາະໃນເຂດຫ່າງໄກສອກຫຼີກ.

- ນຳໃຊ້ໄຊຊີທິເປັນເຄື່ອງມືໃນການຄຸ້ມຄອງ ແລະ ບໍລິຫານການສຶກສາ ແລະ ກິລາ, ການຮຽນ-ການສອນ ແລະ ປັບປຸງຄຸນນະພາບການສຶກສາ.

- ຂະຫຍາຍວຽກງານການຄົ້ນຄວ້າວິໄຈ ແລະ ປະເມີນຜົນນະໂຍບາຍ ແລະ ຍຸດທະສາດໃຫ້ກວ້າງຂວາງແຕ່ສູນ ກາງລົງຮອດທ້ອງຖິ່ນ ແລະ ນຳໃຊ້ຜົນຂອງການຄົ້ນຄວ້າວິໄຈ ແລະ ປະເມີນຜົນເຂົ້າໃນການວາງແຜນພັດທະນາການສຶກສາ ແລະ ກິລາ.

- ຂະຫຍາຍວຽກງານພະລະສຶກສາ, ສິລະປະສຶກສາ ແລະ ກິລາ-ກາຍຍະກຳໃຫ້ກວ້າງຂວາງແຕ່ສູນກາງລົງຮອດ ທ້ອງຖິ່ນ ໂດຍເນັ້ນໜັກໃສ່ການກໍ່ສ້າງຄູພະລະສຶກສາ, ສິລະປະສຶກສາ ແລະ ກິລາ-ກາຍຍະກຳ, ການພັດທະນາກຳມະການ ຕັດສິນ, ຄູຝຶກ ແລະ ນັກກິລາ, ສະໜອງອຸປະກອນກິລາໃຫ້ແກ່ທ້ອງຖິ່ນ.

ສ່ວນຍຸດທະສາດການພັດທະນາການສຶກສາ ແລະ ກິລາຮອດປີ 2025 ແມ່ນເນັ້ນໜັກ ແລະ ເລັ່ງໃສ່ 5 ຂົງເຂດ ວຽກງານ ດັ່ງນີ້:

- ປັບປຸງຄຸນນະພາບຂອງສາມັນສຶກສາທັງໃນ ແລະ ນອກໂຮງຮຽນ ເພື່ອໃຫ້ຜູ້ຮຽນທຸກຄົນມີຄຸນສົມບັດ, ມີຄວາມຮູ້ ແລະ ຄວາມສາມາດ ເພື່ອສືບຕໍ່ຮຽນໃນສາຍວິຊາຊີບ ແລະ ສານການສຶກສາຊັ້ນສູງ.

- ປັບປຸງຄຸນນະພາບການກໍ່ສ້າງ ແລະ ຍົກລະດັບຄູແບບຮອບດ້ານ;

- ກໍ່ສ້າງ ແລະ ພັດທະນາກຳລັງແຮງງານ ໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບຄວາມຕ້ອງການຂອງການຂະຫຍາຍຕົວຂອງເສດຖະກິດ-ສັງຄົມ;

- ປັບປຸງລະບົບການບໍລິຫານ ແລະ ຄຸ້ມຄອງການສຶກສາ ໂດຍເນັ້ນໃສ່ການພັດທະນາຂີດຄວາມສາມາດຂອງຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາ ແລະ ກິລາໃນແຕ່ລະຂັ້ນ;

- ປັບປຸງ ແລະ ພັດທະນາກິລາ-ກາຍຍະກຳ ເຮັດໃຫ້ພົນລະເມືອງລາວມີສຸຂະພາບເຂັ້ມແຂງທາງດ້ານຮ່າງກາຍຈິດໃຈ, ມີນ້ຳໃຈກິລາທີ່ຜ່ອງໃສ, ສ້າງສະຕິຊາດ ສາມາດປະກອບສ່ວນເຂົ້າໃນການພັດທະນາຊັບພະຍາກອນມະນຸດ, ຮັບໃຊ້ພາລະກິດ ປົກປັກຮັກສາ ແລະ ສ້າງສາປະເທດຊາດ, ເພີ່ມທະວີຄວາມສາມັກຄີ, ມິດຕະພາບ, ສັນຕິພາບການຮ່ວມມືກັບບັນດາປະເທດຢູ່ພາກພື້ນ ແລະ ສາກົນ ເພື່ອຍົກຖານະບົດບາດຂອງຊາດ.

- ແບ່ງຕາມຊະນິດຂອງແຜນ

1) ແຜນກົນລະຍຸດ (Strategic plan) ເປັນແຜນໄລຍະຍາວທີ່ລວບລວມທິດທາງໃນການປະຕິບັດງານ ເພື່ອ ກ່າວສູ່ເປົ້າໝາຍຂອງອົງການ ຫຼື ສະຖາບັນກຳນົດໄວ້ ໂດຍມີຜູ້ບໍລິຫານລະດັບສູງເປັນຜູ້ຮັບຜິດຊອບແຜນ;

2) ແຜນຍຸດທະວິທີ (Tectical plan) ເປັນແຜນໄລຍະກາງທີ່ສະແດງລາຍລະອຽດທີ່ສອດຄ່ອງກັບແຜນກົນລະຍຸດ ແລະ ເປົ້າໝາຍ;

3) ແຜນປະຕິບັດການ (Operational plan) ເປັນແຜນໄລຍະສັ້ນທີ່ກຳນົດສະເພາະເຈາະຈົງວ່າຕ້ອງປະຕິ ບັດຫຍັງ ຢູ່ໃສ ເມື່ອໃດ ແບບໃດ ໂດຍໃຜ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸຕາມເປົ້າໝາຍຂອງອົງການ.

ຊ. ຂະບວນການວາງແຜນ

ຂະບວນການວາງແຜນ ລວມມີ 3 ຂັ້ນຕອນຄື:

- 1) ຂັ້ນຕອນກະກຽມ
- 2) ຂັ້ນຕອນວາງແຜນ
- 3) ຂັ້ນຕອນສະເໜີແຜນ

2)) ການສ້າງໂຄງການ

ກ. ຄວາມໝາຍ

ຕາມພົດຈະນານຸກົມຮາດຊະບັນດິດ ພສ. 2525 ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງຄຳວ່າ “ໂຄງການ” (project) ຄື “ແຜນງານ ຫຼື ແບບໂຄງການຕາມທີ່ກຳນົດໄວ້” ໂຄງການເປັນສ່ວນປະກອບໜຶ່ງໃນການວາງແຜນພັດທະນາອົງກອນຊ່ວຍໃຫ້ອົງກອນເຫັນພາບ ແລະ ທິດທາງໃນການພັດທະນາໜ່ວຍງານໃນອົງກອນ ມີຂອບເຂດການຕິດຕາມ ແລະ ປະເມີນຜົນໄດ້.

ໂຄງການ ໝາຍເຖິງ ການວາງແຜນລ່ວງໜ້າທີ່ຈັດທຳຂຶ້ນຢ່າງມີລະບົບ ປະກອບດ້ວຍກົດຈະກຳຕ່າງໆທີ່ຕ້ອງການໃຊ້ ຊັບພະຍາກອນໃນການດຳເນີນງານ ແລະ ຄາດຫວັງທີ່ຈະໄດ້ຜົນຕອບແທນຢ່າງຄຸ້ມຄ່າ ແຕ່ລະໂຄງການມີເປົ້າໝາຍເພື່ອ

ການ ຜະລິດ ຫຼື ການໃຫ້ບໍ່ການເພື່ອເພີ່ມປະສິດທິພາບຂອງແຜນງານ ການຂຽນໂຄງການຈຶ່ງເປັນສ່ວນສໍາຄັນສ່ວນໜຶ່ງຂອງ ການ ວາງແຜນທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ອົງກອນບັນລຸຜົນສໍາເລັດຕາມເປົ້າໝາຍ

ຂ. ຂັ້ນຕອນການຂຽນໂຄງການ

1) ວິເຄາະບັນຫາ ຫຼື ຄວາມຕ້ອງການ ດໍາເນີນການໂດຍ

- ສຶກສາສະພາບແວດລ້ອມເພື່ອຄົ້ນຫາບັນຫາ;
- ກໍານົດສະພາບບັນຫາ;
- ກໍານົດແນວທາງແກ້ໄຂ.

2) ສຶກສາເກນ ແລະ ຄັດເລືອກໂຄງການ

3)) ລົງມືຂຽນໂຄງການ ໂດຍໃຊ້ພາສາຂຽນທີ່ງ່າຍ ແລະ ຈະແຈ້ງ.

ຄ. ເທກນິກການຂຽນ

ກ່ອນລົງມືຂຽນ ຕ້ອງຕັ້ງຄໍາຖາມ ແລະ ຕອບຄໍາຖາມ 6 W 1 H

- | | | |
|---------------|---------|--|
| - W1 = who | ໝາຍເຖິງ | ຄໍາຖາມ “ໃຜເປັນຜູ້ດໍາເນີນໂຄງການ” |
| - W2 = what | ໝາຍເຖິງ | ຄໍາຖາມ “ຈະເຮັດຫຍັງແນ” |
| - W3 = when | ໝາຍເຖິງ | ຄໍາຖາມ “ຈະເຮັດເວລາໃດ” |
| - W4 = where | ໝາຍເຖິງ | ຄໍາຖາມ “ຈະເຮັດໂຄງການຢູ່ໃສ” |
| - W5 = why | ໝາຍເຖິງ | ຄໍາຖາມ “ເປັນຫຍັງຈຶ່ງຕ້ອງເຮັດໂຄງການນີ້” |
| - W6 = to who | ໝາຍເຖິງ | ຄໍາຖາມ “ໃຜເປັນຜູ້ໄດ້ຮັບຜົນປະໂຫຍດ” |
| - H1 = how | ໝາຍເຖິງ | ຄໍາຖາມ “ຈະດໍາເນີນໂຄງການແນວໃດ” |

ງ. ຮູບແບບການຂຽນໂຄງການ (ສົມພິດ ແສນສຸກ: 2003)

1) ຊື່ໂຄງການ ເປັນການລຸບຸເພື່ອໃຫ້ຮູ້ເຖິງແນວທາງປະຕິບັດ ແລະ ການຄາດຫວັງຜົນຕອບແທນທີ່ສືບເນື່ອງ ຈາກການປະຕິບັດໂຄງການຕະຫຼອດຈົນທົດທາງຂອງການດໍາເນີນໂຄງການນັ້ນ;

2) ໜ່ວຍງານທີ່ຮັບຜິດຊອບ ເປັນການລະບຸຊື່ໜ່ວຍງານທີ່ຮັບຜິດຊອບຂຽນໂຄງການ ຫຼື ຜູ້ທີ່ຮັບຜິດຊອບຂຽນ ໂຄງການ ເຫດຜົນທີ່ຕ້ອງມີການລະບຸໜ່ວຍງານທີ່ຮັບຜິດຊອບໂຄງການ ຫຼື ຜູ້ທີ່ຮັບຜິດຊອບໂຄງການນັ້ນກໍ່ ເພື່ອຄວາມ ສະດວກໃນການຕິດຕາມ ແລະ ປະເມີນຜົນໂຄງການ;

3) ຫຼັກການ ແລະ ເຫດຜົນ ເປັນການລະບຸເຖິງສະພາບບັນຫາ ແລະ ຄວາມຈໍາເປັນໃນການຂຽນໂຄງການຂຶ້ນ ມາເພື່ອແກ້ໄຂບັນຫາດັ່ງກ່າວ;

4) ຈຸດປະສົງໂຄງການ ເປັນການສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງສິ່ງ ຫຼື ຜົນງານທີ່ເປັນຈຸດໝາຍປາຍທາງທີ່ຕ້ອງການຈະໃຫ້ເກີດຂຶ້ນຈາກການປະຕິບັດງານນັ້ນ ການກຳນົດວັດຖຸປະສົງທີ່ດີຈະເປັນການຊ່ວຍໃຫ້ການກຳນົດຂັ້ນ ຕອນສຳລັບປະຕິບັດຮັດກຸມ ການກຳນົດວັດຖຸປະສົງທີ່ດີຄວນປະກອບດ້ວຍອົງປະກອບທີ່ເອີ້ນວ່າ “SMART”

S = Sensible (ເປັນໄປໄດ້) ວັດຖຸປະສົງທີ່ດີຕ້ອງມີຄວາມເປັນໄປໄດ້

M = Measurable (ວັດໄດ້) ວັດຖຸປະສົງທີ່ດີຕ້ອງສາມາດວັດ ແລະ ປະເມີນຜົນໄດ້

A = Attainable (ລະບຸສິ່ງທີ່ຕ້ອງການ) ວັດຖຸປະສົງທີ່ດີຈະຕ້ອງລະບຸສິ່ງທີ່ຕ້ອງການດຳເນີນງານຢ່າງລະອຽດ ແລະ ເຈາະຈົງຫຼາຍທີ່ສຸດ

R = Reasonable (ເປັນເຫດເປັນຜົນ) ວັດຖຸປະສົງທີ່ດີຕ້ອງມີຄວາມເປັນເຫດເປັນຜົນ

T = Time (ເວລາ) ວັດຖຸປະສົງທີ່ດີຕ້ອງມີຂອບເຂດຂອງເວລາທີ່ແນ່ນອນໃນການປະຕິບັດ

5) ກຸ່ມເປົ້າໝາຍ ລະບຸກຸ່ມເປົ້າໝາຍ ແລະ ຈຳນວນໃສ່ໃຫ້ລະອຽດວ່າໃຜຄືຜູ້ທີ່ຈະໄດ້ຜົນດີຈາກໂຄງການນີ້ ໂດຍພະຍາຍາມສະແດງໃຫ້ເຫັນເປັນຕົວເລກ ຫຼື ຈຳນວນທີ່ຈະເຮັດໄດ້ພາຍໃນໄລຍະເວລາທີ່ກຳນົດ ການລະບຸເປົ້າ ໝາຍ ລະບຸເປັນລັກສະນະ ແລະ ປະລິມານໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບວັດຖຸປະສົງ ແລະ ຄວາມສາມາດໃນການເຮັດວຽກຂອງຜູ້ຮັບຜິດຊອບໂຄງການ;

6) ສະຖານທີ່ການດຳເນີນ ລະບຸສະຖານທີ່ດຳເນີນໂຄງການ;

7) ໄລຍະດຳເນີນໂຄງການ ເປັນການກຳນົດໄລຍະເວລາການປະຕິບັດໂຄງການຕັ້ງແຕ່ໄລຍະເລີ່ມຕົ້ນປະຕິບັດໂຄງການຈົນຮອດສິ້ນສຸດໂຄງການນັ້ນ;

8) ວິທີດຳເນີນການ ຄວນສະແດງເຖິງກິດຈະກຳ ແລະ ຂະບວນການປະຕິບັດງານທີ່ສອດຄ່ອງກັບວັດຖຸປະສົງ ສະແດງລາຍອຽດກິດຈະກຳພຽງພໍ ແລະ ມີກຳນົດໄລຍະເວລາຂອງແຕ່ລະກິດຈະກຳທີ່ສົມເຫດຜົນ ແລະ ຄວນມີກິດຈະກຳ ຕໍ່ເນື່ອງ ຫາກເປັນໂຄງການທີ່ມີການເຝິກອົບຮົມ ທັດສະນະ-ຖອດຖອນບົດຮຽນ ຈະຕ້ອງມີກິດຈະກຳຕໍ່ເນື່ອງທີ່ຈະສົ່ງຜົນ ຕໍ່ການຄຸ້ມຄອງ ການສົ່ງເສີມ ແລະ ການສະໜັບສະໜູນຜູ້ສູງອາຍຸ ແລະ ມີການກຳນົດການເຝິກອົບຮົມຫົວຂໍ້ທີ່ຈະເຝິກອົບຮົມ ການຂຽນວິທີດຳເນີນການໃຫ້ແຈກອອກດັ່ງນີ້:

- ຂັ້ນກະກຽມ ໝາຍຄວາມວ່າ ກ່ອນການດຳເນີນໂຄງການ ຕ້ອງໄດ້ລະບຸກິດຈະກຳຕ່າງໆທີ່ຕ້ອງໄດ້ກະກຽມຄາດຄະເນສິ່ງທີ່ຈະເກີດຂຶ້ນ ພ້ອມວິທີການຮັບມືໄວ້ລ່ວງໜ້າ;

- ຂັ້ນດຳເນີນງານ ໃນຫວ່າງການດຳເນີນຕ້ອງໄດ້ປະຕິບັດຕາມແຜນທີ່ກະກຽມໄວ້ ຖ້າມີການປ່ຽນແປງກໍໃຫ້ໃຊ້ແຜນສຳຮອງຕາມທີ່ໄດ້ກະກຽມ;

- ກິດຈະກຳທີ່ຈະດຳເນີນງານຕາມໂຄງການ: ລະບຸກິດຈະກຳຕ່າງໆ ຂະບວນການ ແລະ ຂັ້ນຕອນການດຳເນີນງານ, ໄລຍະເວລາໃນການດຳເນີນງານໃຫ້ລະອຽດຈະແຈ້ງ.

9) ງົບປະມານ ງົບປະມານ ຫຼື ຄ່າໃຊ້ຈ່າຍຂອງໂຄງການນັບເປັນຊັບພະຍາກອນທີ່ສຳຄັນຕໍ່ການປະຕິບັດໂຄງການ ໂດຍທົ່ວໄປມີອົງປະກອບ ດັ່ງນີ້:

(1) ລວມຍອດຄ່າໃຊ້ຈ່າຍທັງໂຄງການ

(2) ຄ່າໃຊ້ຈ່າຍຂອງແຕ່ລະກິດຈະກຳ

10) ການປະເມີນໂຄງການ ເປັນຂະບວນການໃນການເກັບລວບລວມ ແລະ ວິເຄາະຂໍ້ມູນຂອງການດຳເນີນໂຄງການ ແລະ ຝຶກຈະນາ ບົ່ງບອກໃຫ້ຮູ້ເຖິງຈຸດແຂງ ແລະ ຈຸດອ່ອນຂອງໂຄງການ

11) ຜົນທີ່ຄາດວ່າຈະໄດ້ຮັບ ເປັນຜົນທີ່ເກີດຂຶ້ນຈາກການທີ່ໂຄງການບັນລຸວັດຖຸປະສົງ ຜົນທີ່ເກີດຂຶ້ນຈາກການປະຕິ ບັດໂຄງການ ສາມາດສະແດງໃຫ້ເຫັນຜົນທີ່ເປັນປະໂຫຍດທາງກົງ ແລະ ທາງອ້ອມ

3)) ການດຳເນີນຕາມແຜນ

ຂັ້ນຕອນການດຳເນີນຕາມແຜນເປັນຂະບວນການບໍລິຫານທີ່ຂາດບໍ່ໄດ້ ຖ້າຫາກວ່າຂັ້ນຕອນນີ້ບໍ່ໄດ້ຖືກປະຕິບັດ ແລ້ວແຜນທີ່ວາງໄວ້ກໍຈະບໍ່ມີຄວາມໝາຍ ແລະ ບໍ່ມີຜົນປະໂຫຍດຫຍັງເລີຍ, ສະນັ້ນ ຜູ້ອຳນວຍການໂຮງຮຽນຈະຕ້ອງເອົາໃຈໃສ່ຂັ້ນຕອນນີ້ເປັນສຳຄັນໂດຍປະຕິບັດດັ່ງນີ້:

(1) ນຳສະເໜີແຜນການຕໍ່ສະພາໂຮງຮຽນ ເພື່ອຝຶກຈະນາໃຫ້ຄວາມຄິດເຫັນຖ້າຈຳເປັນກໍສົມທົບກັບໝວຍງານທີ່ກ່ຽວຂ້ອງ;

(2) ອະນຸມັດໂຄງການ ແລະ ການໃຊ້ເງິນບໍ່ເກີນຄວາມຮັບຜິດຊອບ;

(3) ນຳສະເໜີໂຄງການ ເພື່ອອະນຸມັດຈາກຂັ້ນເທິງ ໃນກໍລະນີທີ່ໂຄງການນັ້ນ ໃຊ້ເງິນງົບປະມານທີ່ເກີນຄວາມຮັບ ຜິດຊອບຂອງຕົນເອງ;

(4) ກະກຽມບຸກຄະລາກອນ, ເຕັກນິກວິທີ ແລະ ຊັບພະຍາກອນທີ່ຈຳເປັນ ໂດຍມີການສຶກສາຄົ້ນຄວ້າຮ່ວມກັນໃນບັນຫານະໂຍບາຍ, ວັດຖຸປະສົງ, ເປົ້າໝາຍ ແລະ ວິທີເຮັດວຽກເພື່ອໃຫ້ການຈັດສັນຊັບພະຍາກອນ ແລະ ການມອບໝາຍວຽກງານເປັນໄປຢ່າງເໝາະສົມ;

(5) ຄວບຄຸມກຳກັບຕິດຕາມ ແລະ ນິເທດວຽກງານຕາມໂຄງການທີ່ໄດ້ກຳນົດໄວ້ ໂດຍມີແຜນຄວບຄຸມກຳກັບຕິດຕາມ ແລະ ນິເທດຢ່າງເປັນລະບົບ ແລະ ມີການມອບໝາຍ;

(6) ກຽມການແກ້ໄຂບັນຫາຕ່າງໆ ທີ່ອາດຈະເກີດຂຶ້ນໄດ້ໃນເວລາເຮັດວຽກ ໂດຍໃຊ້ເຕັກນິກຂະບວນການກຸ່ມເຂົ້າ ຊ່ວຍເຊັ່ນ ວິທີປະຊຸມຄູອາຈານ, ລະດົມຄວາມຄິດ, ຊອກຫາວິທີແກ້ໄຂ, ຕອບສະໜອງຊັບພະຍາກອນ ແລະ ບໍລິຫານຕ່າງໆ ເພື່ອໃຫ້ການປະຕິບັດໂຄງການສຳເລັດຕາມເປົ້າໝາຍຫຼືຈຸດປະສົງທີ່ວາງໄວ້.

4)) ການຄວບຄຸມ, ກຳກັບ, ຕິດຕາມ ແລະ ນິເທດ

ວຽກນີ້ເປັນກິດຈະກຳສຳຄັນ ແລະ ຈຳເປັນປະເພດໜຶ່ງໃນການບໍລິຫານ, ຊຶ່ງສາມາດເວົ້າໄດ້ວ່າເປັນຫົວໃຈທີ່ສຳຄັນໃນຂັ້ນຕອນຂອງການດຳເນີນການຕາມແຜນເຊິ່ງມີຈຸດປະສົງ, ຫຼັກການ ແລະ ວິທີດັ່ງນີ້:

ກ. ຈຸດປະສົງ

- ເພື່ອຮູ້ຄວາມກ້າວໜ້າຂອງວຽກງານ

- ເພື່ອຮັບຮູ້ບັນຫາ ແລະ ອຸປະສັກ
- ເພື່ອໃຫ້ກຳລັງໃຈ, ເພື່ອພັດທະນາວຽກງານໃຫ້ດີຂຶ້ນ.

ຂ. ຫຼັກການ

- ໃຫ້ບຸກຄະລາກອນມີສ່ວນຮ່ວມ;
- ມີການວາງແຜນກຳກັບ, ຕິດຕາມ, ນິເທດໄວ້ລ່ວງໜ້າ;
- ໃຊ້ວິທີການຫຼາຍໆຢ່າງ;
- ຈັດໃຫ້ມີຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງສະໝໍ່າສະເໝີ;
- ນຳເອົາຜົນໄປສູ່ການປັບປຸງ ແລະ ແກ້ໄຂ.

ຄ. ວິທີດຳເນີນ

- ປະຊຸມແລກປ່ຽນຄວາມຄິດເຫັນ;
- ຢ້ຽມຢາມພົບປະກັບຄະນະຮັບຜິດຊອບ;
- ໃຫ້ລາຍງານຄວາມຄືບໜ້າ, ຂອງວຽກງານຕາມແບບຟອມທີ່ສ້າງໄວ້;
- ປຶກສາຫາລື;
- ເກັບກຳລວບລວມຂໍ້ມູນບັນທຶກ ແລະ ປະເມີນຜົນ.

5)) ການປະເມີນຜົນ

ເມື່ອມີການດຳເນີນຕາມແຜນ ຫຼື ໂຄງການແລ້ວຜູ້ອຳນວຍການຈຳເປັນຕ້ອງຈັດໃຫ້ມີການປະເມີນຜົນໃຫ້ຮູ້ວ່າການດຳເນີນວຽກງານນັ້ນປະສິບຜົນສຳເລັດພຽງໃດ, ມີບັນຫາ ແລະ ອຸປະສັກແນວໃດ ເພື່ອຈະນຳໄປເປັນຂໍ້ມູນປະກອບສຳລັບ ການວາງແຜນໃນປີຕໍ່ໄປ. ສະນັ້ນ, ການປະເມີນຜົນຈຶ່ງເປັນຂັ້ນຕອນທີ່ສຳຄັນອີກປະການໜຶ່ງໃນຂະບວນການບໍລິຫານທີ່ຈະຕ້ອງດຳເນີນການຢ່າງມີແບບແຜນ ແລະ ຕໍ່ເນື່ອງ.

ກ. ປະເພດຂອງການປະເມີນ

ໂດຍທົ່ວໄປແລ້ວການປະເມີນໂຄງການຈະມີ 4 ວິທີ ຄື:

- ປະເມີນກ່ອນການດຳເນີນໂຄງການ (Preliminary Evaluation) ເປັນການສຶກສາຄວາມເປັນໄປໄດ້ (Feasibility Study) ກ່ອນທີ່ຈະເລີ່ມໂຄງການໃດໆ ໂດຍອາດຈະທຳການສຶກສາເຖິງປະສິດທິພາບຂອງປັດໄຈປ້ອນ ຄວາມເໝາະສົມຂອງຂະບວນການທີ່ຄາດວ່າຈະນຳມາໃຊ້ໃນການບໍລິຫານຈັດການໂຄງການ ບັນຫາ ອຸປະສັກ ຄວາມສ່ຽງຂອງໂຄງການ ຕະຫຼອດຮອດຜົນລັບຫຼືປະສິດທິຜົນທີ່ຄາດວ່າຈະໄດ້ຮັບ ເພື່ອໃຫ້ຮູ້ວ່າ ຈະຄຸ້ມຄ່າກັບການລົງທຶນ ຫຼື ບໍ່ ແຕ່ສຳລັບໂຄງການກ່ຽວກັບການຈັດຕັ້ງການສຶກສາທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບບັນຫາຄຸນນະພາບນັ້ນຈະຕ້ອງລະມັດລະວັງໃນການຕີລາຄາຜິເສດ ເນື່ອງຈາກວ່າ ຜົນຜະລິດຂອງການຈັດການສຶກສາ ເປັນການໃຫ້ຜົນໃນໄລຍະຍາວນານ ແລະ ທາງອ້ອມ

- ປະເມີນໃນໄລຍະກຳລັງດຳເນີນໂຄງການ ເປັນການປະເມີນໂຄງການ, ເປັນການປະເມີນຂະບວນການດຳເນີນວຽກງານ ເຊິ່ງເປັນຜົນສະຫຼຸບມາຈາກການຄວບຄຸມ, ກຳກັບ, ຕິດຕາມ, ການປະເມີນຜົນປະເພດນີ້ ເພື່ອນຳຜົນຂອງການປະເມີນມາປັບປຸງຂະບວນການປະຕິບັດວຽກງານ ແລະ ການນິເທດວຽກງານ ການປະເມີນລະຫວ່າງດຳເນີນໂຄງການເປັນການຊ່ວຍປັບປຸງທັງປັດໄຈນຳເຂົ້າ ຂະບວນການບໍລິຫານຈັດການ ແລະແມ່ນແຕ່ວັດຖຸປະສົງແລະເປົ້າໝາຍຂອງໂຄງການໃຫ້ເປັນໄປຕາມຄວາມເໝາະສົມໃຫ້ເກີດປະສິດທິພາບແລະປະສິດທິຜົນ ມີຊື່ເອີ້ນການປະເມີນແບບນີ້ອີກວ່າ ການປະເມີນຄວາມກ້າວໜ້າ (Progress Evaluation) ແລະການປະເມີນການດຳເນີນການ (Implementation Evaluation) ໃນການດຳເນີນໂຄງການດ້ານການທ່ອງທ່ຽວແລະການສຶກສາອາດໃຊ້ວິທີການປະເມີນລະຫວ່າງດຳເນີນໂຄງການເພື່ອທົບທວນແຜນແລະປັບປຸງແຜນຂອງໂຄງການ ປັບປຸງຕາຕະລາງການດຳເນີນວຽກງານໃນດ້ານຕ່າງໆ ທັງດ້ານການປະຊາສຳພັນ ການຕະຫຼາດ ການສົ່ງເສີມການຂາຍ ແລະປັບປຸງຂະບວນການບໍລິຫານຈັດການເພື່ອລົດຄວາມສຽງຂອງໂຄງການ;

- ປະເມີນພາຍຫຼັງສຳເລັດໂຄງການ (Summative Evaluation) ເປັນການປະເມີນຜົນສຳເລັດໂຄງການ ໂດຍປຽບທຽບກັບວັດຖຸປະສົງ ແລະ ເປົ້າໝາຍຂອງໂຄງການ ການປະເມີນໂຄງການໃນຂັ້ນຕອນນີ້ມັກໃຊ້ຫຼັງຈົບໂຄງການໜຶ່ງ ເພື່ອຄົ້ນຫາປະສິດທິຜົນຂອງການດຳເນີນໂຄງການວ່າບັນລຸຕາມເປົ້າໝາຍຕາມທີ່ກຳໜົດໄວ້ຫຼືບໍ່;

- ການປະເມີນຜົນກະທົບ (Outcome Evaluation) ເປັນການປະເມີນຫຼັງຈາກສິ້ນສຸດໂຄງການໄລຍະໜຶ່ງ ເພື່ອເບິ່ງຜົນກະທົບຂອງໂຄງການຕໍ່ກັບການປະຕິບັດວຽກງານ.

ສະຫຼຸບລວມ: ໃນບົດທີ 1 ນີ້ ຜູ້ຂຽນໄດ້ຂຽນ ແລະ ອະທິບາຍໃຫ້ເຫັນເຖິງຄວາມເປັນມາຂອງການບໍລິຫານໂດຍໄດ້ນິຍາມຄວາມໝາຍຂອງການບໍລິຫານວ່າ ການບໍລິຫານເກີດຈາກການຢູ່ຮ່ວມກັນ ແລະ ເຮັດວຽກຮ່ວມກັນຂອງຄົນໃນສັງຄົມ ແລະ ເພື່ອເຮັດໃຫ້ການຢູ່ທຳງານຮ່ວມກັນມີລະບົບ ແລະ ແບບແຜນທີ່ແນ່ນອນ ຈຶ່ງເກີດມີນັກທົດສະດີ ແລະ ນັກຄົດນັກຂຽນໄດ້ຄົ້ນຄວ້າທົດສະດີທາງການບໍລິຫານຂຶ້ນມາ ເພື່ອນຳໃຊ້ເປັນຫຼັກການ ແລະ ແນວທາງໃນການບໍລິຫານຈັດການວຽກງານຕ່າງໆ ໃຫ້ເກີດຜົນໄດ້ຮັບທີ່ມີປະສິດທິພາບ. ປະເດັນຕໍ່ມາ ຜູ້ຂຽນໄດ້ກ່າວເຖິງການແບ່ງຍຸກຂອງການບໍລິຫານອອກເປັນ 3 ໄລຍະທີ່ແຕກຕ່າງກັນຂອງນັກວິຊາການຕ່າງໆ (ໜ້າ 3 – 6) ເຊິ່ງຄວາມຄິດເຫັນສ່ວນໃຫຍ່ຂອງນັກວິຊາການແບ່ງອອກເປັນ 3 ໄລຍະ ຄື ໄລຍະທຳອິດ ການຈັດການແບບວິທະຍາສາດ ເຊິ່ງຜູ້ມີບົດບາດສຳຄັນໄດ້ແກ່ Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Luther H. Gulick ແລະ Lyndall Urwick, ໄລຍະທີສອງການບໍລິຫານແບບມະນຸດສຳພັນ ເຊິ່ງຜູ້ມີບົດບາດສຳຄັນໄດ້ແກ່ Mary P. Follet, Elton Mayo ແລະ Fritz J. Roethlisberger, ໄລຍະທີ 3 ທົດສະດີການບໍລິຫານ ເປັນໄລຍະທີ່ປະສົມປະສານສອງໄລຍະທຳອິດເຂົ້າດ້ວຍກັນ ຈຶ່ງເປັນໄລຍະບໍລິຫານແບບພຶດຕິກຳສາດ ຜູ້ມີບົດບາດສຳຄັນໄດ້ແກ່ Chester I. Barnard ແລະ Herbert A. Simon. ສ່ວນປະເດັນທີ 3 ຜູ້ຂຽນໄດ້ກ່າວເຖິງຄວາມໝາຍຂອງການບໍລິຫານຕາມທັດສະນະຂອງນັກວິຊາການ ແລະ ໄດ້ສະຫຼຸບໄວ້ວ່າ ການບໍລິຫານເປັນສາດ (ຄວາມຮູ້) ແລະ ສິນລະປະ (ໄຫວພິກປະຕິພາບ) ໃນການໃຊ້ຄົນອື່ນເຮັດວຽກແທນຕົນເພື່ອໃຫ້ເກີດປະສິດທິພາບສູງສຸດ ສ່ວນປະເດັນສຸດທ້າຍ ຜູ້ຂຽນໄດ້ກ່າວເຖິງ ຄວາມໝາຍຂອງການບໍລິຫານການສຶກສາ ເຊິ່ງນັກວິຊາການໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ ການບໍລິຫານການສຶກສາ ໝາຍເຖິງ ກິດຈະກຳຕ່າງໆ ທີ່ບຸກຄົນຫຼາຍຄົນຮ່ວມກັນດຳເນີນການ ເພື່ອຜັດທະນາສະມາຊິກຂອງສັງຄົມໃນທຸກໆ ດ້ານ ນັບແຕ່ບຸກຄະລິກກະພາບ, ຄວາມຮູ້, ຄວາມສາມາດ ຄວາມສຳນຶກຄິດ, ພຶດຕິກຳ ແລະ ຈັນຍາບັນ ເພື່ອໃຫ້ມີຄຳນິຍົມກົງກັນກັບຄວາມຕ້ອງການຂອງສັງຄົມ ໂດຍຂະ

ບວນການຕ່າງໆ ທີ່ອາໄສຄວບຄຸມສິ່ງແວດລ້ອມໃຫ້ມີຜົນຕໍ່ບຸກຄົນ ແລະ ອາໄສຊັບພະຍາກອນ ຕະຫຼອດຮອດເຕັກນິກ ຕ່າງໆ ຢ່າງເໝາະສົມ ເພື່ອໃຫ້ບຸກຄົນພັດທະນາໄປກົງຕາມເປົ້າໝາຍຂອງສັງຄົມທີ່ດຳເນີນຊີວິດ.

ວຽກງານຂອງການບໍລິຫານຄຸ້ມຄອງປະກອບດ້ວຍ: 1) ໜ້າທີ່ກ່ຽວກັບການບໍລິຫານວຽກງານຕາມໂຄງສ້າງ ແລະ 2) ໜ້າທີ່ກ່ຽວກັບການບໍລິຫານວຽກງານການສຶກສາແບບຕໍ່ເນື່ອງ. ປະເດັນທີ່ສາມວ່າດ້ວຍ ຄວາມໝາຍຂອງການ ບໍລິຫານວຽກງານບຸກຄົນ ເຊິ່ງໄນໂກຣ (Nigro) ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ “ການບໍລິຫານວຽກບຸກຄົນໝາຍເຖິງ ສິລະປະ (ໄຫວ ພິກປະຕິບູນ) ໃນການເລືອກສັນຄົນໃໝ່ ແລະ ໃຊ້ຄົນເກົ່າໃນລັກສະນະທີ່ຈະໃຫ້ໄດ້ຜົນງານ ແລະ ການບໍລິການຈາກ ບຸກຄົນເຫຼົ່ານັ້ນສູງສຸດທາງດ້ານປະລິມານ ແລະ ຄຸນະພາບ. ປະເດັນທີ່ສີ່ວ່າດ້ວຍການບໍລິຫານວຽກງານຊຸມຊົນ ແລະ ການ ປະຊາສຳພັນ ເຊິ່ງໃນວຽກງານນີ້ແມ່ນມີຄວາມສຳຄັນຫຼາຍຕໍ່ການບໍລິຫານການສຶກສາ ດັ່ງທີ່ພວກເຮົາຕ້ອງຮັບຮູ້ກັນດີແລ້ວວ່າ ໂຮງຮຽນກັບຊຸມຊົນມີຄວາມສຳພັນກັນ ຫຼື ມີສ່ວນຜູກພັນກັນຢ່າງໃກ້ຊິດ. ການມີໂຮງຮຽນແຈກຢາຍຢູ່ຕາມຊຸມຊົນ ທັງໃນ ຕົວເມືອງ ແລະ ຊົນນະບົດນັ້ນກໍໝາຍເຖິງການພົວພັນຢ່າງສະໝິດແໜ້ນລະຫວ່າງໂຮງຮຽນກັບຊຸມຊົນນັ້ນເອງ ເພາະ ໂຮງຮຽນແມ່ນສະຖານທີ່ໜຶ່ງທີ່ມີຄວາມສຳຄັນຕໍ່ຊຸມຊົນເຊິ່ງມີບົດບາດ ແລະ ໜ້າທີ່ຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການໃຫ້ແກ່ຊຸມ ຊົນທາງດ້ານການສຶກສາ ແລະ ເປັນບ່ອນພົວພັນກັບສະຖານທີ່ອື່ນໆ ອ້ອມຂ້າງອີກດ້ວຍ. ຖ້າພວກເຮົາພິຈາລະນາທາງດ້ານ ຊຸມຊົນ ຫຼື ທ້ອງຖິ່ນແລ້ວ ກໍຈະເຫັນວ່າຊຸມຊົນ ເປັນລະບົບໃຫຍ່, ສ່ວນໂຮງຮຽນເປັນລະບົບຍ່ອຍພາຍໃນຊຸມຊົນ ແລະ ທັງ ເປັນສະຖາບັນທີ່ຕິດຕໍ່ກັບຊຸມຊົນເຊິ່ງມີໜ້າທີ່ທາງດ້ານການສຶກສາ ເພື່ອຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການຂອງຊຸມຊົນ. ສະນັ້ນ, ຊຸມຊົນຈຶ່ງມີສ່ວນພົວພັນໂດຍກົງຕໍ່ການດຳເນີນງານຂອງໂຮງຮຽນ ແລະ ຮັບຜິດຊອບໃນການສະໜັບສະໜູນຊ່ວຍເຫຼືອ ໂຮງຮຽນໃນດ້ານຕ່າງໆຢ່າງກົມກຽວກັນ. ແລະ ເດີນສຸດທ້າຍຂອງບົດນີ້, ຜູ້ຂຽນໄດ້ຂຽນ ແລະ ອະທິບາຍເຖິງຂະບວນການ ບໍລິຫານການສຶກສາ ເຊິ່ງແບ່ງອອກເປັນ 4 ຂັ້ນຕອນຫຼັກຄື: 1) ການສຶກສາສະພາບປັດຈຸບັນ ບັນຫາ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການ; 2) ການວາງແຜນ ເຊິ່ງປະກອບມີແຜນຫຼາຍລະດັບຄື ລະດັບທຳອິດແມ່ນແຜນການ ຮອງລົງມາຄື ແຜນງານ ຖັດມາ ແມ່ນ ໂຄງການ ແລະ ກິດຈະກຳເປັນລະດັບສຸດທ້າຍຂອງແຜນ; 3) ການດຳເນີນຕາມແຜນ ຢູ່ໃນຂັ້ນນີ້ແມ່ນການປະຕິບັດຕາມ ແຜນທີ່ໄດ້ວາງໄວ້ 4) ການປະເມີນແຜນ ແມ່ນຂັ້ນຕອນທີ່ມີຄວາມສຳຄັນຫຼາຍຂອງບວນການສ້າງແຜນ ເພາະຂະບວນການນີ້ ເປັນຂະບວນການທີ່ຄະນະຮັບຜິດຊອບຈະໄດ້ຮ່ວມກັນປະເມີນແຜນ ຄວາມກ້າວໜ້າຂອງແຜນ ແລະ ສິ່ງທ້າທາຍ ຫຼື ຂໍ້ຄົງຄ້າງ ທີ່ຈຳເປັນຕ້ອງໄດ້ຮ່ວມກັນແກ້ໄຂ ເພື່ອໃຫ້ວຽກງານຕ່າງໆ ສາມາດດຳເນີນໄປຕາມແຜນກຳນົດໄວ້ຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ເຊິ່ງ ໂດຍທົ່ວໄປການປະເມີນໂຄງການຈະມີ 4 ວິທີ ຄື:

- ປະເມີນກ່ອນການດຳເນີນໂຄງການ (Preliminary Evaluation)
- ປະເມີນໃນໄລຍະກຳລັງດຳເນີນໂຄງການ
- ປະເມີນພາຍຫຼັງສຳເລັດໂຄງການ (Summative Evaluation)
- ການປະເມີນຜົນກະທົບ (Outcome Evaluation)

ບົດທີ 3

ຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ

3.1. ຄວາມໝາຍຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ

ຄຳວ່າ ຜູ້ນຳ (Leader) ແລະ ພາວະຜູ້ນຳ (Leadership) ເປັນຄຳທີ່ມີຄວາມສຳພັນກັນ ເມື່ອມີຜູ້ນຳກໍຕ້ອງມີພາວະຜູ້ນຳຂອງຕົນນັ້ນ ຊຶ່ງເປັນຄຸນສົມບັດຂອງຄວາມເປັນຜູ້ນຳທີ່ມີຢູ່ໃນຕົວເອງທີ່ເຮັດໃຫ້ຜູ້ອື່ນຮູ້ສຶກສຳພັນ ຜູ້ນຳຕ້ອງເປັນຜູ້ທີ່ມີທັງສາດ ແລະ ສິນຢູ່ໃນຕົນເອງ ທີ່ສ້າງຄວາມໂດດເດັ່ນໃນກຸ່ມ ເຮັດໃຫ້ເປັນທີ່ຍອມຮັບຂອງກຸ່ມທີ່ຈະໃຫ້ຄວາມໄວ້ວາງໃຈ ແລະ ເຊື່ອໃຈວ່າສາມາດນຳພາໄປສູ່ຄວາມສຳເລັດ ເຮັດໃຫ້ໄດ້ຮັບຄວາມຮ່ວມມື ແລະ ນອກຈາກນັ້ນຄືການໄດ້ຮັບຄວາມເຄົາລົບນັບຖື.

ຜູ້ນຳ ໝາຍເຖິງ ບຸກຄົນໃນກຸ່ມທີ່ໄດ້ຮັບມອບໝາຍໃຫ້ກຳກັບ ແລະ ປະສານງານໃຫ້ກົດຈະກຳຂອງກຸ່ມມີຄວາມສຳພັນກັນ ຜູ້ນຳອາດເປັນຜູ້ທີ່ໄດ້ຮັບການເລືອກຕັ້ງ ຫຼື ແຕ່ງຕັ້ງ ຫຼື ເປັນທີ່ສະແດງຕົວເປັນຜູ້ມີອິດທິພົນໃນກຸ່ມເພື່ອທີ່ຈະກຳກັບ ແລະ ປະສານງານທີ່ຈະນຳໄປສູ່ເປົ້າໝາຍດ້ວຍຜະລັງຂອງກຸ່ມ (Fieldler and Garcia, 1987) ຜູ້ນຳຄືບຸກຄົນໃດກໍຕາມທີ່ສາມາດໃຊ້ອິດທິພົນ ໂນ້ມນ້າວໃຫ້ບຸກຄົນອື່ນຍອມຮັບຕາມໄດ້ໃນທຸກກໍລະນີ ບໍ່ວ່າຈະໃນທາງຄວາມຄິດ ຫຼື ການປະຕິບັດ, ຜູ້ນຳອາດມີຕຳແໜ່ງເປັນບໍລິຫານ ຫຼື ບໍ່ເປັນກໍໄດ້ (ບຸນຊ່ວຍ ສິຣິເກດ, 1997) ຊ່ວຍປະສານງານໃຫ້ຄົນທັງຫຼາຍຮ່ວມກັນ, ບໍ່ວ່າຈະເປັນການຢູ່ຮ່ວມກັນ ຫຼື ເຮັດວຽກຮ່ວມກັນກໍຕາມນຳພາກັນໄປດ້ວຍດີ, ສຸດຈຸດໝາຍທີ່ດີງາມ ພາວະຜູ້ນຳ ຄື ຄຸນສົມບັດ ເຊັ່ນ ສະຕິປັນຍາ, ຄວາມດີງາມ, ຄວາມຮູ້, ຄວາມສາມາດຂອງບຸກຄົນທີ່ຊັກຊວນໃຫ້ຄົນທັງຫຼາຍມາປະສານສຳພັນກັນ ແລະ ພາກັນ ກ້າວໄປສູ່ຈຸດໝາຍທີ່ດີງາມ. (ທິຣະ ຣຸນຈະເລີນ, 2007) ຜູ້ນຳເປັນພຽງບຸກຄົນທີ່ຖືກຍອມຮັບ ຫຼື ຍົກຍ້ອງ ໃຫ້ເປັນຫົວໜ້າຈາກສະມາຊິກໃນກຸ່ມ ເນື່ອງຈາກລັກສະນະໃດລັກສະນະໜຶ່ງ, ອັນເກີດຈາກ ບຸກຄະລິກຂອງຕົນຜູ້ນັ້ນໃນສະຖານະການໜຶ່ງ ຊຶ່ງຍອມຮັບໃນຕົວຂອງເຂົາເຊັ່ນ ເປັນຄົນກ້າຫານ, ມີຄວາມຮູ້, ຄວາມສາມາດ, ມີສະຕິປັນຍາສະຫຼາດຫຼັກແຫຼມກວ່າຄົນອື່ນ ແຕ່ກົງກັນຂ້າ ອາດຈະບໍ່ມີລັກສະນະຂອງຄວາມເປັນຜູ້ນຳ ຫຼື ມີພາວະຜູ້ນຳໄດ້. (ວິຊຽນ ວິທະຍະອຸດົມ, 2005)

Carter (ອ້າງເຖິງໃນ ອຳພັນ ດ້ວງແພງ, 1995) ຄື:

- ຜູ້ນຳ ໝາຍເຖິງ ບຸກຄົນທີ່ເປັນສູນກາງ ຫຼື ຈຸດລວມຂອງກົດຈະກຳພາຍໃນກຸ່ມ, ຜູ້ນຳຕາມຄວາມໝາຍນີ້ເປັນຄື ແກນຂອງກຸ່ມ ເຊິ່ງເປັນຜູ້ທີ່ຕິດຕໍ່ສື່ສານກັບຜູ້ອື່ນຫຼາຍກວ່າທຸກຄົນໃນກຸ່ມນັ້ນ ແລະ ມີອິດທິພົນໃນການຕັດສິນໃຈຂອງກຸ່ມສູງກວ່າຄົນອື່ນ;
- ຜູ້ນຳ ໝາຍເຖິງ ບຸກຄົນທີ່ນຳພາກຸ່ມໄປສູ່ຈຸດປະສົງ ແລະ ຈຸດໝາຍທີ່ວາງໄວ້. ສະນັ້ນ ມີແຕ່ພຽງຊື່ນຳໃຫ້ກຸ່ມໄປສູ່ຈຸດໝາຍປາຍທາງ ກໍຖືວ່າເປັນຜູ້ນຳແລ້ວ;
- ຜູ້ນຳ ໝາຍເຖິງ ບຸກຄົນທີ່ສະມາຊິກສ່ວນໃຫຍ່ຄັດເລືອກ ຫຼື ຍົກໃຫ້ເປັນຜູ້ນຳຂອງກຸ່ມ. ຜູ້ນຳໃນລັກສະນະດັ່ງກ່າວ ເປັນໄປໂດຍອາໄສລັກສະນະທາງສັງຄົມມີຕິຂອງບຸກຄົນເປັນພື້ນຖານ.

ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ ຜູ້ນຳ (leader) ໝາຍເຖິງ ບຸກຄົນທີ່ໄດ້ຮັບການຍອມຮັບຈາກຊຸມຊົນ ແລະ ກຸ່ມຄົນໃດໜຶ່ງ ເພາະເປັນບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດ ແລະ ອິດທິພົນທາງຄວາມຄິດ ຫຼື ເປັນຜູ້ທີ່ໄດ້ຮັບການແຕ່ງຕັ້ງຕາມກົດໝາຍໃຫ້ດຳລົງຕຳແໜ່ງເປັນຜູ້ນຳ ເພື່ອປະຕິບັດໜ້າທີ່ເປັນຜູ້ຕັດສິນໃຈສູງສຸດ, ປົກຄອງ ແລະ ບັງຄັບບັນຊາວຽກງານ

ພາວະຜູ້ນຳ (leadership) ຄື ຂະບວນການປະຕິສຳພັນທາງສັງຄົມ ເຊິ່ງຜູ້ນຳພະຍາຍາມທີ່ຈະມີອິດທິພົນຕໍ່ພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ຕາມ ຈຸງໃຈສະມາຊິກຂອງອົງການ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸວັດຖຸປະສົງ ຮັກສາຄວາມສຳພັນດ້ານຄວາມຮ່ວມມື ແລະ ການເຮັດວຽກເປັນທີມ ຕະຫຼອດຈົນຂໍ້ຄວາມຮ່ວມມື ແລະ ການສະໜັບສະໜູນຈາກພາຍນອກອົງການ ໃນການສ້າງຄວາມເຂົ້າໃຈພາວະຜູ້ນຳ ຈຶ່ງຕ້ອງຄຳນຶງເຖິງສະມາຊິກ ອົງປະກອບທີ່ສຳຄັນຂອງພາວະຜູ້ນຳຄື “ການແນະນຳ (guide)” “ການຊີ້ນຳ (direct)” “ການມີອິດທິພົນເໝືອ (influence)” ດັ່ງນັ້ນ, ພາວະຜູ້ນຳຈຶ່ງບໍ່ແມ່ນການມີພະລັງອຳນາດ (power) ຫຼື ການມີອຳນາດໜ້າທີ່ (authority) ແຕ່ເປັນການມີວິໄສທັດ (vision) ແລະ ມີຈຸດປະສົງ (sense of purpose) ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຈຶ່ງເປັນຜູ້ທີ່ສາມາດແນະນຳ ຊີ້ນຳ ແລະ ມີອິດທິພົນເໝືອຜູ້ອື່ນໃນການນຳການປ່ຽນແປງທີ່ສຳຄັນສູ່ອົງການ ເຊິ່ງບໍ່ພຽງໂລກພາຍນອກ ແຕ່ເປັນຂະບວນການພາຍໃນ (Rounaq Hahan, 2007)

ພາວະຜູ້ນຳຄື ຄວາມສາມາດໃນການຊີ້ແນະ, ສັງການ ຫຼື ອຳນວຍການ ຫຼື ອິດທິພົນຕໍ່ພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ອື່ນ ເພື່ອໃຫ້ມຸ່ງໄປສູ່ຈຸດໝາຍທີ່ກຳນົດໄວ້. (McFarland, 1979) ພາວະຜູ້ນຳເປັນເລື່ອງຂອງສິນ, ການໃຊ້ອິດທິພົນ ຫຼື ຂະບວນການໃຊ້ອິດທິພົນຕໍ່ບຸກຄົນອື່ນ ເພື່ອໃຫ້ເຂົາເຈົ້າມີຄວາມເຕັມໃຈ ແລະ ກະຕືລືລົ້ນໃນການປະຕິບັດວຽກງານຈົນປະສົບຄວາມສຳເລັດຕາມຈຸດໝາຍຂອງກຸ່ມ (Koontz and Wehrick, 1988) ເປັນຄວາມສາມາດໃນການໃຊ້ອິດທິພົນຕໍ່ກຸ່ມ ເພື່ອໃຫ້ປະສົບຄວາມສຳເລັດຕາມເປົ້າ ໝາຍທີ່ຕັ້ງໄວ້ (Robbins, 1989) ເປັນຂະບວນການທີ່ຜູ້ນຳກົດນິດເປົ້າໝາຍທີ່ມີຄວາມໝາຍຕໍ່ການຊີ້ທິດທາງຢ່າງຊັ້ນເຈນທີ່ເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມພະຍາຍາມຂອງກຸ່ມໂດຍລວມ ແລະ ພ້ອມທີ່ຈະພະຍາຍາມຊຸກຍູ້ໃຫ້ເກີດຜົນສຳເລັດຕາມຈຸດມຸ່ງໝາຍ (Jacobs and Jaques, 1990).

ວິໂຮດ ສານຣັດຕະນະ (2546:175) ໄດ້ກ່າວເຖິງ ພາວະຜູ້ນຳ ຫຼື ພາວະຄວາມເປັນຜູ້ນຳ (leadership) ເປັນຂະບວນການທີ່ຜູ້ບໍລິຫານຈະໃຊ້ອິດທິພົນຕໍ່ພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ອື່ນ ຢ່າງມີຈຸດມຸ່ງໝາຍ ເພື່ອໃຫ້ການປະຕິບັດວຽກງານບັນລຸຈຸດໝາຍຂອງອົງການ.

ນິບພົງ ບຸນຈິດຕຣາດຸນ (2534:95) ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງພາວະຜູ້ນຳໄວ້ ດັ່ງນີ້:

1. ພາວະຜູ້ນຳຄື ຜູ້ນຳ, ຜູ້ທີ່ມີອິດທິພົນໃນທາງຖືກຕ້ອງຕໍ່ການກະທຳຂອງຜູ້ອື່ນ.
2. ພາວະຜູ້ນຳຄື ຜູ້ນຳ, ຜູ້ທີ່ມີອິດທິພົນໃນທາງທີ່ຖືກຕ້ອງຕໍ່ການກະທຳຂອງຜູ້ອື່ນ ຫຼາຍກວ່າຄົນອື່ນໆ ໃນກຸ່ມ ຫຼື ໃນອົງການທີ່ເຂົາປະຕິບັດວຽກງານຢູ່.
3. ພາວະຜູ້ນຳ ຄື ຜູ້ນຳ ຜູ້ທີ່ໄດ້ຮັບການເລືອກຕັ້ງຈາກກຸ່ມໃຫ້ເປັນຫົວໜ້າ.
4. ພາວະຜູ້ນຳຄື ຜູ້ນຳ ຜູ້ທີ່ມີອິດທິພົນຫຼາຍໃນການກຳນົດເປົ້າໝາຍ ຫຼື ການປະຕິບັດວຽກງານ ໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍຂອງກຸ່ມ ຫຼື ອົງກອນ.
5. ພາວະຜູ້ນຳຄື ຜູ້ນຳຜູ້ທີ່ໄດ້ຮັບຕຳແໜ່ງໃນສຳນັກງານ ແລະ ມີອິດທິພົນໃນຕົວສູງ.

ດວງຟອນ ສີຈັນທະວົງ (2540:12) ກ່າວວ່າ ພາວະຜູ້ນຳ ໝາຍເຖິງ ຂະບວນການທີ່ຜູ້ນຳໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີ ສິລະປະ ແລະ ອຳນາດໜ້າທີ່ກັບຜູ້ອື່ນ ຫຼື ຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ ໂດຍໃຊ້ສຳພັນທະພາບ, ຄວາມສາມາດໃນການຊັກຈູງ ແລະ ຂະບວນການຕິດຕໍ່ຊຶ່ງກັນ ແລະ ກັນ, ເພື່ອປະຕິບັດການ ແລະ ອຳນວຍການໃຫ້ບັນລຸເຖິງຈຸດໝາຍທີ່ໄດ້ຕັ້ງໄວ້.

ສຸລິຍະພອນ ທັນສະນິຍາກອນ (2541:3) ກ່າວວ່າ ພາວະຜູ້ນຳ ໝາຍເຖິງ ພຶດຕິກຳທີ່ຜູ້ນຳສະແດງອອກໃນ ການໃຊ້ອຳນາດໜ້າທີ່ ຫຼື ອິດທິພົນທີ່ມີຢູ່ຕໍ່ຜູ້ຮ່ວມງານໃນສະຖານະການຕ່າງໆ ໂດຍການຈຸງໃຈຜູ້ຮ່ວມງານໃຫ້ເກີດແຮງ ຈຸງໃຈພາຍໃນ ເພື່ອໃຫ້ຜູ້ຮ່ວມງານເພິ່ງພໍໃຈ ໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມືຊຶ່ງກັນ ແລະ ກັນດ້ວຍຄວາມເຕັມໃຈ ແລະ ໃຊ້ຄວາມ ພະຍາຍາມຂອງຕົນໃນການປະຕິບັດວຽກງານໂດຍທຸ່ມເທກຳລັງຄວາມຄິດ, ກຳລັງກາຍ, ຄວາມຮູ້, ຄວາມສາມາດ ໃນ ການຊ່ວຍກັນແກ້ບັນຫາ ເພື່ອໃຫ້ການປະຕິບັດວຽກງານບັນລຸຈຸດປະສົງທີ່ກຳນົດໄວ້ຢ່າງມີປະສິດທິພາບ.

ເສົາວະນິດ ເສົາໜານິນ (2542:4) ກ່າວວ່າ ພາວະຜູ້ນຳ ໝາຍເຖິງ ຂະບວນການທີ່ບຸກຄົນໃດບຸກຄົນໜຶ່ງ ຫຼື ຫຼາຍກວ່າ ພະຍາຍາມໃຊ້ອິດທິພົນຂອງຕົນ ຫຼື ກຸ່ມກະຕຸ້ນ, ຊື່ນຳ, ຊຸກຍູ້ໃຫ້ບຸກຄົນອື່ນ ຫຼື ກຸ່ມບຸກຄົນອື່ນມີຄວາມເຕັມ ໃຈ ແລະ ກະຕືລືລົ້ນໃນການເຮັດສິ່ງຕ່າງໆ ຕາມຕ້ອງການ ໂດຍມີຄວາມສຳເລັດຂອງກຸ່ມ ຫຼື ອົງກອນເປັນເປົ້າໝາຍ.

ຊານໄຊ ອາຈິນສະມາຈານ (2543:9) ກ່າວວ່າ ພາວະຜູ້ນຳ ໝາຍເຖິງ ການສ້າງໂອກາດໃຫ້ພະນັກງານ ແລະ ບຸກຄົນອື່ນໆ ໄດ້ສ້າງປະໂຫຍດຢ່າງສຳຄັນເປັນລາຍບຸກຄົນ ຫຼື ເປັນທີມຕໍ່ພາລະກິດຂອງອົງການ.

ພາວະຜູ້ນຳເປັນຂະບວນການໃນການໃຊ້ອິດທິພົນຂອງກຸ່ມໃນການປະຕິບັດງານ ເພື່ອບັນລຸເປົ້າໝາຍ ແລະ ຄວາມສຳເລັດ (Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, 1993: 49) ພາວະຜູ້ນຳເປັນການຊັກຊວນຜູ້ອື່ນໃຫ້ ປ່ຽນແປງແນວຄິດໃນດ້ານການເຫັນຜິດປະໂຫຍດສ່ວນຕົວ ແລະ ຍອມຮັບເປົ້າໝາຍຂອງກຸ່ມໃຫ້ເປັນເປົ້າໝາຍຂອງ ແຕ່ລະຄົນ (Peter Block, 1993:98) ພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີອິດທິພົນຕໍ່ມະນຸດເກີດຂຶ້ນເມື່ອຄົນທີ່ມີຈຸດປະສົງຊັດເຈນທຳ ການເຄື່ອນໄຫວເພື່ອແຂ່ງຂັນກັບຜູ້ອື່ນ ຫຼື ເກີດຈາກຄວາມຂັດແຍ່ງກັບຜູ້ອື່ນເປັນການເຄື່ອນໄຫວກ່ຽວກັບສະຖາບັນ ກ່ຽວກັບການເມືອງ ເຄື່ອນໄຫວໂດຍມີຈຸດປະສົງທາງຈິດຕະວິທະຍາ ແລະ ອາດເປັນດ້ວຍເຫດການອື່ນໆ ທັງນີ້ແມ່ນເພື່ອ ປຸກລະດົມ ແລະ ສ້າງຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຕາມຄວາມຕ້ອງການຂອງຜູ້ຕາມ (Owen, 2004)

ສະຫຼຸບ ພາວະຜູ້ນຳ ໝາຍເຖິງ ພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄົນທີ່ມີອິດທິພົນ, ສ້າງແຮງຈູງໃຈ, ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ຄວາມສັດທາໃນການປະຕິບັດວຽກງານຮ່ວມກັນ ເພື່ອເຮັດໃຫ້ເກີດການປ່ຽນແປງ ແລະ ບັນລຸເປົ້າໝາຍຮ່ວມກັນຢ່າງມີ ປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນ.

3.2. ທິດສະດີຜູ້ນຳ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳ

ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳ (leadership theory) ຄື ການອະທິບາຍເຖິງລັກສະນະຂອງຄວາມເປັນຜູ້ນຳທີ່ຈະທຳ ນາຍ ແລະ ຄວບຄຸມຄວາມມີປະສິດທິພາບຂອງຜູ້ນຳ ໃນການສຶກສາພາວະຜູ້ນຳ ທີ່ວິວັດທະນາການມາເປັນລຳດັບ ໃນ ໄລຍະທຳອິດໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບການສຶກສາລັກສະນະຜູ້ນຳ, ໄລຍະຕໍ່ມາສົນໃຈພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ນຳຕາມ ສະຖານະການ. ປັດຈຸບັນໃນການສຶກສາພາວະຜູ້ນຳໄດ້ປ່ຽນແປງໄປ, ໂດຍມີການປະສົມປະສານແນວຄິດເດີມ, ເປັນ ຂະບວນການໃໝ່ ຫຼື ຂະບວນການທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳແບບບຸລະນາການ. ດັ່ງນັ້ນ, ອາດຈຳແນກທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳ ອອກເປັນ 4 ຍຸກ ດັ່ງນີ້:

1. ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳທາງຄຸນລັກສະນະ (the trait theory)

2. ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳທາງພຶດຕິກຳ (the behavioral leadership)
3. ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳຕາມສະຖານະການ (the situational leadership theory)
4. ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳທາງບຸລະນາການ (the integrative leadership theory)

3.3. ຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງຜູ້ນຳກັບຜູ້ບໍລິຫານ

3.1. ລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳ

ຄວາມເປັນຜູ້ນຳ ໝາຍເຖິງ ຂະບວນການ, ຄຸນສົມບັດ ແລະ ວິທີການທີ່ພົວພັນກັບການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີສິລະປະ ມີເຫດຜົນຂອງບຸກຄົນໃດໜຶ່ງ ເພື່ອເຮັດໃຫ້ຜູ້ອື່ນປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານຕາມທີ່ຕົນຕ້ອງການ ດ້ວຍຄວາມສະໝັກໃຈ.

ການບໍລິຫານ ແລະ ຄວາມເປັນຜູ້ນຳມີສ່ວນປະກອບທີ່ແຕກຕ່າງກັນ, ການບໍລິຫານມີຄວາມພົວພັນກັບອຳນາດທີ່ເປັນທາງການ ແລະ ຄວາມສາມາດສະເພາະຕົວຂອງບຸກຄົນ. ແຕ່ຄວາມເປັນຜູ້ນຳມີຄວາມພົວພັນກັບຂະບວນການ ແລະ ອິດທິພົນທາງສັງຄົມ

3.2. ລັກສະນະຂອງຜູ້ບໍລິຫານ

- 1) ຕັດສິນໃຈໄດ້ຢ່າງມີປະສິດທິພາບ,
- 2) ການສະເໜີ ແລະ ການສັ່ງການໄດ້ຮັບການຍອມຮັບ ແລະ ຮ່ວມມືຢ່າງເຕັມໃຈ,
- 3) ເປັນຜູ້ລິເລີ່ມການປ່ຽນແປງ,
- 4) ເປັນຕົວແທນທີ່ໜ້າຮຽກຮ້ອງໃຈແກ່ອົງການ,
- 5) ເປັນຜູ້ກະຕຸ້ນ, ຈູງໃຈໃຫ້ພະນັກງານເກີດສັດທາຕໍ່ຜູ້ນຳ ແລະ ຄວາມສຳເລັດ,
- 6) ເປັນສື່ສຳພັນທີ່ດີໃນອົງການ, ເຮັດໃຫ້ພະນັກງານມີຄວາມສາມັກຄີພາຍໃນ ແໜ້ນແຜ່ນ ແລະ ມີຄວາມເຂົ້າໃຈກັນດີ.

ການນຳພາ ແລະ ການບໍລິຫານ ເບິ່ງຄ້າຍຄືກັນວ່າມັນແມ່ນວຽກກ່ຽວກັນ ແຕ່ໃນຄວາມເປັນຈິງແລ້ວ ສອງວຽກງານດັ່ງກ່າວແມ່ນມີຂໍ້ແຕກຕ່າງກັນຢ່າງເຫັນໄດ້ຊັດ ພ້ອມກັນນັ້ນກໍມີສິ່ງທີ່ທັບຊ້ອນກັນ ຫຼື ຄ້າຍຄືກັນ ພໍສະຫຼຸບໄດ້ດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້:

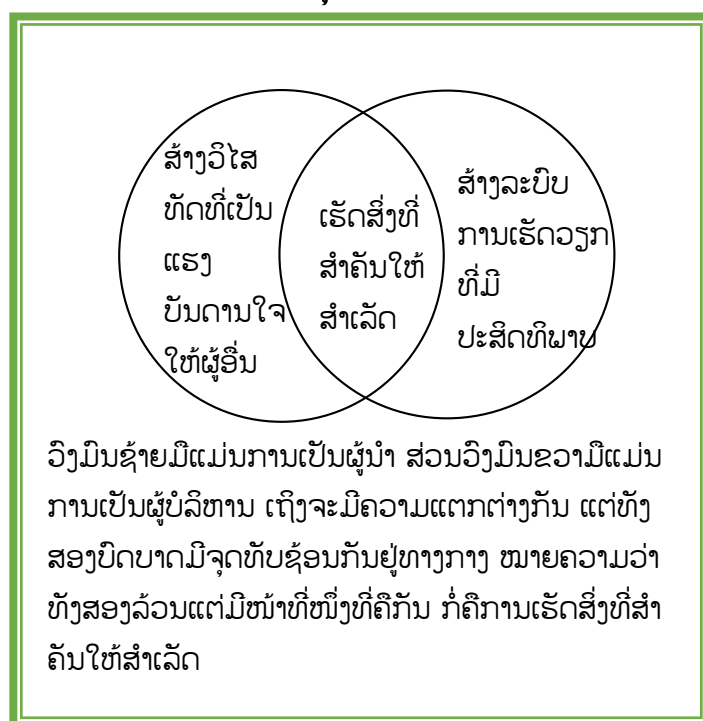
ຕາຕະລາງທີ 1: ຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງການນຳພາ ແລະ ການບໍລິຫານ

ການນຳພາ (leading)	ການບໍລິຫານ (managing)
ຊີ້ນຳ	ສ້າງແຜນປະຕິບັດງານ
ສ້າງແຜນຍຸດທະສາດ	ຈັດຕັ້ງປະຕິບັດແຜນຍຸດທະສາດ
ສ້າງວິໄສທັດ	ກຳນົດເປົ້າໝາຍ ພາລະກິດ ແລະ ຕິດຕາມການດຳເນີນງານ
ຕັດສິນໃຈ	ຕັດສິນໃຈ
ມອບໝາຍໜ້າທີ່ວຽກງານຮັບຜິດຊອບ	ມອບໝາຍໜ້າທີ່ວຽກງານຮັບຜິດຊອບ
ສ້າງນະໂຍບາຍ	ຈັດຕັ້ງປະຕິບັດນະໂຍບາຍ

ຕາຕະລາງທີ 2: ຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ

ຜູ້ນຳ (leader)	ຜູ້ບໍລິຫານ (manager)
- ກໍ່ໃຫ້ເກີດການປ່ຽນແປງ - ເປັນຜູ້ລິເລີ່ມ - ນັກພັດທະນາ - ເນັ້ນໃສ່ຄົນ - ສ້າງແຮງບັນດານໃຈດ້ານຄວາມໄວ້ວາງໃຈ - ມີມຸມມອງໄລຍະຍາວ - ຕ້ອງຖາມວ່າ ແມ່ນຫຍັງ ແລະ ເປັນຫຍັງ - ມີສາຍຕາກວ້າງໄກ - ເຮັດນຳຄົນ (His on person) - ຜູ້ນຳເຮັດໃນສິ່ງທີ່ຖືກຕ້ອງ	- ນັກບໍລິຫານ - ລອກຮຽນແບບ - ຖະນຸບຳລຸງ - ເນັ້ນໃສ່ດ້ານລະບົບ ແລະ ດ້ານໂຄງສ້າງ - ອີງໃສ່ການຄວບຄຸມ - ມຸມມອງໄລຍະສັ້ນ - ຕ້ອງຖາມວ່າ ເປັນແນວໃດ ແລະ ເປັນຫຍັງ - ມີສາຍຕາເບິ່ງດ້ານຜົນໄດ້ຮັບ - ຍອມຮັບສະພາບການປັດຈຸບັນ - ຜູ້ບໍລິຫານເຮັດທຸກສິ່ງໃຫ້ຖືກຕ້ອງ

ຈາກການສົມທຽບຂ້າງເທິງນັ້ນ ພິສະຖານໄດ້ດັ່ງນີ້:



ຮູບທີ 6 ຂໍ້ແຕກຕ່າງ ແລະ ສິ່ງຄ້າຍຄືກັນຂອງຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ

3.4. ຄຸນລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳ

ການສຶກສາຄຸນລັກສະນະຄວາມເປັນຜູ້ນຳໄລຍະເລີ່ມຕົ້ນ ມີການເຊື່ອຜືນຖານວ່າ ຜູ້ນຳເປັນລັກສະນະທີ່ຕິດຕົວມາຕັ້ງແຕ່ເກີດບໍ່ໄດ້ຈາກການຝຶກຫັດພາຍຫຼັງ (leaders and born, not made) ນັກວິໄຈຕ້ອງການຈຳແນກລັກສະນະຫຼື ອຸປະນິໄສທີ່ແຕກຕ່າງກັນຂອງຜູ້ນຳ, ຈາກຜູ້ໄດ້ບັງຄັບບັນຊາ ຫຼື ຈາກຜູ້ນຳທີ່ປະສົບຜົນສຳເລັດ ແລະ ບໍ່ປະສົບຜົນສຳເລັດ ເພື່ອພະຍາຍາມອະທິບາຍຂໍ້ແຕກຕ່າງ ຂອງບຸກຄະລິກລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິພາບ, ລາຍລະອຽດ ກ່ຽວກັບຄຸນລັກສະນະ ຈຶ່ງເປັນເງື່ອນໄຂທີ່ຈຳເປັນອັນດັບທຳອິດສຳລັບການເປັນຜູ້ນຳ (Lussier and Achua, 2001:16)

ຂະບວນການທົດສະດີພາວະຜູ້ນຳດ້ານຄຸນລັກສະນະ ເປັນທົດສະດີທີ່ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບລັກສະນະຜູ້ນຳທາງດ້ານກາຍະພາບ ແລະ ຈິດໃຈຂອງຜູ້ນຳ ໂດຍຜູ້ທີ່ສົນໃຈໃນແນວທາງນີ້ ຕັ້ງຂໍ້ສັງເກດວ່າ ຄົນທີ່ເປັນຜູ້ນຳນັ້ນຈະຕ້ອງມີລັກສະນະພິເສດສະເພາະຫຍັງແດ່ ເຊັ່ນ ມີລັກສະນະທາງກາຍຄື ຮູບຮ່າງໜ້າຕາເປັນຢ່າງໃດ ຫຼື ບຸກຄະລິກກະພາບສະແດງຕົວ, ທ່າທາງການເວົ້າຈາເປັນຢ່າງໃດເປັນຕົ້ນໃນການສຶກສາວິໄຈຄົ້ນຄວ້າຫາລັກສະນະຄວາມເປັນຜູ້ນຳ, ນັກວິໄຈໃຊ້ວິທີການວິໄຈ 2 ແບບຄື ແບບທີ 1 ປຽບທຽບຄຸນລັກສະນະຄວາມເປັນຜູ້ນຳຂອງບຸກຄົນທີ່ຜູ້ນຳ ກັບທີ່ບໍ່ໄດ້ເປັນຜູ້ນຳ, ແບບທີ 2 ປຽບທຽບຄຸນລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳທີ່ປະສົບຄວາມສຳເລັດກັບບຸກຄົນທີ່ເປັນຜູ້ນຳທີ່ບໍ່ປະສົບຜົນສຳເລັດ, ການສຶກສາສ່ວນໃຫຍ່ຈະໃຊ້ວິທີທຳອິດເພື່ອທີ່ຈະຫາ ລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳທີ່ເປັນສາກົນສາມາດນຳໄປໃຊ້ບົ່ງຊີ້ຜູ້ນຳ ໂດຍທົ່ວໄປໄດ້ຈາກການສຶກສາສ່ວນໜຶ່ງພົບວ່າ ຜູ້ນຳຈະຕ້ອງສະຫຼາດ, ມີຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃນຕົນເອງຫຼາຍກວ່າບຸກຄົນທີ່ບໍ່ໄດ້ເປັນຜູ້ນຳ, ແຕ່ຢ່າງໃດກໍຕາມເປັນທີ່ຍອມຮັບການໂດຍທົ່ວໄປວ່າ ມີຄົນຈຳນວນຫຼາຍທີ່ມີລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳ ໃນຂະນະທີ່ບໍ່ໄດ້ເປັນຜູ້ນຳ, ນອກຈາກນີ້ ຍັງມີຜູ້ນຳຈຳນວນຫຼາຍທີ່ບໍ່ໄດ້ມີລັກສະນະດັ່ງກ່າວດ້ວຍ (ເສຣີມສັກ ວິສາລະພອນ, 2544)

ວຣູມ (Vroom, 1976) ໄດ້ສະຫຼຸບວ່າ ການສຶກສາເພື່ອຄົ້ນຄວ້າຫາຄຸນລັກສະນະ ຄວາມເປັນຜູ້ນຳບໍ່ປະສົບຄວາມສຳເລັດ ເພາະບໍ່ອາດຊີ້ໃຫ້ເຫັນຄຸນລັກສະນະໃດໆ ທີ່ເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ໄດ້ບັງຄັບບັນຊາຢ່າງແນ່ນອນ.

ເຣດດິນ (Reddin, 1970) ໄດ້ສະໜັບສະໜູນແນວຄິດດັ່ງກ່າວ ໂດຍສະຫຼຸບວ່າ ການສຶກສາພາວະຜູ້ນຳແນວນີ້ ມີຈຸດອ່ອນຢູ່ບ່ອນວ່າ ມັນບໍ່ສາມາດຫາຄຸນລັກສະນະທີ່ດີທີ່ສຸດທີ່ຈະນຳໄປໃຊ້ໃຫ້ເໝາະສົມກັບທຸກສະຖານະການໄດ້.

ໃນລະຫວ່າງເວລາທີ່ມີຄວາມສົນໃຈສູງສຸດໃນການສຶກສາຄຸນລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳໃນປີ ຄສ 1985 ສະຕອກດິນ (Stoddill, 1974) ໄດ້ວິເຄາະງານວິໄຈກ່ຽວກັບຄຸນລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳໄດ້ຢ່າງພຽງພໍ ແລະ ບໍ່ສາມາດພະຍາກອນຫຼື ວິເຄາະພາວະຜູ້ນຳໄດ້ຢ່າງສົມບູນ. ນອກຈາກນັ້ນ ສະຕອກດິນ ຍັງສະຫຼຸບວ່າ ຄຸນລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳແຕກຕ່າງກັນໄປຕາມສະຖານະການ, ທຳມະຊາດຂອງກຸ່ມ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການຂອງກຸ່ມເປັນອົງປະກອບທີ່ສຳຄັນທີ່ສິ່ງຜົນຕໍ່ພາວະຜູ້ນຳ.

ຄຸນລັກສະນະ (traits) ເປັນສິ່ງທີ່ສາມາດຮຽນຮູ້ໄດ້ ແລະ ເປັນຄວາມສາມາດທີ່ຖ່າຍທອດໄດ້ທາງພັນທຸກຳ ເພື່ອໃຊ້ຕອບສະໜອງຕໍ່ສິ່ງຈູງໃຈ ຫຼື ປະສົບການສະເພາະນັ້ນ (Bouchard et al., 1990 ອ້າງໃນ ຄຣ. ສຸເທບ ພິງສະຣີວັນ) ຄຸນລັກສະນະບາງຢ່າງເຊັ່ນ ຄ່ານິຍົມ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການຕ່າງໆ ທາງສັງຄົມເປັນສິ່ງທີ່ໄດ້ຈາກການຮຽນຮູ້ ຫຼາຍກວ່າຄຸນລັກສະນະອື່ນໆ ເຊັ່ນ ພາວະທາງອາລົມ ແລະ ຈິດໃຈ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການທາງກາຍ.

ຜູ້ນຳໃນຍຸກໃໝ່ຕ້ອງມີຄຸນລັກສະນະ ດັ່ງນີ້:

1. ຄວາມສາມາດປັບຕົວເຂົ້າກັບສະຖານະການ (adaptable to situation)
2. ຮັບຮູ້ໄວຕໍ່ສະພາບແວດລ້ອມທາງສັງຄົມ (alert to social environment)
3. ມີຄວາມທະເຍີທະຍານແນ່ໃສ່ຄວາມສຳເລັດ (ambitious, achievement orientation)
4. ມີຄວາມເປີດເຜີຍກົງໄປກົງມາ (assertive)
5. ໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມື (cooperative)
6. ຕັດສິນໃຈດີ (decisive)
7. ສາມາດເຝິງພາອາໄສໄດ້ (dependable)
8. ຕ້ອງມີອຳນາດເໜືອ ແລະ ມີແຮງຈູງໃຈດ້ານອຳນາດ (dominant, power motivation)
9. ຄວາມມີພະລັງ ຫຼື ມີລະດັບຄວາມກະຕືລືລົ້ນສູງ (energetic, high activity level)
10. ມີຄວາມມານະ ພະຍາຍາມຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງສູງ (persistent)
11. ມີຄວາມໝັ້ນໃຈໃນຕົນເອງ (self-confidence)
12. ສາມາດທົນຕໍ່ພາວະຄວາມກັງວົນ (tolerant of stress)
13. ເຕັມໃຈສະແຫວງຫາຄວາມຮັບຜິດຊອບ (willing to assume responsibility)

ເຊັ່ນດຽວກັນ ທ່ານ ຍຸກລ໌ (Yukl, 1998) ໄດ້ສະຫຼຸບ ຄຸນລັກສະນະທີ່ຄາດວ່າເຮັດໃຫ້ຜູ້ນຳມີປະສິດທິຜົນ (traits predicting leadership effectiveness) ດັ່ງນີ້:

1. ດ້ານບຸກຄະລິກກະພາບ (personality)
 - ຄວາມມີພະລັງສູງ (high energy level)
 - ຄວາມທົນທານຕໍ່ຄວາມກັງວົນສູງ (high stress tolerance)
 - ມີຄວາມໝັ້ນໃຈຕົນເອງ (self-confidence)
 - ເຊື່ອອຳນາດພາຍໃນຕົນເອງ (internal locus of control orientation)
 - ມີວຸດທິພາວະດ້ານອາລົມ (emotional maturity)
 - ມີຄວາມສັດຊື່ຖືຄຸນນະທຳ ຍືດໝັ້ນຫຼັກການ (personal integrity)
2. ດ້ານແຮງຈູງໃຈ (motivation)
 - ມີແຮງຈູງໃຈດ້ານອຳນາດທາງສັງຄົມ (socialized power motivation orientation)
 - ມີຄວາມຕ້ອງການມຸ້ງຄວາມສຳເລັດຢູ່ໃນລະດັບສູງປານກາງ (moderately high need for achievement)

- ມີຄວາມຕ້ອງການດ້ານຄວາມຮັກໄຄຜູກພັນໃນລະດັບຕ່ຳ (low need for affiliation)

3. ດ້ານຄວາມສາມາດ (ability)

- ມີທັກສະດ້ານຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງບຸກຄົນ (interpersonal skills)
- ມີທັກສະດ້ານມະນຸດທຳ (conceptual skills)
- ມີທັກສະດ້ານເຕັກນິກ (technical skills)
- ມີທັກສະໃນການເກຍກອມຊັກຊວນ (persuasive skills)

3. 5. ສິລະປະການເປັນຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ

ການເປັນຜູ້ນຳທີ່ດີ ຄື ການປະຕິບັດຕົວເປັນແບບຢ່າງ ເພື່ອໃຫ້ລູກນ້ອງປະຕິບັດຕາມໄດ້ຢ່າງເຕັມໃຈ. ຜູ້ນຳທີ່ດີ ຕ້ອງເຂົ້າໃຈສິລະປະຂອງການເປັນຜູ້ນຳ ເຮົາເຄີຍໄດ້ເຫັນໃຜບາງຄົນບໍ່ ທີ່ພຽງແຕ່ໄດ້ຍິນ ຫຼື ໄດ້ເຫັນການກະທຳຂອງເຮົາ ກໍຍິນດີ ແລະ ເຕັມໃຈທີ່ຈະເຮັດວຽກໃຫ້ເຮົາຢ່າງເຕັມໃຈ ແຕ່ໃນໃຈຂອງທຸກຄົນ ມີຈັກຄົນທີ່ເປັນຜູ້ນຳທີ່ເຮົາຄິດວ່າ ພ້ອມຈະເປັນຜູ້ຕາມ. ຜູ້ນຳທີ່ດີຈະເຫັນສະພາບລວມຂອງສັງຄົມໄດ້ເປັນຢ່າງດີ ບໍ່ວ່າຈະເປັນເລື່ອງດີ ຫຼື ເລື່ອງຮ້າຍ ພ້ອມທັງໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບສະພາບແວດລ້ອມ, ບຸກຄົນອ້ອມຂ້າງ, ແລະ ສິ່ງທີ່ຄົນອື່ນເລືອກ ນອກຈາກນີ້ ຜູ້ນຳຍັງມັກຄວາມທຳທາຍ, ກະຕື່ລືລົ້ນ ບໍ່ເຄັ່ງໂຮມຈົນເກີນໄປ ແລະ ເປັນແຮງກະຕຸ້ນໃຫ້ຜູ້ອື່ນໄດ້.

ດັ່ງງານວິໄຈທີ່ສຶກສາກ່ຽວກັບການໃຊ້ສິລະປະຂອງຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນຕາມການຮັບຮູ້ຂອງນັກສຶກສາ ຜົນການສຶກສາເຫັນວ່າ ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງມີການປັບປ່ຽນພຶດຕິກຳການບໍລິຫານໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບສະຖານະການໃນປັດຈຸບັນທີ່ປ່ຽນແປງຢູ່ຕະຫຼອດເວລາ ເປັນຜູ້ມີວິໄສທັດທີ່ເຮັດໄດ້ແທ້ ຮຽນຮູ້ວິທີມຸ່ງຄວາມສຳເລັດ ສະໜອງວ່ອງໄວເຕັມໄປດ້ວຍຄວາມຮູ້ທັນໄລກທັນເຫດການ ພ້ອມເປັນຜູ້ນຳທາງຄວາມຄິດໃນການປ່ຽນແປງໃໝ່ໆ ຈຶ່ງເປັນຜູ້ທີ່ຮູ້ຈັກການຄາດການອະນາຄົດ ເພື່ອຕອບສະໜອງຄວາມກ້າວໜ້າຂອງອົງການໃຫ້ມີປະສິດທິພາບ ມີປະຕິພາບໄຫວພິກດີ ຮູ້ຈັກວິເຄາະເຫດຜົນ ເມື່ອເກີດບັນຫາໃຊ້ທັກສະການແກ້ບັນຫາລະຫວ່າງບຸກຄົນໄດ້ ເປັນຜູ້ປະສານວຽກງານທີ່ມີປະສິດທິພາບສາມາດນຳພາອົງກອນໄປສູ່ຜົນລັບທີ່ຕ້ອງການໄດ້ ຈຶ່ງເປັນບຸກຄົນທີ່ສາມາດຕັດສິນໃຈແກ້ບັນຫາຕ່າງໆ ໂດຍໃຊ້ສະຕິປັນຍາຂອງຜູ້ບໍລິຫານເອງ ແລະ ຈາກການມີສ່ວນຮ່ວມການເຮັດວຽກເປັນທີມຂອງບຸກຄະລາກອນ ເປັນຄົນໃຈກວ້າງ ຮັບຟັງຄວາມຄິດເຫັນຂອງຜູ້ຮ່ວມງານ ໃຊ້ປະໂຫຍດຈາກເທັກໂນໂລຊີມາວິເຄາະຂໍ້ມູນໃນການບໍລິຫານວຽກງານໄດ້ວ່ອງໄວ ເປັນຜູ້ມີມະນຸດສຳພັນດີກັບຜູ້ຮ່ວມງານທຸກຄົນ ໃຊ້ທັກສະການສື່ສານຂໍ້ຄິດເຫັນໄປສູ່ຜູ້ອື່ນ ຫຼື ຄວາມສາມາດໃນການມີປະຕິສຳພັນກັບຜູ້ອື່ນ ແລະ ສາມາດເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັບຜູ້ອື່ນໄດ້ຢ່າງດີ ຮູ້ຈັກໃຊ້ຄືນໃຫ້ເຮັດວຽກງານຕາມຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດ ພ້ອມທັງເຂົ້າໃຈຈິດວິທະຍາສ້າງແຮງຈູງໃຈໃຫ້ຜູ້ຕາມມີຄວາມເຕັມໃຈ ແລະ ກະຕື່ລືລົ້ນໃນການເຮັດມີຄວາມສາມາດໃນການປັບຕົວ ແລະ ຜ່ອນສົ້ນຜ່ອນຍາວໃນການເຮັດວຽກ ເຊິ່ງສິລະປະການບໍລິຫານຂອງຜູ້ນຳທີ່ສະແດງອອກຢ່ອມສິ່ງຜິດໃຫ້ຜູ້ຕາມເກີດຄວາມສັດທາ ພາກພຸມໃຈ ແລະ ມີຄວາມສຸກ ພ້ອມຈະເສຍສະຫຼະເວລາ ແຮງກາຍ ແຮງໃຈໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມືປະຕິບັດວຽກງານຈົນສຳເລັດດ້ວຍຄວາມເຕັມໃຈ.

ເຊິ່ງຜູ້ນຳທີ່ດີຄວນມີສິລະປະດັ່ງລຸ່ມນີ້:

1. ມີຄວາມສໍານຶກໃນໜ້າທີ່ຮັບຜິດຊອບ ໝາຍຄວາມວ່າ ຖ້າຜູ້ນຳທຸກຄົນຮູ້ໜ້າທີ່ຂອງຕົວເອງ ແລະ ປະຕິບັດຕາມໜ້າທີ່ແບບຂາດຕົກບົກຜ່ອງແລ້ວ ຜູ້ຕາມທຸກຄົນກໍຈະໃຫ້ຄວາມເຊື່ອຖື ແລະ ມີແນວໂນ້ມທີ່ຈະປະຕິບັດຕາມໄດ້ໂດຍງ່າຍ.

2. ມີຈິດໃຈທີ່ໜັ້ນຄົງ ໝາຍຄວາມວ່າ ຜູ້ນຳຕ້ອງເປັນຄົນໜັກແໜ້ນ ບໍ່ເຊື່ອຄົນງ່າຍ ແລະ ມີຫຼັກການເຫດຜົນທີ່ດີ ເພາະຖ້າຜູ້ນຳມີຈິດໃຈອ່ອນໄຫວງ່າຍ ການນຳພາສະມາຊິກໃຫ້ປະຕິບັດຕາມພາລະກິດ ຫຼື ການເຮັດວຽກສໍາຄັນໃດໆ ກໍອາດຈະສໍາເລັດໄດ້ຍາກ

3. ມີການພັດທະນາວຽກງານຢູ່ສະເໝີ

ຜູ້ນຳທີ່ດີຕ້ອງຄົ້ນຄວ້າຫາຄວາມຮູ້ຢູ່ຕະຫຼອດເວລາ ຫຼື ປຶກສາກັບຜູ້ມີປະສົບການຢູ່ສະເໝີ. ຈາກນັ້ນຈຶ່ງນຳຄວາມຮູ້ທີ່ໄດ້ມາພັດທະນາການເຮັດວຽກ ແລະ ພັດທະນາບຸກຄະລາກອນໃຫ້ມີຄວາມກ້າວໜ້າຢູ່ຂຶ້ນ.

4. ມີວິໄສທັດ ແລະ ການຕັດສິນໃຈທີ່ເດັດດ່ຽວ.

ຄວາມສາມາດໃນການຕັດສິນໃຈ ຖືເປັນຄຸນສົມບັດທີ່ດີຂອງການເປັນຜູ້ນຳ ແລະ ການມີວິໄສທັດທີ່ກວ້າງໄກກໍເປັນອີກໜຶ່ງຄຸນສົມບັດທີ່ເດັດດ່ຽວທີ່ຜູ້ນຳຄວນຕ້ອງມີດ້ວຍເຊັ່ນກັນ.

5. ວາງແຜນການເຮັດວຽກໄດ້ດີ ແລະ ມີຜະລັງງານໃນການເຮັດວຽກ

ຜູ້ນຳຕ້ອງມີການວາງແຜນການເຮັດວຽກໄດ້ດີ ມີການມອບໝາຍວຽກງານໃຫ້ບຸກຄະລາກອນຢ່າງເປັນລະບົບ ກໍຈະຊ່ວຍໃຫ້ການເຮັດວຽກເປັນໄປດ້ວຍຄວາມລາບລືນ ແລ້ວຖ້າເຮັດວຽກດ້ວຍຜະລັງໃຈທີ່ດີ ຮັບຮອງວ່າຜົນງານຈະຕ້ອງອອກມາດີ.

6. ມີມະນຸດສໍາພັນທີ່ດີ ແລະ ມີນໍ້າໃຈ

ຄວາມມີມະນຸດສໍາພັນຕໍ່ບຸກຄະລາກອນເປັນເລື່ອງສໍາຄັນ ແລະ ເດັດດ່ຽວນີ້ກໍຄື ຄວາມມີນໍ້າໃຈ ເມື່ອ ຝຶກຈາລະນາວ່າ ຖ້າເຮົາໃຊ້ບຸກຄະລາກອນເຮັດວຽກຫຼາຍຢ່າງ ເພື່ອໃຫ້ທຶມຂອງເຮົາມີຜົນງານ ແຕ່ເຮົາຂາດນໍ້າໃຈທີ່ຈະຕອບແທນບຸກຄະລາກອນໃນທຶມ. ເຖິງແມ່ນວຽກງານຈະສໍາເລັດໄດ້ແຕ່ເຮົາບໍ່ສາມາດຊື່ໃຈລູກນັ້ນໄດ້.

3.6. ບົດບາດຂອງຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ

ຜູ້ນຳມີບົດບາດທາງການບໍລິຫານ ດັ່ງນີ້:

3.6.1. ບົດບາດການພົວພັນລະຫວ່າງບຸກຄົນ

ກ. ຕໍ່ພາຍນອກ: ຜູ້ບໍລິຫານເປັນຕົວແທນ ທີ່ເປັນທາງການຂອງອົງການ ເພື່ອອອກໜ້າ ອອກຕາເປັນຕົວແທນແກ່ພະນັກງານ, ເປັນຜູ້ສົ່ງເສີມຜົນປະໂຫຍດຂອງພະນັກງານໃນອົງການ ແລະ ປົກປ້ອງ ເມື່ອມີການກ່າວຫາໃນແງ່ຮ້າຍ.

ຂ. ຕໍ່ພາຍໃນ: ຜູ້ບໍລິຫານສະແດງບົດບາດເປັນສື່ກາງໃນການຕິດຕໍ່, ຮັບສົ່ງຂໍ້ມູນ ຂ່າວສານລະຫວ່າງໜ່ວຍງານ, ການກຳນົດເປົ້າໝາຍໃນການດຳເນີນງານຕ່າງ, ຄວາມຕ້ອງການ ຂອງສະມາຊິກ ທີ່ບຸກຄົນອື່ນໆ, ສ້າງຄວາມສາມັກຄີພາຍໃນອົງການໃຫ້ມີຄວາມແໜ້ນແຟ້ນ, ບັງຄັບບັນຊາ, ຄັດເລືອກພະນັກງານໃໝ່, ປະເມີນຜົນພະນັກງານ, ພັດທະນາບຸກຄະລາກອນ ຕະຫຼອດເຖິງການຊ່ວຍເຫຼືອພະນັກງານ ທາງດ້ານວັດຖຸ ກໍຄືຈິດໃຈ ເພື່ອໃຫ້ເຂົາມີຄວາມກ້າວໜ້າ ແລະ ມີກຳລັງໃຈໃນການເຮັດວຽກງານ.

3.6.2 ບົດບາດດ້ານຂ່າວສານ (information roles)

ຜູ້ບໍລິຫານເປັນສູນຮ່ວມຂໍ້ມູນຂ່າວສານຕ່າງໆ ໃນອົງການ, ຜູ້ບໍລິຫານທີ່ສະຫຼາດ ຕ້ອງມີຂໍ້ມູນໃຫ້ຫຼາຍທີ່ສຸດ ຈາກການລາຍງານ ຊອກຫາຂໍ້ມູນຈາກພາກສ່ວນຕ່າງໆ ທັງພາຍໃນ ແລະ ນອກອົງການ ຫຼື ຝົບປະກັບພະນັກງານ ຄົນອື່ນໆ ພາຍໃນອົງການ ເພື່ອໃຫ້ຂໍ້ມູນພຽງພໍ ໃນການຝຶຈາລະນາ ແລະ ແກ້ໄຂ ບັນຫາຕ່າງໆ ຢ່າງມີປະສິດທິພາບສູງ.

3.6.3 ບົດບາດດ້ານການຕັດສິນໃຈ (decision making roles)

ຜູ້ນຳຕ້ອງມີຄວາມຄິດລິເລີ່ມສ້າງສັນນຳສິ່ງໃໝ່ໆ ແລະ ປ່ຽນແປງໃຫ້ທັນສະໄໝຢູ່ສະເໝີໂດຍການວິເຄາະທຳ ອຽງຂອງສັງຄົມທີ່ມີຕົວຮຽກງານທີ່ຕົນຮັບຜິດຊອບ ແລະ ຫາທາງປັບປຸງຂຶ້ນຢ່າງບໍ່ຢຸດຢັ້ງ. ດັ່ງນັ້ນ ຈິ່ງຕ້ອງເຮັດໜ້າທີ່ເປັນ ຜູ້ນຳພາການປ່ຽນແປງ, ເປັນຜູ້ປັບປຸງນະໂຍບາຍ, ແກ້ໄຂບັນຫາຕ່າງໆ ທີ່ເກີດຂຶ້ນ ເຊັ່ນ: ຄວາມບໍ່ມີປະສິດທິພາບ ໃນ ການປະຕິບັດງານ, ການມີບຸກຄະລາກອນບໍ່ເໝາະສົມ ກັບວຽກຕະຫຼອດເຖິງຄວາມຂັດແຍ້ງລະຫວ່າງບຸກຄົນລະຫວ່າງ ຝ່າຍຕ່າງໆ.

ກ. ການຈັດສັນ ຊັບພະຍາກອນ ໃຫ້ແຕ່ລະຄົນ ແຕ່ລະໜ່ວຍງານໃຫ້ມີຄວາມສອດຄ່ອງຍ້ອນຊັບພະຍາກອນ ທີ່ມີຄວາມຈຳກັດ ແຕ່ຄວາມຕ້ອງການຊ້ຳຜັດສູງ.

ຂ. ໄກ່ເກ່ຍ ແລະ ປະນີປະນອມແກ້ໄຂຄວາມຂັດແຍ້ງທັງພາຍໃນ ແລະ ພາຍນອກ ອົງການໃຫ້ຫຼຸດໜ້ອຍ ຖອຍລົງ.

3.7. ທັກສະທີ່ສຳຄັນຂອງຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ

ແນວຄິດກ່ຽວກັບບົດບາດ ມີຜູ້ໃຫ້ຄຳຈຳກັດຄວາມບົດບາດ (role) ໄວ້ຫຼາຍຢ່າງເຊິ່ງແຕ່ລະຢ່າງບໍ່ແຕກຕ່າງ ກັນຫຼາຍປານໃດ ນັກຈິດວິທະຍາທາງສັງຄົມ ໄດ້ກ່າວເຖິງທີ່ມາຂອງບົດບາດວ່າ ມາຈາກຄຳເຕັມວ່າ “ບົດບາດທາງ ສັງຄົມ” (social role) ໝາຍເຖິງການປະຕິສຳພັນລະຫວ່າງພຶດຕິກຳທີ່ຄາດຫວັງຂອງບຸກຄົນທັງສອງຝ່າຍຄື ຝ່າຍໜຶ່ງ ເປັນຜູ້ດຳລົງຕຳແໜ່ງນັ້ນຢູ່ ອີກຝ່າຍໜຶ່ງ ເປັນຜູ້ທີ່ມີສ່ວນກ່ຽວຂ້ອງ ໂດຍເຈດເຊວ (Getzels, 1959) ໃຫ້ຄວາມໝາຍ ຂອງບົດບາດຄື ອຳນາດໜ້າທີ່ຕາມຂອບເຂດ ແລະ ສິດທິໃນການກະທຳຕາມຕຳແໜ່ງໜ້າທີ່ຂອງແຕ່ລະຄົນ ນອກຈາກນີ້ ຊິວ (Sill, 1968)

ການບໍລິຫານຈະປະສົບຜົນສຳເລັດໄດ້ດີມີປະສິດທິພາບ ຕ້ອງອາໃສ 3 ທັກສະ ຄື:

1. ທັກສະດ້ານເຕັກນິກ (Technical Skill) ເປັນການໃຊ້ເຕັກນິກວິທີໃຫ້ເໝາະສົມ ໃນການບໍລິຫານ ເຊັ່ນ: ການເຮັດທະບຽນ, ເຮັດງົບປະມານ, ວາງແຜນ, ຈັດຕາຕະລາງສອນ, ຕິດຕໍ່ສື່ສານ, ການປະສານ ງານຕາມໜ້າທີ່.
2. ທັກສະດ້ານມະນຸດສຳພັນ (Relationship Skill): ເປັນຄວາມຊຳນານໃນການເຮັດວຽກງານກຸ່ມ ແລະ ເປັນການສົ່ງເສີມພະລັງຄວາມຮ່ວມມືລະຫວ່າງບຸກຄົນໃນກຸ່ມ, ຜູ້ບໍລິຫານຢາກສ້າງມະນຸດສຳພັນໄດ້ດີ ຕ້ອງ:

- ກ. ຮູ້ຈັກຕົນເອງ
- ຂ. ມີຄວາມເຊື່ອໝັ້ນສະມາຊິກ
- ຄ. ມີອາລົມທຸ່ນທ່ຽງ
- ງ. ຮູ້ຈັກ ແລະ ເຂົ້າໃຈຜູ້ອື່ນ
- ຈ. ມີຈິດໃຈກວ້າງຂວາງ
- ສ. ແລະ ຮັບຝັງຄຳຄິດເຫັນຂອງຜູ້ເຂົ້າຮ່ວມງານ.

3. ທັກສະດ້ານການຈັດການ ເປັນທັກສະໃນການຈັດກິດຈະກຳຕ່າງໆຂອງການບໍລິຫານເປັນທັກສະທີ່ໄດ້ໃຊ້ຄວາມຄິດຫຼາຍທີ່ສຸດເຊັ່ນ:

- | | |
|------------------|----------------|
| ກ. ການຕັດສິນໃຈ | ຈ. ການປະສານງານ |
| ຂ. ການວາງແຜນ | ສ. ການປະເມີນ |
| ຄ. ການຈັດໜ່ວຍງານ | ຊ. ການນິເທດ |
| ງ. ການມອບໜ່ວຍງານ | |

ເມື່ອພິຈາລະນາຜູ້ບໍລິຫານໃນແຕ່ລະໆດ້ວຍສາມາດພິຈາລະນາ ແລະ ໄຈແຍກໄດ້ ດັ່ງລຸ່ມນີ້

ກ. ຜູ້ບໍລິຫານລະດັບສູງ, ຈະໄດ້ໃຊ້ແນວຄິດການຈັດການຫຼາຍ ຮອງລົງມາຄືທັກສະດ້ານມະນຸດສຳພັນ ແລະໃຊ້ທັກສະດ້ານເຕັກນິກໜ້ອຍ

ຂ. ຜູ້ບໍລິຫານລະດັບກາງ ຈະໃຊ້ທັກສະດ້ານມະນຸດສຳພັນຫຼາຍ ທັກສະດ້ານແນວຄິດ ແລະ ທັກສະດ້ານເຕັກນິກເທົ່າກັນ

ຄ. ຜູ້ບໍລິຫານລະດັບຕົ້ນ ຈະໃຊ້ເຕັກນິກຫຼາຍ ຮອງລົງມາຄືທັກສະດ້ານມະນຸດສຳພັນ ແລະທັກສະດ້ານແນວຄິດການຈັດການໜ້ອຍ.

ແນວໃດກໍຕາມ ທັກສະທີ່ຈຳເປັນສຳລັບຜູ້ບໍລິຫານແຕ່ລະໆດ້ວຍນັ້ນຍັງຂຶ້ນຢູ່ກັບປະເພດຂອງອົງການ (type of organization), ຂະໜາດ (size), ໂດຍສ້າງຂອງອົງການ (organization structure) ຫຼື (degree of centralization of authority, McLennan, 1967, ອ້າງໃນ ສຸເທບ ພິງສຣິວັດ, 2548) ຕົວຢ່າງເຊັ່ນ ທັກສະດ້ານເຕັກນິກ ມີຄວາມສຳຄັນສຳລັບຜູ້ບໍລິຫານລະດັບສູງ ໃນອົງການທີ່ມີການຕັດສິນໃຈໃນການປະຕິບັດງານແບບລວມສູນ ໃນລັກສະນະແບບດຽວກັນກັບທັກສະດ້ານເຕັກນິກມີຄວາມຈຳເປັນຫຼາຍຂຶ້ນສຳລັບ ຜູ້ບໍລິຫານລະດັບສູງທີ່ເຮັດວຽກຕ້ອງໃຊ້ຄວາມຊຽວຊານສະເພາະດ້ານ (ເຊັ່ນ ດ້ານການອອກແບບຜະລິດຕະພັນ ຫຼື ຄວາມສາມາດດ້ານການຂາຍແກ່ລູກຄ້າລາຍໃຫຍ່ ເປັນຕົ້ນ). ນອກຈາກນີ້ທັກສະດ້ານຄວາມຄິດຍັງມີຄວາມຈຳເປັນສູງສຳລັບຜູ້ບໍລິຫານລະດັບກາງ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານລະດັບຕ່ຳ ຖ້າບຸກຄົນເຫຼົ່ານີ້ຕ້ອງການມີສ່ວນຮ່ວມໃນການວາງແຜນແບບກົນລະຍຸດ ຫຼື ຕ້ອງການບໍລິຫານການປ່ຽນແປງ. ສ່ວນທັກສະ

ດ້ານຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງບຸກຄົນຍັງຄົງມີຄວາມຈຳເປັນສູງທັງຜູ້ບໍລິຫານລະດັບກາງ ແລະ ລະດັບຕ່ຳຂອງອົງການທີ່ໃຊ້ ໂຄງສ້າງການບໍລິຫານແບບເປັນທີມງານ.

3.8. ຈິດຕະວິທະຍາຂອງການເປັນຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ

ຄົນເປັນຫົວໜ້າ ບໍ່ຄວນຄິດວ່າເຮົາມີອຳນາດຢູ່ເໜືອລູກນ້ອງ ເມື່ອເຮົາຢາກໃຫ້ພວກເຂົາເຮັດສິ່ງໃດກໍພຽງແຕ່ ອອກຄຳສັ່ງເທົ່ານັ້ນ ພວກເຂົາກໍຕ້ອງຮັບຮ້ອນເຮັດໃຫ້ເຮົາຢ່າງບໍ່ຮູ້ອີກຮູ້ເມື່ອຍ. ຄວາມຄິດແບບນີ້ ເປັນແນວຄິດຂອງຫົວ ໜ້າແບບຜະເດັດການທີ່ຕົກຍຸກໄປແລ້ວ ເພາະທຸກວັນນີ້ໂລກເຮົາປ່ຽນແປງໄປແລ້ວ ຖ້າເຮົາຕ້ອງການໃຫ້ລູກນ້ອງເຮັດ ວຽກໃຫ້ເຮົາດ້ວຍຄວາມທຸ່ມເທຢ່າງສຸດແຮງກາຍແຮງໃຈຂອງພວກເຂົາແລ້ວ ກໍຕ້ອງເຮັດໃຫ້ເຫັນປະຕິບັດໃຫ້ເປັນ ຕົວຢ່າງ, ເຂົ້າເຖິງ ແລະ ເຂົ້າໃຈລູກນ້ອງ.

ເຮົາຈະເຮັດແບບໃດເພື່ອເຂົ້າເຖິງເຂົ້າໃຈພວກເຂົາ ກົນລະຍຸດໃດທີ່ເຮົາຄວນເອົາມານຳໃຊ້ ວິທີໃດທີ່ເຮົາຄວນນຳ ມາປະຍຸກໃຊ້ ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ຜົນກັບລູກນ້ອງຂອງເຮົາແນ່ນອນວ່າ ສິ່ງເຫຼົ່ານີ້ບໍ່ມີວັນຢູ່ໃນຕຳລາ ແຕ່ເປັນປະສົບການຊີວິດທີ່ ເຮົາຕ້ອງປະເຊີນໜ້າ ແລະ ລົງມືເຮັດໄດ້ດ້ວຍຕົນເອງ. ການເຮັດໃຫ້ຄົນຮັກບໍ່ແມ່ນເລື່ອງງ່າຍ ແຕ່ຖ້າເຮົາສາມາດເຮັດໄດ້ ເຮົາກໍ່ນັບວ່າປະສົບຄວາມສຳເລັດໄປແລ້ວເຄິ່ງໜຶ່ງ. ຜູ້ນຳ ຫຼື ຜູ້ບໍລິຫານຈຶ່ງຕ້ອງມີຫຼັກຈິດຕະວິທະຍາ ແລະ ມີ ການສະແດງອອກທີ່ຖືກຕ້ອງທາງກາຍ ວາຈາ ແລະ ໃຈ ດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້:

ຄິດເຖິງໃຈເຂົາໃຈເຮົາ

ສິ່ງໃດທີ່ຕົນເອງບໍ່ມັກກໍ່ຢ່າງໄປເຮັດກັບຜູ້ອື່ນ. ຫົວໜ້າທີ່ດີຕ້ອງຮູ້ຈັກເອົາໃຈເຂົາມາໃສ່ໃຈເຮົາ ບໍ່ມີໃຜດອກທີ່ ປະສົບຄວາມສຳເລັດແລ້ວ ບໍ່ຢາກໄດ້ຮັບຄວາມຊົມເຊີຍຈາກຫົວໜ້າ ຫຼື ຜູ້ບໍລິຫານ. ແລະ ກໍ່ບໍ່ມີໃຜທີ່ຢາກຈະເຮັດໃຫ້ ເກີດຄວາມຜິດພາດໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່. ດັ່ງນັ້ນ ພວກເຮົາຈຶ່ງຄວນພິຈາລະນາໃຫ້ດີ ແລະ ຮອບຄອບເສຍກ່ອນທີ່ຈະ ຕຳນິຜູ້ໃດຜູ້ໜຶ່ງ. ຖ້າເຮົາຫາກຄວບຄຸມອາລົມບໍ່ໄດ້ ຫຼຸດປາກດູຖືກລູກນ້ອງຢ່າງຮຸນແຮງ ແລ້ວມາສືບຮຸ້ນຳຫຼັງວ່າບໍ່ແມ່ນ ຄວາມຜິດພາດຂອງພວກເຂົາ ບໍ່ວ່າເຮົາຈະພຽນພະຍາຍາມທີ່ຈະເວົ້າຊົມເຊີຍນັບສິບເທື່ອ ກໍ່ຍັງບໍ່ສາມາດເຮັດໃຫ້ລູກນ້ອງ ຮູ້ສຶກສາດີຂຶ້ນ. ຜູ້ບໍລິຫານຈຶ່ງຈຳເປັນຕ້ອງມີຄວາມສຸຂຸມຮອບຄອບ ເພື່ອເສີມສ້າງບັນຍາກາດໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ຮ່ວມກັບລູກນ້ອງຢ່າງມີຄວາມສຸກ.

ເຮົາຄືແມ່ພິມທີ່ດີໃຫ້ກັບລູກນ້ອງ

ດັ່ງທີ່ພວກເຮົາຄຸ້ນເຄີຍກັນດີແລ້ວວ່າ “ຄູຄືແມ່ພິມຂອງຊາດ” ຜູ້ບໍລິຫານ ຫຼື ຫົວໜ້າກໍ່ເປັນແມ່ພິມສຳລັບລູກ ນ້ອງເຊັ່ນດຽວກັນ ຖ້າເຮົາເປັນຄົນເຮັດວຽກໄດ້ໄວ ຄິດໄວ ເຂັ້ມແຂງເດັດຂາດ ໜ່ວຍງານຂອງເຮົາຄື ນັກຮົບທີ່ພ້ອມຮີບ ສະເໝີ ຖ້າເຮົາເປັນຄົນທີ່ຮອບຄອບ ໜ່ວຍງານຂອງເຮົາກໍ່ຈະເຮັດວຽກຊ້າແຕ່ແນ່ນອນ.

ຖ້າມີມື້ໃດທີ່ເຮົາຮູ້ສຶກວ່າລູກນ້ອງຊັກຊ້າເລີ່ມເຮັດວຽກຊັກຊ້າລົງ ຫຼື ມາດຕະຖານການເຮັດວຽກຕຳລົງ ບາງຄັ້ງ ກໍ່ອາດຈະມາຈາກຕົວເຮົາກໍ່ເປັນໄປໄດ້. ຜູ້ບໍລິຫານທີ່ດີຈຶ່ງຕ້ອງໄດ້ສຳຫຼວດຕົວເອງວ່າ ເຮົາປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານໄດ້ດີ ປານໃດ ມີຄວາມວ່ອງໄວ ແລະ ມີປະສິດທິພາບຫຼາຍປານໃດ. ຖ້າເຮົາຄົ້ນພົບວ່າ ເຮົາຍັງບໍ່ສາມາດເປັນແມ່ພິມທີ່ດີ ເຮົາກໍ່ ຕ້ອງປັບປຸງຕົນເອງຄື ກະຕຸ້ນ ແລະ ເຕີມໄຟໃນການເຮັດວຽກໃຫ້ກັບລູກນ້ອງທຸກຄົນ ໂດຍເລີ່ມຈາກຕົວເອງເອງຄື ເປັນ ແມ່ພິມທີ່ດີ ມີຄວາມກະຕືລືລົ້ນ ແລະ ມີຊີວິດຊີວາໃນການເຮັດວຽກ.

ໃຫ້ກຽດລູກນ້ອງ

ທຸກຄົນມີກຽດສັກສີເປັນຂອງຕົວເອງ. ດັ່ງນັ້ນ, ຖ້າຜູ້ບໍລິຫານຢາກໄດ້ຮັບກຽດ ແລະ ຄວາມເຄົາລົບຈາກລູກນ້ອງ, ຜູ້ບໍລິຫານກໍຕ້ອງຮູ້ຈັກໃຫ້ກຽດ ແລະ ຄວາມເຄົາລົບຕໍ່ລູກນ້ອງກ່ອນ ຜ່ານການເວົ້າຈາ ແລະ ສະແດງອອກທີ່ເໝາະສົມ ແລະ ຈິງໃຈ. ການຮູ້ຈັກໃຫ້ກຽດລູກນ້ອງນັບເປັນສິ່ງທີ່ຫົວໜ້າບໍ່ຄວນຖືເບົາ ອາດເລີ່ມຕັ້ງແຕ່ການເວົ້າຈາກັບລູກນ້ອງຢ່າງສຸພາບ, ເປັນມິດ ແລະ ສະແດງອອກເຊິ່ງຄວາມຈິງໃຈ. ການເຮັດຮ່ວມກັນດ້ວຍຄວາມຮັກຈະເຮັດໃຫ້ຜົນງານອອກມາດີກວ່າການເຮັດວຽກທ່າມກາງຄວາມກົດດັນ ຫຼື ຄວາມຍ້ານກົວ. ການປະຕິບັດຕໍ່ລູກນ້ອງ ເໝືອນກັບວ່າເຂົາເປັນພີ່ເປັນນ້ອງ ເປັນລູກນ້ອງຂອງເຮົາ ໃຫ້ຄວາມເມດຕາກະລຸນາຕໍ່ເຂົາ ເມື່ອເຮົາສະແດງອອກຕໍ່ພວກເຂົາດ້ວຍທາງທີ່ເປັນມິດ ເຮົາກໍຈະໄດ້ຮັບຄວາມຮັກ ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ສັດທາຕອບກັບມາເຊັ່ນກັນ ເພາະລູກນ້ອງພ້ອມແລ້ວທີ່ຈະເຮັດວຽກໃຫ້ເຮົາຢ່າງເຕັມຄວາມສາມາດທີ່ພວກເຂົາມີ.

ໃຫ້ການຍ້ອງຍໍຊົມເຊີຍ ເມື່ອປະຕິບັດວຽກງານໄດ້ດີ

ການຍ້ອງຍໍເປັນຂວັນ ແລະ ກຳລັງໃຈທີ່ດີ ເປັນວິຕາມິນທາງໃຈທີ່ສາມາດຕໍ່ເຕີມເພີ່ມກຳລັງໃຫ້ກັບລູກນ້ອງທີ່ຕັ້ງໃຈເຮັດວຽກງານໄດ້ເປັນຢ່າງດີ. ການຍ້ອງຍໍຊົມເຊີຍຖືເປັນເຕັກນິກໜຶ່ງທີ່ຫົວໜ້າ ຫຼື ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງໃຫ້ຄວາມສຳຄັນ ແລະ ໃຫ້ນຳໃຊ້ຢ່າງຖືກຕ້ອງ ແລະ ເໝາະສົມ ໝາຍຄວາມວ່າ ເມື່ອລູກນ້ອງສາມາດປະຕິບັດບັດວຽກງານໄດ້ດີ ມີຜົນງານທີ່ພົ້ນເດັ່ນ. ເຮົາຈະຕ້ອງໃຫ້ຄຳຊົມເຊີຍ ແລະ ຍ້ອງຍໍ ເພື່ອເປັນແຮງເສີມ ແລະ ກຳລັງໃຈໃຫ້ພວກເຂົາສາມາດສືບຕໍ່ປະຕິບັດວຽກງານ ແລະ ສ້າງຜົນງານອອກມາຢ່າງມີປະສິດທິພາບ.

ກົງຕໍ່ເວລາ

ຄວາມກົງຕໍ່ເວລາ ຖືເປັນເຕັກນິກໜຶ່ງທີ່ມີຜົນຕໍ່ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງລູກນ້ອງ, ໝາຍຄວາມວ່າ ເມື່ອຫົວໜ້າ ຫຼື ຜູ້ບໍລິຫານມີຄວາມກົງຕໍ່ເວລາໃນການປະຕິບັດໜ້າວຽກ, ກົງຕໍ່ເວລາໃນການເຂົ້າຮ່ວມກອງປະຊຸມ ຫຼື ກົງຕໍ່ເວລາໃນການນັດໝາຍ ຈະສາມາດສ້າງຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ຄວາມປະທັບໃຈໃຫ້ກັບລູກນ້ອງໄດ້ເປັນຢ່າງດີ.

ການສັ່ງວຽກ ຫຼື ມອບວຽກທີ່ຊ່ວຍໃຫ້ລູກນ້ອງເກັ່ງຂຶ້ນ

ການສັ່ງວຽກທີ່ດີຄື ເຮົາຄວນບອກເຂົາວ່າ ເຮົາຕ້ອງການຜົນງານແບບໃດ? ແລະ ເມື່ອໃດ? ແຕ່ບໍ່ຄວນບອກວ່າຄວນເຮັດແບບໃດ? ເພື່ອໃຫ້ລູກນ້ອງຕ້ອງພະຍາຍາມຄິດຄົ້ນຫາວິທີເຮັດວຽກງານດ້ວຍຕົນເອງ ຍົກຕົວຢ່າງ ເຊັ່ນ ເຮົາເປັນເຈົ້າຂອງຮ້ານເສື້ອຜ້າ ລູກຄ້າສັ່ງເສື້ອຜ້າຕາມລາຍການທີ່ເຂົາຕ້ອງການ. ເຮົາກໍສັ່ງລູກນ້ອງຜະລິດເສື້ອຜ້າຕາມລາຍການທີ່ລູກຄ້າສັ່ງ ວຽກນີ້ແມ່ນມີເວລາເຮັດຮອດມື້ອື່ນເທົ່ານັ້ນ. ວິທີນີ້ຈະເປັນການບັງຄັບໃຫ້ພວກເຂົາໄດ້ໃຊ້ສະຕິປັນຍາ ແລະ ຄວາມຄິດເລີ່ມຕົ້ນທີ່ຈະເຮັດວຽກໃຫ້ສຳເລັດດ້ວຍຕົວຂອງພວກເຂົາເອງ ຊ່ວຍໃຫ້ພວກເຂົາມີຄວາມຮັບຜິດຊອບຫຼາຍຂຶ້ນ ທຸກຄົນຕ່າງກໍຮູ້ສຶກວ່າມີສ່ວນຮ່ວມໃນການເຮັດວຽກ. ດັ່ງນັ້ນ ລູກນ້ອງທັງໝົດຂອງເຮົາຈະມາຮ່ວມລົງມືເຮັດວຽກຮ່ວມກັນໃຫ້ບັນລຸ ແລະ ສຳເລັດຕາມເວລາທີ່ກຳນົດໄວ້ ຖ້າເຮົາເພີ່ມຄວາມຍາກຂອງວຽກຂຶ້ນເທື່ອລະນ້ອຍໆ ກວ່າລູກນ້ອງຮູ້ສຶກຕົວ ເຮົາກໍມີລູກນ້ອງທີ່ມີມືດີໄວ້ໃຊ້ວຽກຈຳນວນຫຼາຍ.

ສັ່ງໃຫ້ນ້ອງລົງ ແນະນຳໃຫ້ຫຼາຍຂຶ້ນ

ໂດຍປົກກະຕິແລ້ວບໍ່ວ່າໃຜກໍມັກໃຫ້ຄົນອື່ນສັ່ງຢູ່ແລ້ວ ແທນທີ່ເຮົາຈະໃຊ້ວິທີອອກຄຳສັ່ງກໍລອງໃຊ້ວິທີຂໍຮ້ອງ ຫຼື ແນະນຳ ເຊັ່ນ “ເປັນຫຍັງບໍ່ລອງເຮັດແບບນີ້ເບິ່ງແດ່” “ອ້າຍຢາກໃຫ້ນ້ອງຊ່ວຍເຮັດເລື່ອງນີ້ໃຫ້ ນ້ອງພໍຊ່ວຍໄດ້ຢູ່ບໍ່” ຍົກຕົວຢ່າງ ເຊັ່ນ ຖ້າເຮົາຢາກໃຫ້ພີ່ຄົວຄິດເມນູອາຫານໃໝ່ໆ ກໍບອກພວກເຂົາໄປເລີຍວ່າ “ອ້າຍຄິດວ່າຮ້ານຂອງພວກ

ເຮົາໜ້າຈະມີເມນູໃໝ່ໆ ຈັກສອງສາມຢ່າງ ນ້ອງຄິດວ່າແນວໃດ” ເວົ້າເຊັ່ນນີ້ແລ້ວ ຮັບຮອງວ່າພໍ່ຄົວຂອງເຮົາຈະອອກຄວາມຄິດເຫັນ ແລະ ລົງມືເຮັດອາຫານໜ້າຕາແປກໆ ລົດຊາດດີໃຫ້ເຮົາໄດ້ລອງ ຢ່າງທີ່ເຮົາຕ້ອງການແນ່ນອນ. ການຂໍຮ້ອງ ຫຼື ໃຫ້ຄໍາແນະນໍາ ຈະຊ່ວຍໃຫ້ລູກນ້ອງຄິດວ່າ ວຽກທີ່ເຂົາເຮັດມາຈາກຄວາມຄິດຂອງເຂົາເອງ ແລະ ເຕັມໃຈທີ່ຈະເຮັດວຽກນັ້ນຢ່າງເຕັມຄວາມສາມາດ.

ອາລົມດີ

ທ່ານເປັນຫົວໜ້າແບບໃດ ຫົວໜ້າແບບຜະເດັດການ ຫົວໜ້າຜູ້ໃຈດີ ຫົວໜ້າຊ່າງຄິດຊ່າງເຮັດຢູ່ຕະຫຼອດເວລາ ມີການພັດທະນາທີ່ຕໍ່ເນື່ອງ. ໃນອົງກອນມີຫົວໜ້າຫຼາຍປະເພດ ແຕ່ໜຶ່ງໃນຫຼາຍປະເພດເຫຼົ່ານັ້ນທີ່ລູກນ້ອງຢາກເຮັດວຽກຮ່ວມກໍ່ຄືຫົວໜ້າທີ່ມີອາລົມດີ. ຄວາມອາລົມດີຂອງຫົວໜ້າຈະຊ່ວຍໃຫ້ເກີດຄວາມຜ່ອນຄາຍໃນເຮັດວຽກງານ ແລະ ຊ່ວຍເສີມສ້າງບັນຍາກາດໃນການເຮັດວຽກໄດ້ເປັນຢ່າງດີ.

ເຮັດວຽກໜັກ

ຫົວໜ້າບາງຄົນທີ່ມຸ່ງໝັ້ນທີ່ຈະເຮັດວຽກຕາມເວລາ ເຂົ້າກົງເວລາ ເລີກກົງເວລາ ໝາຍຄວາມວ່າເຂົ້າ 8 ໂມງ ເລີກ 4 ໂມງ ບໍ່ຍອມໃຫ້ເກີນເວລາ ເຖິງແມ່ນວ່າວຽກງານຈະຫຼາຍປານໃດ ແລະ ຕ້ອງການເວລາໃນການເຮັດວຽກເພີ່ມຂຶ້ນແຕ່ຫົວໜ້າກໍ່ບໍ່ສົນ ໂດຍຄິດວ່າ “ຂ້ອຍຈະບໍ່ຍອມເສຍເວລາສ່ວນຕົວໃຫ້ກັບການເຮັດວຽກໂດຍເດັດຂາດ”. ຖ້າເຮົາມີຄວາມເຊື່ອແບບນີ້ ເຮົາຈະກາຍເປັນຫົວໜ້າຜູ້ເປັນຕົວຢ່າງໃຫ້ກັບຄົນທີ່ກົງກັບເວລາໄດ້ ແຕ່ວຽກຂອງເຮົາອາດຈະບໍ່ປະສິບຜົນສໍາເລັດເທົ່າທີ່ຄວນ ເພາະວຽກຂອງຫົວໜ້ານັ້ນຕ້ອງເສຍສະຫຼະທັງແຮງກາຍ ແລະ ແຮງໃຈ ເຮົາຕ້ອງໃຊ້ເວລາເພື່ອການບໍລິຫານຈັດການ ເຊິ່ງຕ້ອງວາງແຜນໃຫ້ຮອບຄອບ ແລະ ລະອຽດຖີ່ຖ້ວນ ເຊິ່ງທັງໝົດນີ້ຕ້ອງໃຊ້ເວລາຫຼາຍກວ່າ 8 ຊົ່ວໂມງ. ຫົວໜ້າຈຶ່ງມີຄວາມຈຳເປັນຕ້ອງເຮັດວຽກໃຫ້ໜັກໂດຍເຮັດວຽກລ່ວງເວລາ ເພື່ອເປັນຕົວຢ່າງທີ່ດີໃຫ້ກັບລູກນ້ອງ.

ຄໍາຂອບໃຈ

“ຄໍາຂອບໃຈ” ເປັນຄໍາທີ່ສະແດງເຖິງຄວາມອ່ອນນ້ອມຖອມຕົນແບບລາວໆ ໄດ້ເປັນຢ່າງດີ ເຖິງແມ່ນວ່າຈະເປັນຫົວໜ້າກໍ່ຕາມ ແຕ່ເຮົາກໍ່ບໍ່ຄວນເບິ່ງຂ້າມຄຳວ່າ “ຂອບໃຈ” ຄຳໆ ນີ້ມີຄ່າຢ່າງຫຼວງຫຼາຍຖ້າເຮົາຝຶກເວົ້າໃຫ້ຕິດປາກ ບໍ່ຈຳເປັນວ່າເຮົາຈະຂອບໃຈຜູ້ບໍລິຫານລະດັບສູງ ຫຼື ຄົນທີ່ມີຖານະຢູ່ເໜືອເຮົາເທົ່ານັ້ນ ແຕ່ເຮົາສາມາດກ່າວຄຳຂອບໃຈໄດ້ກັບທຸກຄົນ ລວມໄປເຖິງບຸກຄົນທີ່ໄປທີ່ອາດຈະເຮັດບາງຢ່າງໃຫ້ກັບເຮົາ ຫຼື ໃຫ້ການຊ່ວຍເຫຼືອເຮົາ.

ໂດຍສະເພາະລູກນ້ອງຂອງເຮົາ ພວກເຂົາຕ້ອງເມື່ອຍ ຍ້ອນທຸ່ມເທເຮັດວຽກທີ່ເຮົາມອບໝາຍເຕັມຄວາມສາມາດ ເມື່ອພວກເຂົາມາສົ່ງວຽກ ເຮົາຈຶ່ງຄວນກ່າວຄຳວ່າ “ຂອບໃຈ” ພ້ອມກັບຮ້ອຍຍິ້ມຈາກໃຈ ແນ່ນອນຖ້າລູກນ້ອງໄດ້ຮັບການປະຕິບັດແບບນີ້ຈາກຫົວໜ້າຈະຊ່ວຍໃຫ້ພວກເຂົາມີຂວັນ ແລະ ກໍາໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່.

ຍອມຮັບການຕຳນິສິ່ງຂ້າວ

ຍອມຮັບເລີຍວ່າເຮົາກໍ່ເປັນມະນຸດເດີນດິນ ກິນຢູ່ນັ້ນງອນຄືກັນກັບຄົນອື່ນໆ ດັ່ງນັ້ນ, ຖ້າມີຄົນຢ່າງເຂົ້າມາຫາເຮົາ ແລ້ວຕຳນິສິ່ງຂ້າວວຽກງານທີ່ເຮົາເຮັດວ່າ ຍັງມີຈຸດປົກຜ່ອງ. ເຮົາກໍ່ຄວນຍອມຮັບດ້ວຍໃຈບໍລິສຸດ ແລະ ເປັນກາງພ້ອມທັງຖາມຄືນວ່າ ຈຸດໃດທີ່ຄວນປັບປຸງ ແລະ ແກ້ໄຂຄືນ? ວຽກງານນີ້ຄວນຈະມີລັກສະນະແບບໃດ? ຖ້າເຮົາຖາມແບບນີ້ ຈະຊ່ວຍໃຫ້ວຽກເຮົາໄດ້ຮັບການປັບປຸງໃຫ້ດີຂຶ້ນ ຈາກຄຳຕຳນິສິ່ງຂ້າວຂອງຄົນອື່ນ.

ລົງມືເຮັດດ້ວຍຕົນເອງ

ໝົດຍຸກສະໄໝແລ້ວສຳລັບຫົວໜ້າທີ່ສະແດງຕົນເປັນຫົວໜ້າໄປແຕ່ລະມື້ ເອົາແຕ່ສິ່ງລູກນ້ອງ ພໍເຖິງເວລາລູກນ້ອງກໍເອົາວຽກມາສົ່ງ. ສະໄໝນີ້ເປັນຍຸກໂລກາຜິວທີ່ມີສິ່ງອຳນວຍຄວາມສະດວກຫຼາກຫຼາຍ ຖ້າເຮົາເອົາແຕ່ສິ່ງວຽກງານຢູ່ໂຕະຕັ້ງ ເຮົາມີໂອກາດໄດ້ຮຽນຮູ້ເທັກໂນໂລຢີໃໝ່ໆ ໄດ້ແບບໃດ?

ເປີດໂອກາດໃຫ້ຕົນເອງໄດ້ລົງມືເຮັດລົງມືທຳເປັນຕົວຢ່າງ ແທນການນັ່ງສັ່ງວຽກພຽງຢ່າງດຽວ. ລົງມືເຮັດລົງຜະລິດສ້າງສັນຜົນງານ ເພື່ອໃຫ້ເຮົາໄດ້ເກີດການຊຶມຊັບ ແລະ ເຂົ້າໃຈວຽກງານທີ່ເຮົາຊື່ນຳໆ ພາ ໝາຍຄວາມວ່າການທີ່ເຮົາຈະຊື່ນຳຄືນອີ່ນໃຫ້ເກີດການປະຕິບັດໄດ້ດີນັ້ນ ເຮົາຈະຕ້ອງໄດ້ຜ່ານການປະຕິບັດຕົວຈິງໃນວຽກງານນັ້ນມາເປັນທີ່ຮຽບຮ້ອຍແລ້ວ. ການສັ່ງ ແລະ ມອບໝາຍວຽກງານຈຶ່ງຈະແຈ້ງ ແລະ ສອດຄ່ອງ.

ໃຫ້ໂອກາດກັບຄວາມຄິດສ້າງສັນຂອງລູກນ້ອງ

ເປີດໂອກາດໃຫ້ກັບຄຣິນຮຸ້ນໃໝ່ໄຟແຮງ ເພາະພວກເຂົາກຳລັງມີຄວາມຄິດສ້າງສັນ ມີສິ່ງໃໝ່ໆ ຢູ່ໃນຫົວ ຄົນເປັນຫົວໜ້າຈຶ່ງຄວນເປີດໂອກາດໃຫ້ພວກເຂົາໃຊ້ຄວາມຄິດສ້າງສັນໃນການເຮັດວຽກງານໃຫ້ຫຼາຍທີ່ສຸດ ລອງມອບວຽກໃຫ້ເຂົາໄປວ່າ “ອາທິດໜ້າຢາກໃຫ້ມີການຝຶກອົບຮົມກ່ຽວກັບເຕັກນິກ ແລະ ວິທີການສອນແບບໃໝ່ໃຫ້ກັບຄູອາຈານ”. ຮັບຮອງໄດ້ວ່າ ລູກນ້ອງຈະມີການກະກຽມວຽກການຝຶກອົບຮົມໝົດອາທິດ.

3.9. ພຶດຕິກຳຜູ້ນຳ, ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ

ໃນທ້າຍສັດຕະວັດ 1940 ນັກວິຊາການພາວະຜູ້ນຳໄດ້ປ່ຽນຄວາມສົນໃຈ ຈາກການສຶກສາຄຸນນະລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳໄປເປັນພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ນຳໄປເປັນພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ນຳ ໂດຍມີຈຸດປະສົງເພື່ອຫາຄຳຕອບ ຫຼື ຄຳອະທິບາຍວ່າ “ຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນຄວນມີພຶດຕິກຳແບບໃດ” ເຊັ່ນຜົນການສຶກສາວິໄຈທີ່ມະຫາວິທະຍາໄລ ໄອໂອວາ ໂດຍທ່ານ ເລວິນ ແລະ ຄະນະ (Lewin et al ອ້າງເຖິງໃນ ວິໂຮດ ສານຣັດຕະນະ, 2546: 177 – 178) ພະຍາຍາມຈະຕອບຄຳຖາມດັ່ງກ່າວຈາກພຶດຕິກຳ 3 ຮູບແບບນີ້ຄື: (1) ຜູ້ນຳແບບອຳນາດນິຍົມ (autocratic) ເປັນແບບທີ່ຜູ້ນຳມີພຶດຕິກຳມັກຕັດສິນໃຈເອງ, ກຳນົດວິທີການເຮັດວຽກງານ ໃຫ້ຮູ້ຈຸດມັງໝາຍການເຮັດວຽກງານເທື່ອລະຂັ້ນຕອນເນັ້ນການຄວບຄຸມ, (2) ຜູ້ນຳແບບປະຊາທິປະໄຕນິຍົມ (Democratic) ເຊິ່ງຜູ້ນຳມີພຶດຕິກຳໃຫ້ມີການຕັດສິນໃຈໂດຍໃຫ້ກຸ່ມກຳນົດວິທີການເຮັດວຽກກັນເອງ, ໃຫ້ຮູ້ຈຸດມັງໝາຍການເຮັດວຽກໂດຍລວມເນັ້ນການໃຫ້ຄຳແນະນຳປຶກສາ, (3) ຜູ້ນຳແບບອິດສະຫຼະນິຍົມ (laissez-faire) ຊຶ່ງປ່ອຍໃຫ້ຜູ້ປະຕິບັດມີເສລີພາບໃນການເຮັດວຽກຢ່າງສົມບູນ ພຽງແຕ່ຈັດຫາວັດຖຸອຸປະກອນທີ່ຈຳເປັນ ແລະ ຄອຍຕອບຄຳຖາມ, ຫຼີກລ້ຽງຄວາມກ່ຽວຂ້ອງ.

ການສຶກສາວິໄຈ ໄດ້ໃຊ້ວິທີການຝຶກອົບຮົມໃຫ້ຜູ້ສະແດງພຶດຕິກຳສາມຮູບແບບນັ້ນແລ້ວນຳໄປໃຊ້ກັບກຸ່ມສາມກຸ່ມ ພົບວ່າ ກຸ່ມຜູ້ບໍລິຫານແບບອິດສະຫຼະນິຍົມໃຫ້ຜົນການປະຕິບັດວຽກງານຕ່ຳກວ່າ ກຸ່ມທີ່ມີຜູ້ນຳແບບອຳນາດນິຍົມ ແລະ ແບບປະຊາທິປະໄຕນິຍົມ ທຸກເກນທີ່ໃຊ້ໃນການສຶກສາ ໃນຂະນະທີ່ກຸ່ມທີ່ມີຜູ້ນຳແບບປະຊາທິປະໄຕນິຍົມ ແລະ ແບບອຳນາດນິຍົມເຖິງຈະມີປະລິມານວຽກຫຼາຍເກີນໄປ ແຕ່ກຸ່ມທີ່ມີຜູ້ນຳແບບປະຊາທິປະໄຕນິຍົມກັບມີຄຸນນະພາບຂອງວຽກ ແລະ ບຸກຄົນໃນກຸ່ມມີຄວາມເຝິງພໍໃຈໃນການເຮັດວຽກຫຼາຍກວ່າແບບອື່ນ, ແຕ່ມີຜົນການວິໄຈໃນໄລຍະຫຼັງພົບວ່າ ມີຄວາມບໍ່ແນ່ນອນ ລະຫວ່າງຜູ້ນຳແບບປະຊາທິປະໄຕນິຍົມກັບຜູ້ນຳແບບອຳນາດນິຍົມ ເຊັ່ນວ່າ ໃນບາງຄັ້ງ ຜູ້ນຳແບບອຳນາດນິຍົມໄດ້ກໍ່ໃຫ້ເກີດຜົນງານສູງກວ່າ ຫຼື ເທົ່າກັບຜູ້ນຳແບບປະຊາທິປະໄຕນິຍົມ ຍົກເວັ້ນແຕ່

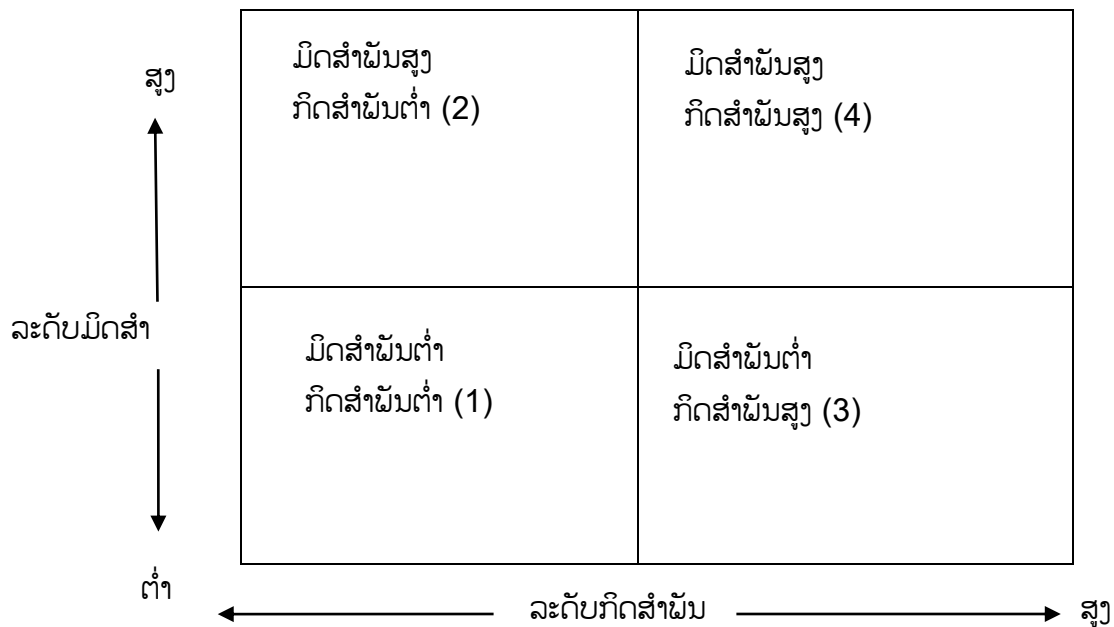
ເລື່ອງຄວາມເຝິງໃຈເຊິ່ງມັກຈະເກີດຂຶ້ນກັບຜູ້ນຳແບບປະຊາທິປະໄຕນິຍົມເປັນປະຈຳຫຼາຍກວ່າ ຈຶ່ງກໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມຄຸມເຄືອ ແລະ ຕອບຄຳຖາມໄດ້ບໍ່ຊັດເຈນເທົ່າທີ່ຄວນ.

ໃນໄລຍະຕໍ່ມາ ທ່ານ ຕາເນັນບອມ ແລະ ຊາມິດ (Tannenbaum & Schmidt, 1973 ອ້າງເຖິງໃນ ວິໄຮດ ສານຣັດຕະນະ, 2546) ໄດ້ພັດທະນາເສັ້ນທາງຕໍ່ເນື່ອງ (continuum) ຂອງພຶດຕິກຳຜູ້ນຳ ຈາກແບບອຳນາດນິຍົມທາງຊ້າຍມືໄປ, ແບບປະຊາທິປະໄຕນິຍົມທາງຂວາມືຊຶ່ງຈາກແນວຄິດເຊັ່ນນີ້ ການທີ່ຈະຕອບໄດ້ວ່າ ພຶດຕິກຳຜູ້ນຳແບບໃດຈະໃຊ້ໄດ້ດີທີ່ສຸດຄວນຢູ່ໃນການພິຈາລະນາທີ່ຕົວຜູ້ນຳ, ຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ ແລະ ສະຖານະການວ່າຕົວຜູ້ນຳເອງເປັນຢ່າງໃດ, ສາມາດໃຊ້ຢູ່ໃນລະດັບໃດ, ຕົວຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາແນວໃດ, ມີຄວາມຮັບຜິດຊອບພຽງໃດ ແລະ ສະຖານະການເປັນແບບໃດ, ຢູ່ໃນສະພາວະກົດດັນ ຫຼື ບໍ່ເປັນຕົ້ນ. ເຖິງແນວໃດກໍ່ຕາມກໍ່ມີຂໍ້ສະເໜີແນະນຳ ຜູ້ບໍລິຫານຍຸກໃໝ່ ຄວນມີພຶດຕິກຳຜູ້ນຳທີ່ຜ່ອນສັ່ນຜ່ອນຍາວ ຕາມສະຖານະການໃນໄລຍະເລີ່ມຕົ້ນ ແລ້ວຄ່ອຍກ້າວໄປຫາແບບປະຊາທິປະໄຕນິຍົມ ຫຼື ແບບຍຶດຖືຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາເປັນສູນກາງໃຫ້ຫຼາຍຂຶ້ນໃນໄລຍະຫຼັງ ເພື່ອເພີ່ມແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກໃຫ້ມີຄຸນນະພາບໃນການຕັດສິນໃຈ, ການເຮັດວຽກເປັນທີມ, ຂວັນກຳລັງໃຈທີ່ດີ ແລະ ມີການພັດທະນາ.

ມີຜົນການສຶກສາທີ່ມະຫາວິທະຍາໄລ ມິຊິແກນ ອີກຢ່າງໜຶ່ງເຊິ່ງສະໜັບສະໜູນແນວຄິດການແບ່ງຂັ້ວເທິງເສັ້ນຄວາມຕໍ່ເນື່ອງ ແຕ່ເອີ້ນດ້ານໜຶ່ງເປັນແບບເນັ້ນຜະນັກງານ (employee centered) ອີກດ້ານໜຶ່ງເປັນແບບເນັ້ນວຽກ ຫຼື ເນັ້ນການຜະລິດ (job/production centered) ໂດຍດ້ານທີ່ເນັ້ນຜະນັກງານນັ້ນຈະຄຳນຶງເຖິງປັດໄຈຄວາມເປັນມະນຸດຂອງຜະນັກງານ ແລະ ການພັດທະນາທຶນມະນຸດ ໃນຂະນະທີ່ດ້ານການເນັ້ນວຽກ ຫຼື ເນັ້ນການຜະລິດຈະເນັ້ນການແບ່ງວຽກອອກເປັນວຽກປະຈຳ ກຳນົດວິທີການເຮັດວຽກ ແລະ ມີການຄວບຄຸມເພື່ອໃຫ້ໄດ້ຜົນງານຕາມມາດຕະຖານທີ່ກຳນົດໄວ້. ແນວໃດກໍ່ຕາມ ຜົນການສຶກສາກໍ່ຍັງບໍ່ໄດ້ມີຄວາມຊັດເຈນ ເນື່ອງຈາກພົບວ່າ ບາງໜ່ວຍງານທີ່ມີຜູ້ບໍລິຫານແບບເນັ້ນຄົນກັບມີຜົນຕໍ່າ ແລະ ບາງໜ່ວຍງານທີ່ມີຜົນຜະລິດສູງກັບມີຜູ້ນຳບໍລິຫານແບບມຸ່ງວຽກເປັນຕົ້ນຈຶ່ງມີຂໍ້ຄິດເຫັນວ່າ ຄວນຈະມີປັດໄຈອື່ນມາກ່ຽວຂ້ອງອີກດ້ວຍ.

ມີຜົນການສຶກສາຢູ່ມະຫາວິທະຍາໄລແຫ່ງລັດ ໂອໄຮໂອ (the Ohio State University) ອີກຜົນງານໜຶ່ງ ທີ່ພະຍາຍາມຈະກຳນົດພຶດຕິກຳຜູ້ນຳທີ່ສຳຄັນຂຶ້ນ ໂດຍໃຊ້ແບບວັດພຶດຕິກຳຜູ້ນຳທີ່ແຕກຕ່າງກັນ ແລະ ສຶກສາປັດໄຈບາງປະການເຊັ່ນ ການເຮັດວຽກເປັນທີມກັບຄວາມເຝິງໃຈວ່າ ເປັນຢ່າງໃດ, ມີປະສິດທິຜົນຫຼາຍທີ່ສຸດ, ໃນທີ່ສຸດກໍ່ໄດ້ພົດຕິກຳຜູ້ນຳ 2 ແບບຄື ແບບເນັ້ນໂຄງສ້າງວຽກ (initiating structure) ຊຶ່ງຄ້າຍຄືກັບພຶດຕິກຳ ຜູ້ນຳແບບເນັ້ນວຽກ (job centered) ຄື ເປັນພຶດຕິກຳທີ່ຜູ້ນຳໄດ້ກຳນົດບົດບາດທັງຂອງຕົນເອງ ແລະ ຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸຈຸດໝາຍຂອງອົງກອນ ໂດຍສະເພາະບົດບາດໃນໜ້າທີ່ພື້ນຖານເຊັ່ນ ການວາງແຜນ, ການຈັດອົງກອນ, ການສັ່ງການເປັນຕົ້ນ ຊຶ່ງໄດ້ເນັ້ນເລື່ອງວຽກເປັນຫຼັກອີກຮູບແບບໜຶ່ງຄື ແບບເນັ້ນຄວາມສຳພັນ (consideration) ຄ້າຍກັບພຶດຕິກຳຜູ້ນຳແບບເນັ້ນຄົນ (employee centered) ເປັນພຶດຕິກຳຜູ້ນຳກ່ຽວກັບການສ້າງຄວາມໄວ້ວາງໃຈກັບຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ ໃຫ້ຄວາມເຄົາລົບ ໃນຄວາມຄິດເຫັນເນັ້ນຄວາມເປັນມິດ, ມີການຕິດຕໍ່ສື່ສານສອງທາງ ແລະ ໃຫ້ມີສ່ວນຮ່ວມໃນການຕັດສິນໃຈ.

ການແບ່ງພຶດຕິກຳຜູ້ນຳແບ່ງອອກເປັນ 2 ຮູບແບບ ດັ່ງກ່າວ ຄ້າຍຄຽງກັບຜົນການສຶກສາວິໄຈທີ່ໂອໄຮໂອ ແລະ ມີຊື່ແກນ ແຕ່ສ່ວນທີ່ແຕກຕ່າງຄື ຜົນການສຶກສາສອງແຫ່ງທຳອິດແບ່ງພຶດຕິກຳຜູ້ນຳ ເທິງເສັ້ນຕໍ່ເນື່ອງ, ແຕ່ຜົນການສຶກສາທີ່ມະຫາວິທະຍາໄລແຫ່ງ ໂອໄຮໂອ ໄດ້ແບ່ງພຶດຕິກຳຜູ້ນຳ ອອກເປັນອິດສະຫຼະ ຈາກເປັນສອງມິຕິໂດຍອະທິບາຍວ່າ ຜູ້ນຳຄົນໜຶ່ງອາດມີພຶດຕິກຳສູງ ຫຼື ຕ່ຳ ໃນພຶດຕິກຳທັງສອງ, ຫຼື ສູງໃນພຶດຕິກຳໜຶ່ງຕ່ຳໃນອີກພຶດຕິກຳໜຶ່ງ ຫຼື ໄລຍະໃດໄລຍະໜຶ່ງລະຫວ່າງພຶດຕິກຳ ທັງສອງກໍໄດ້. ຜູ້ນຳແບບກົດສຳຜັນ ແລະ ຜູ້ນຳແບບມິດສຳຜັນນັ້ນ ຈະມີຄວາມສຳຜັນກັນດັ່ງສະແດງໃນຮູບ ຕໍ່ໄປນີ້:



ຮູບທີ 7 : ການພົວພັນລະຫວ່າງການບໍລິຫານເນັ້ນວຽກງານ ແລະ ເນັ້ນຄົນ
ຈາກຮູບທີ 7 ນີ້ຈະສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າຜູ້ນຳທັງ 4 ຄົນນີ້ຈະສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ:

- (1) ບໍ່ເອົາໃຈໃສ່ທັງວຽກ ແລະ ທັງຄົນ
- (2) ເອົາໃຈໃສ່ແຕ່ຄົນ, ບໍ່ເອົາໃຈໃສ່ວຽກ
- (3) ເອົາໃຈໃສ່ແຕ່ວຽກ, ບໍ່ເອົາໃຈໃສ່ຄົນ
- (4) ເອົາໃຈໃສ່ທັງວຽກທັງຄົນ

ຜູ້ນຳແບບມິດສຳຜັນ(ເອົາຄົນເປັນໃຫຍ່) ຜູ້ນຳແບບນີ້ຄິດວ່າ ຖ້າເຮັດໃຫ້ຄົນພໍໃຈໄດ້ ວຽກງານຈະສຳເລັດຕາມມາຢ່າງດີ. ສະນັ້ນ, ພຶດຕິກຳທີ່ສະແດງອອກແມ່ນສ້າງຄວາມເປັນກັນເອງ, ສ້າງຄວາມເຫັນອີກເຫັນໃຈ, ຍົກຍ້ອງຜູ້ທີ່ເຮັດວຽກ, ມີມະນຸດສາຜັນອັນດີກັບຜູ້ຢູ່ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ, ຮັບຝັງຄວາມຄິດເຫັນຂອງຄົນອື່ນ ແລະ ພ້ອມທີ່ຈະປ່ຽນແປງຕົນເອງຢູ່ຕະຫຼອດເວລາ. ບາງຄັ້ງຈົນລົມຮອດຫຼັກການໃນການເຮັດວຽກ. ຈາກຮູບທີ 4 ຂ້າງເທິງນັ້ນ ສາມາດສະຫຼຸບຜົນການວິໄຈບາງດ້ານຂອງການສຶກສາຂອງມະຫາວິທະຍາໄລໂອໄຮໂອສະເພາະ ກ່ຽວກັບທັງສອງມິຕິຂອງຜູ້ນຳ ດັ່ງນີ້:

- 1) ຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນ ຈະມີພຶດຕິກຳທີ່ເນັ້ນທັງສອງມິຕິ ຄື ເນັ້ນທັງດ້ານກົດສຳຜັນ ແລະ ມິດສຳຜັນ,

2) ຜົນການວິໄຈຊີ້ໃຫ້ເຫັນຢ່າງຈະແຈ້ງວ່າ ກຸ່ມຜູ້ຕາມມີຄວາມຕ້ອງການໃຫ້ຜູ້ນຳສະແດງອອກຂອງພຶດຕິກຳທາງດ້ານມົດສຳພັນຫຼາຍກວ່າກົດສຳພັນ,

3) ໃນທາງກົງກັນຂ້າມກັບຂໍ້ທີ 2 ປະກົດວ່າ ຜູ້ບັງຄັບບັນຊາຂອງຜູ້ນຳ ຕ້ອງການໃຫ້ຜູ້ນຳໃຊ້ພຶດຕິກຳດ້ານກົດສຳພັນຫຼາຍຂຶ້ນ ໂດຍສະເພາະຕຳແໜ່ງຂອງຜູ້ບັງຄັບບັນຊາທີ່ສູງນັ້ນຍັງຕ້ອງການໃຫ້ຜູ້ນຳໃຊ້ພຶດຕິກຳດ້ານກົດສຳພັນຫຼາຍຂຶ້ນຕາມໄປດ້ວຍ,

4) ມີຂໍ້ມູນເພີ່ມເຕີມ ຍືນຍັນວ່າ ກຸ່ມຜູ້ຕາມໃຫ້ຄວາມສຳຄັນ ແລະ ຄຸນຄ່າຂອງພຶດຕິກຳດ້ານມົດສຳພັນຂອງຜູ້ນຳຫຼາຍ ຈາກຫຼັກຖານຍືນຍັນວ່າ ການລາອອກຈາກວຽກໜ້ອຍຫຼາຍ ແລະ ລະດັບຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນວຽກງານສູງສຸດເມື່ອກຸ່ມຜູ້ຕາມໄດ້ເຮັດວຽກກັບຜູ້ນຳທີ່ມີຄະແນນຂອງພຶດຕິກຳດ້ານມົດສຳພັນສູງ

5) ໃນທາງກົງກັນຂ້າມກັບຂໍ້ທີ 4 ພົບວ່າ ຜູ້ນຳທີ່ມີຄະແນນຂອງພຶດຕິກຳດ້ານມົດສຳພັນຕ່ຳ ແຕ່ມີພຶດຕິກຳດ້ານກົດສຳພັນສູງນັ້ນ ກຸ່ມຜູ້ຕາມທີ່ຮ່ວມງານນັ້ນຈະມີອັດຕາການຮ້ອງທຸກ ແລະ ການລາອອກຈາກວຽກຢູ່ໃນລະດັບສູງ,

6) ຜົນງານວິໄຈຊີ້ໃຫ້ເຫັນວ່າ ຜູ້ນຳທີ່ມີຄະແນນດ້ານກົດສຳພັນສູງຈະໄດ້ຄະແນນອອກມາສູງກວ່າຜູ້ນຳທີ່ມີຄະແນນດ້ານກົດສຳພັນຕ່ຳ,

7) ມີຂໍ້ສຳຄັນຕໍ່ຜູ້ນຳອົງການທັງຫຼາຍ ທີ່ຜົນຂອງການວິໄຈໄດ້ສະເໜີແນະ ຄື ສະຖານະການຈະເປັນປັດໄຈສຳຄັນຫຼາຍ ບໍ່ວ່າຜູ້ນຳຈະເນັ້ນພຶດຕິກຳດ້ານກົດສຳພັນ ຫຼື ດ້ານມົດສຳພັນ ຫຼື ທັງສອງດ້ານກໍຕາມ ເຊັ່ນວ່າ ໃນບາງສະຖານະການກຸ່ມຜູ້ຕາມອາດໃຫ້ຄະແນນຜູ້ນຳທີ່ມີພຶດຕິກຳເນັ້ນດ້ານກົດສຳພັນສູງ ວ່າເປັນຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນຫຼາຍກວ່າຕົວຢ່າງ ການວິໄຈເຫັນວ່າ ຈາກການສອບຖາມກຸ່ມຜູ້ນຳທະຫານອາກາດ ເຊິ່ງໄດ້ຮັບຄະແນນພຶດຕິກຳດ້ານມົດສຳພັນສູງ ແຕ່ພັດຖິກກຸ່ມຜູ້ຕາມປະເມີນວ່າເປັນຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນໜ້ອຍກວ່າຜູ້ນຳໜ່ວຍທະຫານທີ່ມີຄະແນນພຶດຕິກຳດ້ານກົດສຳພັນສູງ. ຍ້ອນແນວນັ້ນຜົນດັ່ງກ່າວອາດມີເຫດຜົນມາຈາກວັດທະນະທຳອົງການຂອງທະຫານທີ່ມີຄວາມຄາດຫວັງຜູ້ນຳທີ່ເໝາະສົມກັບວຽກງານໃນລັກສະນະນັ້ນກໍເປັນໄປໄດ້ (Kalkin, 1975)

ດັ່ງທີ່ກ່າວມາຂ້າງເທິງນັ້ນ ເຮົາສາມາດສະຫຼຸບຫຍໍ້ ໄດ້ດັ່ງນີ້ ຜູ້ນຳທີ່ເນັ້ນວຽກ ອາດເຮັດໃຫ້ຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາມີຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນການເຮັດວຽກ ໄດ້ຈາກການສະແດງພຶດຕິກຳແບບມຸ່ງຄວາມສຳພັນໃນເວລາດຽວກັນ (ສູງ-ສູງ ທັງແບບເນັ້ນໂຄງສ້າງວຽກ ແລະ ເນັ້ນຄວາມສຳພັນ) ຊຶ່ງເປັນຄວາມເຊື່ອໃນໄລຍະທຳອິດນັ້ນ ແຕ່ໃນພາຍຫຼັງໄດ້ມີການຊີ້ແຈງປະເດັນນີ້ວ່າ ບໍ່ອາດເປັນຈິງໄດ້ໂດຍໃຫ້ເຫດຜົນວ່າ ພຶດຕິກຳຜູ້ນຳທັງສອງຮູບແບບນີ້ເກີດຂຶ້ນຄົນລະແບບທີ່ກົງກັນຂ້າມ, ດັ່ງຜົນການສຶກສາວິໄຈທີ່ ໄອໂອວາ ແລະ ມີຊິແກນທີ່ກ່າວມາແລ້ວ, ຢ່າງໃດກໍຕາມ ຜົນຈາກການສຶກສານີ້ໄດ້ຂໍ້ສະຫຼຸບວ່າ ປັດໄຈຕາມສະຖານະການເຊັ່ນ ສະພາບຂອງວຽກງານ ແລະ ຄວາມຄາດຫວັງຂອງຄົນງານເປັນຕົ້ນມີຜົນຕໍ່ຮູບແບບພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ນຳ.

ມີຜົນການສຶກສາຢ່າງໜຶ່ງທີ່ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບພຶດຕິກຳຜູ້ນຳທີ່ ເນັ້ນວຽກ ແລະ ເນັ້ນຄົນໂດຍ ເບລກ ແລະ ມຸຕັນ (Blake & Mouton, 1985) ຈາກມະຫາວິທະຍາໄລເທັກຊັດ ໄດ້ພັດທະນາຕາໜ່າງພາວະຜູ້ນຳແບບສອງມິຕິ ທີ່ສາມາດຈຳແນກພາວະຜູ້ນຳອອກໄປໄດ້ເຖິງ 81 ຮູບແບບ (9x9) ເຊິ່ງຂໍ້ສະເໜີ 3 ຮູບແບບທີ່ສຳຄັນ ຄື: 1) ຮູບແບບ 1.9 ການບໍລິຫານສະໄມສອນ (country club) ຜູ້ນຳແບບ 1.9 ແມ່ນເປັນຜູ້ນຳທີ່ບໍ່ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນຕໍ່ວຽກ (low concern for task) ແຕ່ຈະໃຫ້ຄວາມສຳຄັນຕໍ່ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງບຸກຄົນສູງ (high concern for people) ບໍ່ໄດ້

ເນັ້ນຄວາມສໍາຄັນຂອງວຽກງານຫຼາຍພື້ນທີ່ ແຕ່ຈະເນັ້ນຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການຂອງສະມາຊິກເພື່ອນໄປສູ່ຄວາມສະບາຍໃຈ, ຄວາມເປັນມິດ, ບັນຍາກາດທີ່ດີ ແລະ ຄວາມສະໜຸກສະໜານໃນການເຮັດວຽກ; 2) ຮູບແບບ 1.1 ການບໍລິຫານແບບບໍ່ມີຫຼັກການບໍລິຫານ (impoverished) ຜູ້ນຳແບບ 1.1 ແມ່ນເປັນຜູ້ນຳທີ່ບໍ່ໄດ້ເອົາໃຈໃສ່ໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນທັງດ້ານວຽກງານ ແລະ ຄົນ ມັກສະແດງຕົວວ່າເປັນຜູ້ນຳ ແຕ່ບໍ່ມີພຶດຕິກຳສະດງອອກໃຫ້ເຫັນເຖິງການເປັນຜູ້ນຳຂາດຄວາມຮັບຜິດຊອບ ປະຖິ້ມວຽກງານ ຫຼີກເວັ້ນບັນຫາ ຫຼີກເວັ້ນການພົບປະຄົນ ມີພຶດຕິກຳເມື່ອເສີຍ ບໍ່ຍອມຜູກພັນ ຫຼື ຮັບປາກໃດໆ ຖອນຕົວຈາກກິດຈະກຳຕ່າງໆ ຢູ່ແບບຄົນບໍ່ມີອາລົມ (ຜູ້ນຳແບບນີ້ ໃນຍຸກປັດຈຸບັນຖືວ່າຂາດຄຸນສົມບັດທີ່ຈະເປັນຜູ້ນຳ ຖ້າອີງໃສ່ຄຳນິຍາມຂອງຜູ້ນຳ); 3) ຮູບແບບ 5.5 ການບໍລິຫານທາງສາຍກາງ (middle of the road) ຜູ້ນຳແບບ 5.5 ຈະມີລັກສະນະປະນີປະນອມ ມີເປົ້າໝາຍຂອງວຽກງານໃນລະດັບປານກາງ ເຊັ່ນດຽວກັນກັບດ້ານຄວາມສໍາພັນລະຫວ່າງບຸກຄົນກໍຢູ່ໃນລະດັບປານກາງ ເປັນບຸກຄົນທີ່ພະຍາຍາມ ເນັ້ນຄວາມພໍດີ ຄຳນຶງເຖິງຄວາມສົມດຸນລະຫວ່າງການປະຕິບັດວຽກໃຫ້ສໍາເລັດ ພ້ອມກັບການສ້າງຂວັນກຳລັງໃຈຂອງສະມາຊິກໃນລະດັບທີ່ເພິ່ງພໍໃຈ.

ສະຫຼຸບລວມ: ໃນບົດນີ້, ຜູ້ຂຽນໄດ້ສະຫຼຸບ ຄວາມໝາຍຂອງ “ຜູ້ນຳ” ໄວ້ວ່າ ຜູ້ນຳ (leader) ໝາຍເຖິງ ບຸກຄົນທີ່ໄດ້ຮັບການຍອມຮັບຈາກຊຸມຊົນ ແລະ ກຸ່ມຄົນໃດໜຶ່ງ ເພາະເປັນບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດ ແລະ ອິດທິພົນທາງຄວາມຄິດ ຫຼື ເປັນຜູ້ທີ່ໄດ້ຮັບການແຕ່ງຕັ້ງຕາມກົດໝາຍໃຫ້ດຳລົງຕຳແໜ່ງເປັນຜູ້ນຳ ເພື່ອປະຕິບັດໜ້າທີ່ເປັນຜູ້ຕັດສິນໃຈສູງສຸດ, ປົກຄອງ ແລະ ບັງຄັບບັນຊາວຽກງານ. ສ່ວນ **ພາວະຜູ້ນຳ** ໝາຍເຖິງ ພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄົນທີ່ມີອິດທິພົນ, ສ້າງແຮງຈູງໃຈ, ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ຄວາມສັດທາໃນການປະຕິບັດວຽກງານຮ່ວມກັນ ເພື່ອເຮັດໃຫ້ເກີດການປ່ຽນແປງ ແລະ ບັນລຸເປົ້າໝາຍຮ່ວມກັນຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນ. ທິດສະດີຜູ້ນຳຖືກຈຳແນກອອກເປັນ 4 ຍຸກຄະ: 1) ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳທາງຄຸນລັກສະນະ (the trait theory) 2) ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳທາງພຶດຕິກຳ (the behavioral leadership) 3) ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳຕາມສະຖານະການ (the situational leadership theory) 4) ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳທາງບຸລະນາການ (the integrative leadership theory). ຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານຄື: ຜູ້ນຳເຮັດໃນສິ່ງທີ່ຖືກຕ້ອງ ສ່ວນຜູ້ບໍລິຫານເຮັດທຸກຢ່າງໃຫ້ຖືກຕ້ອງ ແລະ ຄຸນລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳທີ່ດີຄວນປະກອບດ້ວຍ: ບຸກຄະລິກະພາບທີ່ດີ ມີແຮງຈູງໃຈສູງ ແລະ ມີຄວາມສາມາດທີ່ພຽບພ້ອມ, ມີສິນລະປະໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານຄື ເປັນຕົວແບບຕົວຢ່າງທາງກາຍ ວາຈາ ແລະ ຈິດໃຈໃຫ້ກັບລູກນ້ອງ, ມີບົດບາດທີ່ໂດດເດັ່ນໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານຄື ບົດບາດດ້ານຂໍ້ມູນຂ່າວສານ, ບົດບາດດ້ານມະນຸດສຳພັນ ແລະ ບົດບາດດ້ານການຕັດສິນໃຈ. ສາມາດທັກສະທີ່ຜູ້ບໍລິຫານຄວນມີຄື: ທັກສະດ້ານເຕັກນິກ, ທັກສະດ້ານມະນຸດສຳພັນ ແລະ ທັກສະດ້ານການຈັດການ. ນອກຈາກນັ້ນຜູ້ບໍລິຫານຈະຕ້ອງມີຄວາມຮັບຮູ້ ແລະ ເຂົ້າໃຈຫຼັກຈິດຕະວິທະຍາ ແລະ ພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ນຳ ເພື່ອທີ່ຈະເປັນແບບຢ່າງທີ່ດີໃຫ້ກັບສະມາຊິກໃນອົງກອນ.

ບົດທີ 4

ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ

4.1 ຄວາມຮູ້ເບື້ອງຕົ້ນກ່ຽວກັບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ

ພາວະຜູ້ນຳ (leadership) ຄື ຂະບວນການປະຕິສຳພັນທາງສັງຄົມ ເຊິ່ງຜູ້ນຳພະຍາຍາມທີ່ຈະມີອິດທິພົນຕໍ່ພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ຕາມ ຈູງໃຈສະມາຊິກຂອງອົງການ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸວັດຖຸປະສົງ ຮັກສາຄວາມສຳພັນດ້ານຄວາມຮ່ວມມື ແລະ ການເຮັດວຽກເປັນທີມ ຕະຫຼອດຈົນຂໍ້ຄວາມຮ່ວມມື ແລະ ການສະໜັບສະໜູນຈາກພາຍນອກອົງການ ໃນການສ້າງຄວາມເຂົ້າໃຈພາວະຜູ້ນຳ ຈຶ່ງຕ້ອງຄຳນຶງເຖິງສະມາຊິກ ອົງປະກອບທີ່ສຳຄັນຂອງພາວະຜູ້ນຳຄື “ການແນະນຳ (guide)” “ການຊີ້ນຳ(direct)” “ການມີອິດທິພົນເໝືອ (influence)” ດັ່ງນັ້ນ, ພາວະຜູ້ນຳຈຶ່ງບໍ່ແມ່ນການມີພະລັງອຳນາດ (power) ຫຼື ການມີອຳນາດໜ້າທີ່ (authority) ແຕ່ເປັນການມີວິໄສທັດ (vision) ແລະ ມີວັດຖຸປະສົງ (sense of purpose) ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຈຶ່ງເປັນຜູ້ທີ່ສາມາດແນະນຳ ຊີ້ນຳ ແລະ ມີອິດທິພົນເໝືອຜູ້ອື່ນໃນການນຳການປ່ຽນແປງທີ່ສຳຄັນສູ່ອົງການ ເຊິ່ງບໍ່ພຽງໂລກພາຍນອກ ແຕ່ເປັນຂະບວນການພາຍໃນ (Rounaq Hahan, 2007)

ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (transformational Leadership) ເປັນທິດສະດີຂອງການສຶກສາພາວະຜູ້ນຳມີຕົວໃໝ່ ຫຼື ຂະບວນການທາງຄວາມຄິດແບບໃໝ່ (new paradigm) ຂອງພາວະຜູ້ນຳໂດຍມີແບບສ ແລະ ອະໂວລິໂອ (Bass and Avolio) ເປັນສອງທ່ານທຳອິດທີ່ໄດ້ຖ່າວເຖິງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໂດຍສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງທິດສະດີຂອງການສຶກສາພາວະຜູ້ນຳແບບໃໝ່ ເນື່ອງຈາກພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເປັນການປ່ຽນແປງຂະບວນການຄິດໄປສູ່ຄວາມເປັນຜູ້ນຳທີ່ມີວິໄສທັດ (Visionary) ແລະມີການກະຈາຍອຳນາດ ຫຼື ເສີມສ້າງພະລັງຈູງໃຈ (Empowering) ແລະ ເປັນຜູ້ມີຄຸນນະທຳ (Moral Agents) ແລະ ກະຕຸ້ນຜູ້ຕາມໃຫ້ມີຄວາມເປັນຜູ້ນຳ.

ກ່ອນຈະເປັນແນວຄິດທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳທີ່ເລີ່ມຕົ້ນມາກ່ອນຄື ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳແບບມີບາລະມີ (Charismatic Leadership) ໂດຍແມັກເວເວີ (Max Weber) ໃນສັດຕະວັດທີ 1920 ໄດ້ສະເໜີທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳແບບມີບາລະມີ ເມື່ອຜົນງານຂອງເຂົາໄດ້ແປເປັນພາສາອັງກິດໃນປີ ຄສ. 1947 ໄດ້ກະຕຸ້ນຄວາມສົນໃຈຂອງນັກສັງຄົມວິທະຍາ ແລະ ນັກລັດຖະສາດທີ່ສຶກສາດ້ານພາວະຜູ້ນຳພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ນຳແບບມີບາລະມີຈະປະກອບດ້ວຍ:

1. ການສ້າງພາບປະທັບໃຈໃຫ້ຜູ້ຕາມມີຄວາມໝັ້ນໃຈໃນຕົວຜູ້ນຳ
2. ປະກາດຢ່າງຈະແຈ້ງເຖິງເປົ້າໝາຍທາງອຸດົມການ
3. ສື່ສານໃຫ້ຜູ້ຕາມຮູ້ເຖິງຄວາມຄາດຫວັງຢ່າງສູງທີ່ຜູ້ນຳມີຕໍ່ຜູ້ຕາມ
4. ສະແດງຄວາມໝັ້ນໃຈແກ່ຜູ້ຕາມ

ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໃນສ່ວນຂອງເບດ ແລະ ອະໂວລິໂອ (Bass and Avoli, 1990) ໄດ້ພັດທະນາຮູບຮ່າງຂຶ້ນ ໂດຍການສຶກສາວິໄລລວບລວມຂໍ້ມູນພັດທະນາ ແລະ ຝຶກອົບຮົມຈາກທຸກລະດັບໃນອົງການ ແລະ ໃນສັງຄົມ ທັງກັບຜູ້ນຳທຸກລະດັບໃນສັງຄົມ ທັງກັບຜູ້ນຳທຸກລະດັບທີ່ບໍ່ມີປະສິດທິພາບ ຈົນເຖິງຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິພາບສູງ ມີ

ຄວາມກະຕືລືລົ້ນ ທັງໃນວົງການທຸລະກິດ ອຸດສາຫະກຳ ພະນັກງານ ທະຫານ ສາທາລະນະສຸກ ສະຖານສຶກສາໃນຕ່າງ ເຊື້ອຊາດ ແລະ ຕ່າງວັດທະນະທຳ ຜົນການສຶກສາສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງທີ່ວັດໂດຍເຄື່ອງມືວັດ ພາວະຜູ້ນຳພະຫຸອົງປະກອບ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ທີ່ສ້າງ ແລະ ພັດທະນາ ໂດຍແບສ ແລະ ອໂວລິໂອເປັນພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິພາບ ແລະ ໃຫ້ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຫຼາຍກວ່າພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ (Transactional Leadership) ເຊິ່ງມີງານວິໄຈທີ່ພົ້ນເດັ່ນ ແລະ ການສຶກສາດ້ານທິດສະດີຈຳນວນຫຼາຍ ສະແດງໃຫ້ ເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (Transformational Leadership) ມີອິດທິພົນຢ່າງມີໝາຍສຳຄັນຕໍ່ການເພີ່ມການ ປະຕິບັດງານຂອງບຸກຄະລາກອນ ແລະ ຂອງອົງການຕໍ່ມາ ແບດ (Bass) ໄດ້ສະເໜີຮູບແບບພາວະຜູ້ນຳ (the full range model of leadership) ໂດຍໃຊ້ຜົນການການວິເຄາະອົງປະກອບພາວະຜູ້ນຳ 3 ແບບ ຄື ພາວະຜູ້ນຳການ ປ່ຽນແປງ (transformational leadership) ພາວະຜູ້ນຳແລກປ່ຽນ (transactional leadership) ພາວະຜູ້ນຳປ່ອຍ ຕາມສະບາຍ (laissez-faire leadership) ດັ່ງມີລາຍລະອຽດຕໍ່ໄປນີ້:

1. ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (Transformational Leadership) ຄື ການທີ່ຜູ້ນຳ ຫຼື ຜູ້ບໍລິຫານປະພຶດຕົວ ເປັນແບບຢ່າງ ຫຼື ເປັນໂມເດວສຳລັບຜູ້ຕາມ ຫຼື ບຸກຄະລາກອນ ຜູ້ນຳຈະເປັນທີ່ຍົກຍ້ອງ, ເຄົາລົບນັບຖື, ສັດທາ, ໄວ້ ວາງໃຈ ແລະ ເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມເກີດຄວາມພາກພູມໃຈເມື່ອໄດ້ເຮັດວຽກຮ່ວມກັນ ແລະ ເປັນຂະບວນການທີ່ຜູ້ນຳປ່ຽນແປງ ຄວາມພະຍາຂອງຜູ້ຕາມໄດ້ດີຂຶ້ນ ຈາກຄວາມພະຍາຍາມທີ່ຄາດຫວັງເປັນຜົນໃຫ້ການປະຕິບັດວຽກງານທີ່ເກີດຄວາມ ຄາດຫວັງ ໂດຍຜູ້ສະແດງບົດບາດເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມມີຄວາມຮູ້ສຶກໄວ້ວາງໃຈ ຍິນດີຈົງຮັກພັກດີ ແລະ ນັບຖື ເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມ ກາຍເປັນຜູ້ມີສັກກະຍະພາບ ເປັນນັກພັດທະນາ ເປັນຜູ້ທີ່ເສີມສ້າງໄດ້ດ້ວຍຕົນເອງ ເຊິ່ງຜູ້ນຳຈະຕ້ອງຍົກລະດັບຄວາມ ຮູ້ສຶກຂອງຜູ້ຕາມ ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນ ແລະ ຄຸນຄ່າຂອງຜົນລັບທີ່ຕ້ອງການ ແລະ ວິທີການທີ່ຈະບັນລຸຜົນລັບທີ່ຕ້ອງການ ເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມບໍ່ຄຳນຶງເຖິງປະໂຫຍດສ່ວນຕົນ ແຕ່ອຸທິດຕົນເພື່ອອົງການ ໂດຍກະຕຸ້ນລະດັບຄວາມຕ້ອງການຂອງມາດ ສະໂລ (Maslow)

ພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ຕາມແນວຄິດຂອງແບດ ແລະ ອະໂວລິໂອ ມີອົງປະກອບ 4 ປະການຄື

1. ການມີອິດທິພົນທາງດ້ານອຸດົມການ (Charisma or Idealized Influence : CI or II) ຜູ້ນຳສະແດງ ພຶດຕິກຳຕາມບົດບາດ ເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມມີຄວາມມ່ວນຊື່ນ ມີຄວາມພູມໃຈ ຈົງຮັກພັກດີ ແລະ ເຊື່ອຖືໃນຕົວຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ນຳໄດ້ວາງແຜນ ກຳນົດແນວທາງໃຫ້ຜູ້ຕາມສະແດງຕາມ ໂດຍການສ້າງວິໄສທັດ (vision) ລວມກັນ ໂດຍຜູ້ນຳ ເຊິ່ງ ເປັນຜູ້ທີ່ມີວິໄສທັດ (vision) ແລະ ຮູ້ເຖິງພັນທະກິດ (Mission) ຂອງອົງການ ສ້າງຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ, ຄວາມໄວ້ວາງໃຈ ໃນພາວະກິດໂດຍລວມ ເປັນຜູ້ນຳໃນລັກສະນະທີ່ມີພຶດຕິກຳ ເຈດຕະຄະຕິ ແລະ ຄຳນິຍົມຂອງຄວາມເປັນຜູ້ນຳ ສະແດງ ໃຫ້ຜູ້ຕາມເຫັນວ່າ ສາມາດປະຕິບັດວຽກບັນລຸວັດຖຸປະສົງໃນສິ່ງທີ່ຜູ້ຕາມຮູ້ສຶກວ່າເປັນໄປໄດ້ ສ້າງວິໄສທັດ ແລະ ວັດຖຸ ປະສົງໃນອະນາຄົດ

2. ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈ (inspirational motivation – IM) ເປັນຂະບວນການທີ່ຜູ້ນຳເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມ ບໍ່ໃຫ້ເຫັນປະໂຫຍດສ່ວນຕົນ ແຕ່ໃຫ້ອຸທິດຕົນເພື່ອທີມງານ ເຫັນຄຸນຄ່າຂອງຜົນການປະຕິບັດວຽກເປັນຜົນເຮັດໃຫ້ຜູ້

ຕາມເກີດຄວາມພະຍາຍາມໃນການປະຕິບັດເປັນພິເສດ ໂດຍຜູ້ນຳໃຊ້ວິທີການງ່າຍໆ ເຊັ່ນຊວນສ້າງອາລົມໃຫ້ຜູ້ຕາມ ເຂົ້າໃຈວິໄສທັດ ແລະ ຄວາມໝາຍ ມີຄວາມຮູ້ສຶກເຂົ້າເຖິງວ່າ ພັນທະກົດ ທີ່ຕ້ອງເຮັດເປັນສິ່ງສຳຄັນ ເຊັ່ນ ຜູ້ນຳໃຊ້ຄຳ ເວົ້າ ຫຼື ສັນຍາລັກ ສ້າງຈົນຕະນາການ ພາວະຜູ້ນຳການສ້າງແຮງບັນດານໃຈຈະປະກົດ ເມື່ອຜູ້ນຳ ເຊັ່ນ ຜູ້ນຳໃຊ້ຄຳເວົ້າ ຫຼື ສັນຍາລັກສ້າງຈົນຕະນາການ ພາວະຜູ້ນຳການສ້າງແຮງບັນດານໃຈຈະປະກົດ ເມື່ອຜູ້ນຳກະຕຸ້ນຈູງໃຈ ຜູ້ຕາມໃຫ້ເກີດ ແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດວຽກງານ ແລະ ສ້າງຄວາມໝັ້ນໃຈວ່າ ຜູ້ຕາມ ມີຄວາມສາມາດກະທຳໃຫ້ບັນລຸຕາມວັດຖຸ ປະສົງໂດຍ ຜູ້ນຳສ້າງຄວາມໝັ້ນໃຈ ຜູ້ນຳສ້າງຄວາມເຊື່ອໃນເຫດຜົນທີ່ເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມຮັບຮູ້ວ່າ ສິ່ງທີ່ບຸກຄະລາກອນເຮັດ ນັ້ນມີວັດຖຸປະສົງ ແລະ ສ້າງຄວາມຄາດຫວັງໃນຄວາມສຳເລັດໃຫ້ຜູ້ຕາມ.

3. ການກະຕຸ້ນທາງປັນຍາ (Intellectual Stimulation – IS) ເປັນຂະບວນການທີ່ຜູ້ນຳກະຕຸ້ນຜູ້ຕາມໃຫ້ ເຫັນວິທີການ ຫຼື ແນວທາງໃໝ່ໃນການແກ້ບັນຫາ ໂດຍການກະທຳໃຫ້ຜູ້ຕາມມີຄວາມເຝິງພໍໃຈ ແລະ ຄວາມຕັ້ງໃຈ ດ້ວຍການໃຊ້ສັນຍາລັກ ຈົນຕະນາການ ແລະ ພາສາທີ່ເຂົ້າໃຈງ່າຍ ສົ່ງເສີມໃຫ້ຜູ້ຕາມເຂົ້າໃຈໃນບົດບາດ ແລະ ຍອມຮັບ ໃນບົດບາດ ສ້າງຄວາມໝັ້ນໃຈ ແລະ ສົ່ງເສີມຄຸນຄ່າຂອງຜົນລັບທີ່ຕ້ອງການເປັນຜົນໃຫ້ບຸກຄະລາກອນເກີດຄວາມ ພະຍາຍາມ ໃນການປະຕິບັດວຽກຫຼາຍຂຶ້ນ ແລະ ແກ້ບັນຫາໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຫຼາຍຂຶ້ນ ແລະ ແກ້ບັນຫາໃນການ ປະຕິບັດວຽກງານດ້ວຍຄວາມຮຽບຮ້ອຍ ການກະຕຸ້ນສະຕິປັນຍາ, ເປັນການໃຊ້ການຈູງໃຈໂດຍໃຫ້ຄວາມຈິງ, ຄວາມຮູ້, ກຫຼັກການ, ແນວຄິດ, ທິດສະດີຕ່າງໆ, ລວມເຖິງກົດຈະກຳ, ວິທີ, ໂຄງການຂໍ້ສະເໜີແນະໂດຍສະເໜີຄວາມຄິດຢ່າງເປີດ ເຜີກງົບໄປກົງມາ, ມີການສະໜັບສະໜູນ ແລະ ຄັດຄ້ານໄດ້ແຍ້ງພະຍາຍາມເນັ້ນຈຸດອ່ອນຂອງວັດທະນະທຳແບບເກົ່າ ແລະ ເນັ້ນຈຸດແຂງຂອງວັດທະນະທຳໃນອົງການ ເຊິ່ງສະຖານະການທີ່ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ໃຊ້ກະຕຸ້ນສະຕິປັນຍາ ເພື່ອປ່ຽນແປງ ກຸ່ມ ແລະ ອົງການເມື່ອກຸ່ມ ຫຼື ອົງການ ຖືກຄຸມຄາມຈາກສະພາບແວດລ້ອມ ເກີດບັນຫາຮຸ້ນແຮງກ່ຽວກັບການລົດ ປະສິດທິພາບຂອງໜ່ວຍງານຂາດປະສິດທິພາບ ເພາະເຄື່ອງມືທີ່ເສຍຫາຍ, ຂາດວັດສະດຸອຸປະກອນ, ຜູ້ຕາມບໍ່ມາເຮັດ ວຽກ, ຜູ້ນຳຕ້ອງມີອຳນາດພຽງພໍທີ່ສ້າງການປ່ຽນແປງ ແລະ ເລີ່ມວິທີການທີ່ສາມາດແກ້ບັນຫາໄດ້ທີ່ອົງການປະເຊີນຢູ່ ໂດຍສະເພາະຢ່າງຍິ່ງຜູ້ບໍລິຫານລະດັບສູງ ແລະ ລະດັບກາງຈະຕ້ອງໃຊ້ສະມາທິ ໃນການຄິດຄົ້ນ ວິທີ ແລະ ກົດຈະກຳທີ່ ສະແດງອອກໃຫ້ເຫັນເຖິງບັນຫາຂອງຕົນເອງ ແລະ ຜູ້ຕາມ ໂດຍການວິເຄາະການວາງແຜນປະຕິບັດ ແລະ ປະເມີນເກີດ ຄວາມຄິດ ແລ້ວແຈ້ງໃຫ້ຜູ້ຕາມຮູ້ເຖິງໂອກາດ ຫຼື ການຄຸມຄາມທີ່ອົງການປະເຊີນຢູ່ ລວມເຖິງຈຸດແຂງຈຸດອ່ອນຂອງ ອົງການ ແລະ ການໄດ້ປຽບ ເມື່ອປຽບທຽບກັບອົງການອື່ນໆ

4. ການຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວ (individualized consideration – IC) ເປັນຂະບວນການທີ່ ຜູ້ນຳປະພຶດຕິນິຍາມເປັນຜູ້ນຳທີ່ມຸ່ງເນັ້ນການພັດທະນາ ວິນິດໄສ ແລະ ຍົກລະດັບຄວາມຕ້ອງການຂອງຜູ້ຕາມ (Individualized of followers) ມີການຕິດຕໍ່ກັບຜູ້ຕາມເປັນລາຍບຸກຄົນ ແລະ ຕິດຕໍ່ສື່ສານແບບສອງທາງ ເອົາໃຈໃສ່ ຄວາມຕ້ອງການຕາມຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງບຸກຄົນຂອງຜູ້ຕາມກະຈາຍອຳນາດຄວາມຮັບຜິດຊອບສົ່ງເສີມໃຫ້ຜູ້ຕາມ ເກີດຈົນຕະນາການດ້ວຍຕົນເອງ, ມີຄວາມໝັ້ນຄົງ, ສາມາດບຸລະນາການ, ຄວາມຕ້ອງການ ມີທັດສະນະພາບທີ່ ຈະແຈ້ງໄດ້ຮັບຂ່າວສານຕາມທີ່ປາດຖະໜາເກີດຄວາມຕ້ອງການສະເພາະມີຄວາມຮູ້ສຶກເປັນຕົວຂອງຕົວເອງ ມີຄວາມ ຮັບຜິດຊອບ ແລະ ຄວບຄຸມຕົວເອງໄດ້ ຈາກນັ້ນຜູ້ນຳສ້າງຄວາມໝັ້ນໃຈ ແລະ ສົ່ງເສີມຄຸນຄ່າຂອງຜົນລັບທີ່ກຳນົດ.

ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (transactional leadership) ເປັນຂະບວນການທີ່ຜູ້ນຳໃຫ້ລາງວັນ ຫຼື ລົງໂທດຜູ້ຕາມຂຶ້ນຢູ່ກັບການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ຕາມ. ຜູ້ນຳໃຊ້ຂະບວນການແລກປ່ຽນ ເພີ່ມແຮງຕາມສະຖານະການ. ຜູ້ນຳມີເຈດຕະນາໃຫ້ຜູ້ຕາມປະຕິບັດວຽກຕາມລະດັບທີ່ຄາວຫວັງໄວ້. ຜູ້ນຳຈູງໃຈໂດຍເຊື່ອມໂຍງຄວາມຕ້ອງການ ແລະ ລາງວັນກັບຄວາມສຳເລັດຕາມເປົ້າໝາຍລາງວັນ. ສ່ວນໃຫຍ່ເປັນລາງວັນພາຍນອກ ພາວະຜູ້ນຳແລກປ່ຽນ ປະກອບດ້ວຍການໃຫ້ລາງວັນຕາມສະຖານະການ (Contingent reward : CR) ການບໍລິຫານແບບເປັນກາງ (Management by Exception : ME)

ພາວະຜູ້ນຳແບບປ່ອຍຕາມສະບາຍ (Laissez-faire leadership : LF) ຫຼື ພຶດຕິກຳຄວາມບໍ່ມີພາວະຜູ້ນຳ (No leadership behavior) ເປັນພາວະຜູ້ນຳທີ່ບໍ່ມີຄວາມໝາຍ ຂາດຄວາມຮັບຜິດຊອບບໍ່ມີການຕັດສິນໃຈ ບໍ່ເຕັມໃຈທີ່ຈະເລືອກຢືນຢູ່ຝ່າຍໃດ ຂາດການມາກົດສ່ວນຮ່ວມເນື່ອງຜູ້ຕາມຕ້ອງການຜູ້ນຳ ຜູ້ນຳຈະບໍ່ຢູ່ ບໍ່ມີວິໄສທັດກ່ຽວກັບພາລະກິດຂອງອົງການ ບໍ່ມີຄວາມຈະແຈ້ງໃນເປົ້າໝາຍ.

ຈາກການສຶກສາແນວຄິດ ແລະ ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳ ເຊິ່ງມີການກ່າວເຖິງຄຸນລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳໄວ້ຫຼາຍປະເພດໃນແຕ່ລະຍົກຕາມໄລຍະເວລາການພັດທະນາ ແລະ ການປ່ຽນແປງ ຈະເຫັນໄດ້ວ່າ ພາວະຜູ້ນຳມີອິດທິພົນຕໍ່ການບໍລິຫານຈັດການ ໂດຍສະເພາະຜູ້ຕາມ ຫຼື ບຸກຄະລາກອນຜູ້ຮ່ວມວຽກໄດ້ມີຄວາມຮູ້ສຶກໄວ້ວາງໃຈ ຍິນດີຈົງຮັກພັກດີ ຍອມຮັບນັບຖື ມີບັນຍາກາດໃນອົງການທີ່ດີ ມີແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານ ແລະ ວິໄສທັດຂອງອົງການເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານ ກໍ່ໃຫ້ເກີດປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນຕາມມາ.

4.2 ຄວາມໝາຍຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ

ນິດ ສຳມາຜັນ (2005) ກ່າວວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ໝາຍເຖິງ ພະລັງຊະນິດໜຶ່ງທີ່ສາມາດສົ່ງແຮງກະທຳອັນກໍ່ໃຫ້ເກີດການຂັບເຄື່ອນກຸ່ມຄົນ ແລະ ລະບົບອົງກອນໄປສູ່ການບັນລຸເປົ້າປະສົງ.

ວິຊຽນ ວິທະຍະອຸດົມ (2005) ກ່າວວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ໝາຍເຖິງ ຂະບວນການຂອງການນຳເພື່ອການປ່ຽນແປງຫຼາຍກວ່າການຄົງທີ່ ເຊິ່ງປະກອບດ້ວຍ 1) ເປັນຜູ້ນຳທີ່ກະຕຸ້ນບຸກຄົນໃຫ້ເຮັດວຽກ ໂດຍເຮັດໃຫ້ມີພາລະກິດທີ່ຫຼາຍຂຶ້ນມີຈຸດມຸ່ງໝາຍທີ່ສູງຂຶ້ນ ມີຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃນຄວາມສາມາດທີ່ຈະບັນລຸພາລະກິດພິເສດທີ່ກຳນົດໄວ້ຢ່າງຈະແຈ້ງ 2) ຜູ້ນຳເຊິ່ງຈຸດປະກາຍໃຫ້ຜູ້ຕາມປະຕິບັດຕາມໃຫ້ບັນລຸເຖິງຄວາມສນິໃຈ ເພື່ອປະໂຫຍດຕໍ່ອົງການ 3) ເປັນບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມສາມາດທີ່ມີອິດທິພົນເໝືອນຜູ້ຕາມ (19).

ສຳນັກງານການສຶກສາຂັ້ນພື້ນຖານຂອງໄທ (2010) ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (change agent) ໝາຍເຖິງ ຜູ້ທີ່ວາງແຜນ ແລະ ເຮັດໃຫ້ການປ່ຽນແປງນັ້ນເກີດຂຶ້ນເປັນຜູ້ມີບົດບາດດຳເນີນການຕ່າງໆ ທີ່ເປັນໄປເພື່ອຂັບເຄື່ອນການປ່ຽນແປງໃຫ້ເປັນຜົນສຳເລັດ ລວມເຖິງການຄວບຄຸມເບິ່ງແຍງກິດຈະກຳຕ່າງໆ ຂອງການປ່ຽນແປງນັ້ນໃຫ້ດຳເນີນໄປໄດ້ດ້ວຍດີ ສອດຄ່ອງກັນ ເປັນຜູ້ປະສານງານ ແລະ ຕົວກາງໃນການສື່ສານລະຫວ່າງຜູ້ອຸປະຖຳການປ່ຽນແປງຜູ້ສະໜັບສະໜູນການປ່ຽນແປງ ແລະ ຜູ້ຖືກປ່ຽນແປງຈະເຫັນວ່າ ຜູ້ບໍລິຫານ ການປ່ຽນແປງເປັນເໝືອນຄົນກາງທີ່ຕ້ອງການເຮັດໜ້າທີ່ໃນການຂັບເຄື່ອນການປ່ຽນແປງທັງການວາງແຜນປັບແຜນ ແລະ ດຳເນີນການ.

ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (transactional leadership) ໝາຍເຖິງ ລະດັບພຶດຕິກຳທີ່ຜູ້ນຳສະແດງໃຫ້ເຫັນໃນການຈັດການ ຫຼື ການເຮັດວຽກເປັນຂະບວນການທີ່ຜູ້ນຳມີອິດທິພົນຕໍ່ຜູ້ຮ່ວມວຽກງານໂດຍການປ່ຽນແປງສະພາບ ຫຼື ປ່ຽນແປງຄວາມພະຍາຍາມຂອງຜູ້ຮ່ວມວຽກງານໃຫ້ສູງຂຶ້ນກວ່າຄວາມພະຍາຍາມຄາດຫວັງ ພັດທະນາຄວາມສາມາດຂອງຜູ້ຮ່ວມວຽກໄປສູ່ລະດັບທີ່ສູງຂຶ້ນ ແລະ ມີສັກກະຍະພາບຫຼາຍຂຶ້ນ

4.3. ແນວຄິດທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ

ວິວັດທະນາການຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ເລີ່ມດ້ວຍ ຊິກມັນ ຟອຍ ແລະ ແມເວເບີ (Sigmund Freud and Max Weber) ເຊິ່ງມີແນວຄິດວ່າຜູ້ນຳທີ່ປະສົບຄວາມສຳເລັດມີບາລະມີ (Charisma) ຫຼື ຄວາມສາມາດທີ່ຈະດຶງດູດ ແລະ ພັດທະນາການປະຕິບັດຕາມ ເຊິ່ງ ໂຣເບີດ ເຮີ (Robert House) ແບ່ງລາຍການຄຸນລັກສະນະທີ່ເປັນຄວາມສາມາດພິເສດຂອງເວເບີເປັນມາດຕາສ່ວນປະມານຄ່າ (rating scale) ແລະ ສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ມາດຕາການດັ່ງກ່າວທຳນານພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳ (leadership performance) ໄດ້ຜົນງານຂອງເຮີ ປະສົມກັບໜັງສືຂອງເບີນ (Burns) ເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມສົນໃຈໃນພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີບາລະມີ ເຊິ່ງປັດຈຸບັນບາລະມີແບບໃໝ່ ຫຼື ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງສາມາດວັດໄດ້ດ້ວຍແບບສອບຖາມຖາມພາວະຜູ້ນຳພະຫຸປັດໄຈ (Multifactor leadership questionnaire : MLQ) ຂອງບາດ ແລະ ອາໂວລີໂອ (Bass & Avolio, 1991) ຜົນຂອງການເຄື່ອນໄຫວດັ່ງກ່າວສາມາດສະຫຼຸບໄດ້ເປັນປະເດັນທີ່ສຳຄັນ ຄື 1) ມີຄວາມເຫັນສອດຄ່ອງກັນໃນເລື່ອງອົງປະກອບຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ເຊິ່ງອົງປະກອບ ທີ່ສຳຄັນ ຄື ການມີບຸລະນາການ (integrity) ການເຮັດໃຫ້ເຊື່ອ (conviction) ຄວາມຜູກພັນ (commitment) ວິໄສທັດ (vision) ການເບິ່ງໂລກໃນດ້ານດີ (optimism) ການເປີດເຜີຍສູ່ແນວຄິດໃໝ່ (openness to new ideas) ແລະ ການເຂົ້າເຖິງ ແລະ ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ (consideration of and concern for subordinates) 2) ຄຸນລັກສະນະພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ເຊິ່ງເປັນທີ່ຕ້ອງການຂອງຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ ໂດຍບໍ່ຄຳນຶງເຖິງ ບໍລິບົດທາງວັດທະນະທຳ ເໝືອນກັນກັບອົງປະກອບຂອງຄວາມສະຫຼາດທາງອາລົມ 3) ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຕາມທີ່ກຸ່ມຂອງເກດຕອນ (Gestalt) ສະເໜີແນະ ຄື ມີອົງປະກອບດ້ານຄຸນນະທຳ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຊຶ່ງຢູ່ກັບຄວາມສາມາດໃນການພັດທະນາຄວາມສຳພັນກັບຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ ແລະ ມີວິທີການທີ່ດີທີ່ສຸດທີ່ຈະປະຕິບັດໃນຖານະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ 4) ມີຂໍ້ມູນຂ່າວສານທີ່ສຳຄັນ, ສະໜັບສະໜູນ 5) ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ຄວາມສະຫຼາດທາງອາລົມສຳພັນກັບບຸກຄະລິກກະພາບຢ່າງຈະແຈ້ງ ຢ່າງໃດກໍ່ຕາມ, ບາດ (Bass) ໄດ້ລະບຸຂໍ້ຈຳກັດບາງປະການຂອງຜູ້ນຳບາລະມີ ແລະ ໄດ້ແນະນຳໃຫ້ມີການຂະຫຍາຍທິດສະດີໃຫ້ຄອບຄຸມເຖິງລັກສະນະພຶດຕິກຳ ຕົວຊີ້ວັດບາລະມີ ສະພາບແວດລ້ອມທີ່ເອື້ອອຳນວຍ ກ່າວຄື ຜູ້ນຳບາລະມີມັກຈະເກີດຂຶ້ນໃນທີ່ທີ່ການໃຊ້ອຳນາດແບບບົກກະຕິລົ້ມເຫຼວໃນການຈັດການກັບວິກິດການ ແລະ ຍັງເປັນທີ່ໜ້າສົງໄສກ່ຽວກັບຄຳນິຍົມ ແລະ ຄວາມເຊື່ອດັ່ງເດີມຂອງຜູ້ນຳແບບນີ້. ດັ່ງນັ້ນ, ຕໍ່ມາໃນທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງບາດ (Bass,) ໄດ້ໃຊ້ຄຳວ່າ ການໃຫ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການ (idealized influence) ແທນຄຳວ່າ ການສ້າງບາລະມີ (Charisma) ເຊິ່ງໝາຍເຖິງການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການໃນລະດັບສູງ

ສຸດຂອງຈະລິຍະທຳ ຄື ຄວາມບໍ່ເຫັນແກ່ຕົວ ເຊິ່ງທັງຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ຕາມຈະມີການອຸທິດຕົວຢ່າງດີທີ່ສຸດເທົ່າທີ່ຈະສາມາດ ເຮັດໄດ້ ເຊິ່ງບາດ (Bass) ໄດ້ໃຫ້ເຫດຜົນໃນການໃຊ້ຄຳວ່າ “ການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການ” ແທນຄຳວ່າ “ການ ສ້າງບາລະມີ” ວ່າເນື່ອງຈາກ 1) ການສ້າງບາລະມີ ເປັນຕົວແທນຂອງຄວາມໝາຍຫຼາຍຄວາມໝາຍໃນການໂຄສະນາ ເຊັ່ນ ການສະຫຼອງ ເຊິ່ງມີລັກສະນະເປັນການໂອ້ອວດ ຫຼື ສະແດງຄວາມຕື່ນເຕັ້ນເກີນຈົງ 2) ການສ້າງບາລະມີມີຄວາມ ສຳພັນໃນທາງບວກກັບການປົກຄອງແບບຜະເດັດການ ແລະ ຄວາມເປັນຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຫຼອກ 3) ສຳລັບຜູ້ວິໄຈບາງ ຄົນ ເຊັ່ນ ເຮົາ (House) ແລະ ຄອນເກີ ແລະ ຄານັນໂກ (Conger and Kanungo) ກ່າວວ່າ ການສ້າງບາລະມີ ຄື ການລວມຜາວະຜູ້ນຳການແປງທັງໝົດ ຕັ້ງແຕ່ການສ້າງແຮງບັນດາໃຈ ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ ແລະ ການຄຳນຶງເຖິງ ຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ. ດັ່ງນັ້ນ, ໃນການຝຶກອົບຮົມທີ່ມີວັດຖຸປະສົງ ແລະ ງານວິໄຈຂອງ ບາດ (Bass, 1991) ຈຶ່ງໃຊ້ຄຳວ່າ “ການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການແທນຄຳ “ການສ້າງບາລະມີ” ກ່າວໂດຍສະຫຼຸບຄື ຫຼັງຈາກເກີດທິດສະດີ ຜາວະຜູ້ນຳບາລະມີແລ້ວ ໄດ້ມີການພັດທະນາແນວຄິດທິດສະດີກ່ຽວກັບຜາວະຜູ້ນຳແບບໃໝ່ຂຶ້ນ ຄື ທິດສະດີຜາວະຜູ້ນຳ ການປ່ຽນແປງ (Transformational leadership) ທີ່ໄດ້ມີການກ່າວເຖິງຄື ທິດສະດີຜາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງເບີນ (Burns) ໃນປີ ຄ.ສ. 1978 ແລະ ບາດ (Bass) ໃນປີ ຄ.ສ. ແຕ່ທິດສະດີໄດ້ຮັບການຍອມຮັບວ່າ ເປັນທິດສະດີຜາວະ ຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິພົນ ແລະ ມີງານວິໄຈທີ່ກ່ຽວຂ້ອງສະໜັບສະໜູນຫຼາຍທີ່ສຸດ ລວມທັງມີການຝຶກອົບຮົມ ເພື່ອພັດທະນາ ຜູ້ນຳຕາມທິດສະດີ ຄື ຜາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງບາດ (Bass)

ຮູບແບບຜາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງເຈມ ແມັກເກເກີດ ເບີນ (MacGregor Burns' Transformational Leadership Model)

ເບີນ (Burns) ສຶກສາແນວຄິດຂອງເວເບີ (Weber) ແລະ ໃຫ້ເຫດຜົນວ່າ ຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນຍຶດກົດລະບຽບ ຄຸນລັກສະນະ (traits) ແລະ ບໍ່ໄດ້ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບສະຖານະການ (situation). ນອກຈາກນີ້ເບີນຍັງໃຫ້ເຫດຜົນວ່າ ຄຳນິຍົມທາງດ້ານຈະລິຍະທຳ (moral values) ມີຄວາມສຳຄັນຕໍ່ຜາວະຜູ້ນຳເຊິ່ງສອດຄ່ອງກັບເວເບີທີ່ກ່າວວ່າ ຜູ້ນຳການ ປ່ຽນແປງເນັ້ນເປົ້າໝາຍ (ends) ໃນຂະນະທີ່ຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນເນັ້ນວິທີການເຈລະຈາ ແລະ ແລກປ່ຽນ ເບີນສຶກສາບໍລິ ບົດ ດ້ານປະວັດ ສັງຄົມ ເສດຖະກິດ ແລະ ການເມືອງຂອງຜູ້ນຳທີ່ຍິ່ງໃຫຍ່ (great leaders) ເພື່ອພັດທະນາປະເພດຍ່ອຍໆ ຂອງຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແລະ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ເບີນມັກຜູ້ນຳຄຸນນະທຳ (moral leader) ເຊິ່ງປະສາຈາກຄວາມ ຕັ້ງໃຈທີ່ຈະໄປສູ່ອຳນາດ (Will to Power) ຫຼື ທີ່ເອີ້ນວ່າການກະຕຸ້ນຄວາມໃຝ່ຝັນ (the spur of ambition)

ຜູ້ນຳທີ່ມີຄຳນິຍົມດ້ານຄຸນນະທຳເກີດຈາກ ແລະ ມັກຈະກັບໄປສູ່ຄວາມຕ້ອງການຜື້ນຖານ ແລະ ຄວາມ ຕ້ອງການຈຳເປັນ ຄວາມກົດດັນ ແລະ ຄຳນິຍົມຂອງຜູ້ຕາມ ເຊິ່ງເປັນການນຳສູ່ຄວາມສຳພັນ ບໍ່ພຽງອຳນາດ ແຕ່ ເປັນຄວາມຕ້ອງການເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ ຄວາມຄາດຫວັງ ແລະ ຄຳນິຍົມທີ່ສູງຂຶ້ນ ຕອບສະໜອງຕໍ່ຜູ້ນຳຜູ້ຕາມ ເຊິ່ງມີ ຄວາມຮູ້ກ່ຽວກັບຜູ້ນຳ ແລະ ໂປແກມ ຕະຫຼອດຈົນຄວາມສາມາດທີ່ຈະເລືອກລະຫວ່າງທາງເລືອກ ແລະ ຜູ້ນຳ ຮັບຜິດຊອບພັນທະສັນຍາໃນການທີ່ຈະປ່ຽນແປງທາງເສດຖະກິດ ສັງຄົມ ແລະ ການເມືອງ ເຊິ່ງຕ້ອງການຜາວະຜູ້ນຳໃນ ການນຳການປ່ຽນແປງນັ້ນ.

ເບີນ (Burns, 1978) ເນັ້ນວ່າ ຜູ້ນຳຄຸນນະທຳທີ່ມີເປົ້າໝາຍສູງຂຶ້ນເທົ່ານັ້ນທີ່ສາມາດເປັນຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໄດ້. ດັ່ງນັ້ນ, ທິດສະດີຄຸນນະທຳຂອງເບີນຈະຜັກດັນຄວາມສຳພັນ ເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ (duality) ການເປັນຜູ້ນຳຄຸນນະທຳສຳລັບເບີນເປັນເລື່ອງສຳຄັນຕໍ່ຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນ ແລະ ການຈຸ່ງໃຈຜູ້ຕາມທີ່ມີສັກກະຍາພາບ “ຕົວປ່ຽນທີ່ສຳຄັນ” ສຳລັບເບີນ ຄື “ເປົ້າໝາຍ” ຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເປັນເປົ້າໝາຍ (ends) ຄື ເສລີພາບ (Liberty) ຄວາມຍຸດຕິທຳ (Justice) ຄວາມສະເໝີພາບ (equality) ແລະ ຄວາມສຸກ (Collective well being). ນອກຈາກນີ້ຍັງໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການຂອງຜູ້ຕາມທີ່ມີສັກກະຍະພາບ ແລະ ຄື້ນຫາແຮງຈູ່ງໃຈໃນຕົວຜູ້ຕາມ, ສະແຫວງຫາວິທີທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນສູງຂຶ້ນຢ່າງໜ້າພໍໃຈ ແລະ ເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມເປັນບຸກຄົນທີ່ສົມບູນເຊິ່ງ ເບີນ (Burns, 1978) ວາງຮາກຖານທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຕາມຂັ້ນການພັດທະນາຄຸນນະທຳຂອງໂຄເບີກ (Kohlberg) ແລະ ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ອຳນາດຂອງເວເບີ (Weber).

ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງເບີນ (Burns)

ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໄດ້ຮັບການພັດທະນາມາຈາກການວິໄຈດ້ານພັນລະນາກ່ຽວກັບຜູ້ນຳທາງການເມືອງ ໂດຍ ເບີນ (Burns, 1991) ອະທິບາຍ ພາວະຜູ້ນຳໃນດ້ານຂະບວນການທີ່ຜູ້ນຳມີອິດທິພົນຕໍ່ຜູ້ຕາມ ແລະ ໃນທາງກົງກັນຂ້າມຜູ້ຕາມກໍ່ສິ່ງອິດທິພົນຕໍ່ການແກ້ໄຂພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ນຳເຊັ່ນດຽວກັນ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເບິ່ງເປັນໄດ້ທັງໃນລະດັບແຄບທີ່ເປັນຂະບວນການທີ່ສິ່ງອິດທິພົນຕໍ່ຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ (individual) ແລະ ໃນລະດັບກວ້າງ ໃນທິດສະດີຂອງເບີນ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງພະຍາຍາມຍົກລະດັບຂອງການເຂົ້າເຖິງແລະຮັບຮູ້ຜູ້ຕາມ ໂດຍການຍົກລະດັບແນວຄວາມຄິດ ແລະ ຄຳນິຍົມທາງສິນລະທຳໃຫ້ສູງຂຶ້ນ ເຊັ່ນ ຄວາມຍືນຍົງ ຄວາມເຫັນແກ່ຕົວ ຄວາມອິດສາ, ຜູ້ນຳຈະເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມກ້າວຂຶ້ນຈາກ “ຕົວຕົນທີ່ເປັນຢູ່ໃນທຸກໆ ວັນ” ໄປສູ່ “ຕົວຕົນທີ່ດີກວ່າ” ເບີນ (Burns) ມີແນວຄິດວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງອາດຈະມີການສະແດງອອກໂດຍຜູ້ໃດກໍ່ໄດ້ໃນອົງການໃນທຸກໆຕຳແໜ່ງ ເຊິ່ງອາດຈະແມ່ນຜູ້ນຳ ຫຼື ເປັນຜູ້ຕາມ ແລະ ອາດຈະກ່ຽວກັບຄົນທີ່ມີອິດທິພົນທຽບເທົ່າກັນ, ສູງກວ່າ ຫຼື ຕໍ່າກວ່າກໍ່ໄດ້

ເບີນ (Burns, 1991) ໄດ້ຄວາມໝາຍພາວະຜູ້ນຳວ່າ ໝາຍເຖິງ ການທີ່ຜູ້ນຳທຳໃຫ້ຜູ້ຕາມສາມາດບັນລຸຈຸດມຸ່ງໝາຍທີ່ສະແດງອອກເຖິງຄຳນິຍົມ ແຮງຈູ່ງໃຈ ຄວາມຕ້ອງການ ຄວາມຈຳເປັນ ແລະ ຄວາມຄາດຫວັງທັງຂອງຜູ້ນຳ ແລະ ຂອງຜູ້ຕາມ ເບີນເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳເປັນປະຕິສຳພັນຂອງບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມແຕກຕ່າງກັນໃນດ້ານອຳນາດ ລະດັບແຮງຈູ່ງໃຈ ແລະ ທັກສະ ເພື່ອໄປສູ່ຈຸດມຸ່ງໝາຍຮ່ວມກັນ ເຊິ່ງເກີດໄດ້ໃນ 3 ລັກສະນະ ຄື:

1) ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ (transactional leadership) ເປັນປະຕິບັດສຳພັນທີ່ຜູ້ນຳຕິດຕໍ່ກັບຜູ້ຕາມເພື່ອແລກປ່ຽນຜົນປະໂຫຍດເຊິ່ງກັນແລະກັນ ໂດຍໃຊ້ຂະບວນການຕໍ່ລອງໂດຍຜູ້ນຳຈະໃຊ້ລາງວັນ ເພື່ອຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການ ແລະ ເພື່ອແລກປ່ຽນກັບຄວາມສຳເລັດໃນການເຮັດວຽກ ຖືວ່າ ຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ຕາມມີຄວາມຕ້ອງການຢູ່ໃນລະດັບຂັ້ນທຳອິດຕາມທິດສະດີຄວາມຕ້ອງການເປັນລຳດັບຂັ້ນຂອງມາດສະໂລ (Maslow's need hierarchy Theory)

2) ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (transformational leadership) ຜູ້ນຳຈະເຂົ້າເຖິງ ແລະ ຮັບຮູ້ເຖິງຄວາມຕ້ອງການ ແລະ ແຮງຈູ່ງໃຈຂອງຜູ້ຕາມຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ຕາມມີປະຕິສຳພັນກັນໃນລັກສະນະຍົກລະດັບຄວາມຕ້ອງການເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ ກໍ່ໃຫ້ເກີດການປ່ຽນສະພາບທັງສອງຝ່າຍຄື ປ່ຽນຜູ້ຕາມໄປເປັນຜູ້ນຳ ການປ່ຽນແປງ ແລະ ປ່ຽນຜູ້ນຳການ

ປ່ຽນແປງໄປເປັນຜູ້ນຳແບບຈະລິຍະທຳ ກ່າວຄື: ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຈະຮັບຮູ້ເຖິງຄວາມຕ້ອງການຂອງຜູ້ຕາມ ແລະ ຈະ ກະຕຸ້ນຕາມໃຫ້ເກີດຄວາມສຳນຶກ (Conscious) ແລະ ຍົກລະດັບຄວາມຕ້ອງການຂອງຜູ້ຕາມໃຫ້ສູງຂຶ້ນຕາມລຳດັບຂັ້ນ ຄວາມຕ້ອງການຂອງມາດສະໂລ (Maslow) ແລະ ເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມເກີດຈິດສຳນຶກຂອງອຸດົມການອັນສູງສົ່ງ ແລະ ຍຶດຖື ຄ່ານິຍົມດ້ານຈະລິຍະທຳ ເປັນຄ່ານິຍົມຈຸດມາຍ (end values) ເຊັ່ນ ອິດສະລະພາບ, ຄວາມຍຸດຕິທຳ, ຄວາມສະເໝີ ພາບ, ສັນຕິພາບ, ແລະ ສິດທິມະນຸດ ທັງນີ້ເພື່ອບໍ່ໃຫ້ຜູ້ຕາມຖືກຄອບງຳອຳນາດຝ່າຍຕ່ຳ ເຊັ່ນ ຄວາມກົວ ຄວາມໂລບ ຄວາມກຽດຊັງ ຄວາມອິດສະລິດສະຫຍາ.

3) ພາວະຜູ້ນຳແບບຈະລິຍະທຳ (Moral Leadership) ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຈະປ່ຽນເປັນຜູ້ນຳແບບຈະລິຍະ ທຳຢ່າງແທ້ຈິງ ເມື່ອຜູ້ນຳໄດ້ຍົກລະດັບຄວາມປະຖິ້ມ ແລະ ຄວາມປາດຖະໜາດ້ານຈະລິຍະທຳຂອງທັງຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ຕາມ ໃຫ້ສູງຂຶ້ນ ແລະ ກໍ່ໃຫ້ເກີດການປ່ຽນແປງທັງສອງຝ່າຍ ອຳນາດຂອງຜູ້ນຳຈະເກີດຂຶ້ນເມື່ອຜູ້ນຳເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມໃຫ້ສູງຂຶ້ນ ແລະ ກໍ່ໃຫ້ເກີດການປ່ຽນແປງທັງສອງຝ່າຍ ອຳນາດຂອງຜູ້ນຳຈະເກີດຂຶ້ນເມື່ອຜູ້ນຳເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມເກີດຄວາມເຝິງພໍໃຈຕໍ່ ສະພາບເດີມ ເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມເກີດຄວາມຂັດແຍ້ງ ລະຫວ່າງຄ່ານິຍົມກັບວິທີປະຕິບັດ ສ້າງຈິດສຳນຶກໃຫ້ຜູ້ຕາມເກີດຄວາມ ຕ້ອງການໃນລະດັບຂັ້ນທີ່ສູງກວ່າເກົ່າຕາມລຳດັບຂັ້ນຄວາມຕ້ອງການຂອງມາດສະໂລ ຫຼື ລະດັບການພັດທະນາຂອງໂຄລ ເບີກ ແລ້ວຈຶ່ງດຳເນີນການປ່ຽນແປງເຮັດໃຫ້ຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ຕາມໄປສູ່ຈຸດມຸ່ງໝາຍທີ່ສູງຂຶ້ນ.

ພາວະຜູ້ນຳທັງສາມລັກສະນະຕາມທິດສະດີຂອງເບີນ ມີລັກສະນະເປັນແກ່ນຕໍ່ເນື່ອງ ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ກົງກັນຂ້າງກັບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ເຊິ່ງມຸ່ງປ່ຽນສະພາບໄປສູ່ພາວະຜູ້ນຳແບບຈະລິຍະທຳ

ເປັນຈຳແນກປະເພດຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເປັນ 4 ແບບ ປະກອບດ້ວຍ

1. ພາວະຜູ້ນຳທີ່ໃຊ້ປັນຍາ (intellectuals) ຄື ຜູ້ນຳມີວິໄສທັດທີ່ສາມາດປ່ຽນສະພາບສັງຄົມ ມີແນວຄິດ ແລະ ຄ່ານິຍົມໃນການເບິ່ງຂ້າມຄວາມຕ້ອງການ ແລະ ປ່ຽນສະພາບແວດລ້ອມ ມຸ່ງເນັ້ນເປົ້າໝາຍທີ່ມາຈາກຄ່ານິຍົມ

2. ພາວະຜູ້ນຳນັກປະຕິຮູບ (reformer) ຄື ພາວະຜູ້ນຳທີ່ຕ້ອງການການມີສ່ວນຮ່ວມຂອງຜູ້ພົວພັນທັງທີ່ມີເປົ້າ ໝາຍທີ່ຈະປະຕິຮູບ ແລະ ບໍ່ປະຕິຮູບຕົນເອງ ປັນພາວະຜູ້ນຳທີ່ເນັ້ນຄຸນນະທຳ ມຸ່ງຈັບຄູ່ວິທີການ ແລະ ເປົ້າ ໝາຍປ່ຽນ ສະພາບສ່ວນຕ່າງໆ ຂອງສັງຄົມໃຫ້ເຂົ້າເຖິງຫຼັກຄຸນນະທຳ (moral principles)

3. ພາວະຜູ້ນຳການປະຕິວັດ (Revolutionaries) ຄື ພາວະຜູ້ນຳທີ່ຕ້ອງການການຜຸກມັດຄວາມມຸ່ງໝັ້ນ, ຄວາມ ກ້າຫານ, ຄວາມບໍ່ເຫັນແກ່ຕົວ, ແລະ ການເສຍສະຫຼະຕົນເອງ. ນັກປະຕິຮູບປະຕິບັດການເປັນສ່ວນໆ (the parts) ໃນ ຂະນະທີ່ນັກປະຕິບັດການໃນພາບລວມ (the whole) ໃນຄວາມໝາຍທີ່ກວ້າງຫຼາຍທີ່ສຸດ ການປະຕິວັດຄື ການປ່ຽນ ສະພາບຂອງລະບົບສັງຄົມທັງລະບົບໃຫ້ສົມບູນ ແລະ ໃນວົງກວ້າງ ການປ່ຽນສະພາບດັ່ງກ່າວ ໝາຍເຖິງ ການສ້າງ ລັດທິໃໝ່ ຄວາມເຄື່ອນໄຫວ, ກະຕືລືລົ້ນທີ່ຈະລົ້ມລ້າງສະພາບທີ່ຈະລົ້ມລ້າງສະພາບທີ່ເປັນຢູ່ໃນປັດຈຸບັນ ແລະ ສາມາດ ສົ່ງຜົນຕໍ່ການສ້າງເສດຖະກິດ, ການສຶກສາ, ສັງຄົມ, ກົດໝາຍ ແລະ ຊົນຊັ້ນທາງສັງຄົມໃໝ່

4. ພາວະຜູ້ນຳແບບວິລະບູລຸດ (Heroes) ຄື ພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີບາລະມີ ຫຼື ຄວາມສາມາດພິເສດ (Charismatics) ເຊິ່ງຖືກອ້າງອີງຫຼາຍທີ່ສຸດໃນປັດຈຸບັນໃນຖານະພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ

ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຄຳນຶງເຖິງ ແລະ ຕ້ອງການຜູ້ຕາມທີ່ມີສັກກະຍະພາບ ຈຶ່ງເປັນບຸກຄົນທີ່ສົມບູນແບບກ່າວຄື ມີສະຕິປັນຍາ ເປັນນັກປະຕິຮູບ ເປັນນັກປະຕິວັດ ແລະ ເປັນວິລະບູລຸດ (ມີບາລະມີ) ເຊິ່ງທົດສະດີຂອງເບີນສະຫຼຸບວ່າ ຄຳນິຍົມແບບຜິດສິນລະທຳ ສິ່ງເສີມໃຫ້ບຸກຄະລາກອນສາມາດໃຊ້ອຳນາດ ແຕ່ບໍ່ແມ່ນຜູ້ນຳຕາມຄຳນິຍາມຂອງເບີນ. ຄຳນິຍົມດ້ານຄຸນນະທຳ (ວິທີການກັບເປົ້າໝາຍ) ເລິ່ງເສີມໃຫ້ເກີດພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ເຊິ່ງແຕກຕ່າງຈາກອຳນາດທີ່ຊົ່ວຮ້າຍຂອງຜູ້ທີ່ປະພຶດຜິດສິນລະທຳ ກ່າວ ໂດຍສະຫຼຸບຮູບແບບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງເບີນ ຄື ຜູ້ນຳ ທີ່ມີຄຸນນະທຳ ເຊິ່ງຖືເປັນຜູ້ນຳທີ່ແທ້ຈິງ ເນື່ອງຈາກຜູ້ນຳທີ່ບໍ່ມີຄຸນນະທຳບໍ່ສາມາດນຳຜູ້ຕາມໄປສູ່ການໃຫ້ເຫດຜົນດ້ານຄຸນນະທຳໃນລະດັບທີ່ສູງຂຶ້ນ (ຕາມລຳດັບຂັ້ນຂອງໂຄເບີກ) ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ “ມີສັກກະຍະພາບຫຼາຍກວ່າ” “ສັບຊ້ອນຫຼາຍກວ່າ” “ມີຄຸນນະທຳຫຼາຍກວ່າ” ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແລະ ເນັ້ນເປົ້າໝາຍ (ends) ຕາມທົດສະດີອຳນາດ ແລະ ແຮງຈູງໃຈທາງຈິດຕະວິທະຍາຂອງເບີນ “ຜູ້ນຳທຸກຄົນຄື ຜູ້ມີອຳນາດ ແຕ່ບໍ່ແມ່ນຜູ້ມີອຳນາດທຸກຄົນຈະເປັນຜູ້ນຳ ແລະ ໃນທາງຈິດຕະວິທະຍາ ຜູ້ໃຊ້ອຳນາດຈະແຕກຕ່າງຈາກຜູ້ນຳ ເນື່ອງຈາກຜູ້ໃຊ້ອຳນາດ “ປະຕິບັດຕໍ່ບຸກຄົນເໝືອນສິ່ງຂອງ” ແລະ “ຜູ້ນຳທີ່ແທ້ຈິງບໍ່ໄດ້ລົບລ້າງແຮງຈູງໃຈຂອງຜູ້ຕາມ” ເທິງຍອດປີລະມິດ ຄື ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ເຊິ່ງເປັນຜູ້ທີ່ປ່ຽນຜູ້ຕາມໃຫ້ເປັນຜູ້ນຳ ແລະ ອາດຈະປ່ຽນຜູ້ນຳໃຫ້ເປັນຜູ້ເຮັດໃຫ້ເກີດຄຸນນະທຳ (Moral agents) ຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ຕາມມີຄວາມສຳພັນບິນຜົນຖານຂອງອຳນາດ ແລະ ຄຳນິຍົມດ້ານຄຸນນະທຳ

ຮູບແບບການປ່ຽນແປງຂອງບາດ (Bass' Transformational Leadership Model)

ບາດ (Bass and Avolio, 1994) ສຶກສາແນວຄິດຂອງເບີນ ແລະ ເວເບີ ແລະ ສະຫຼຸບວ່າ (1) ເປັນບໍລິນໃຈຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການຂອງຜູ້ຕາມ (2) ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຖືກຈຳກັດວົງແຄບພຽງເປົ້າໝາຍດ້ານຄຸນນະທຳ (3) ກຳນົດຄວາມຕໍ່ເນື່ອງຈາກຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນສູ່ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ເຊິ່ງເປັນທີ່ນິຍົມຫຼາຍທີ່ສຸດ ຄື ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຕາມທົດສະດີຂອງບາດ (Bass) ເນື່ອງຈາກ ສາມາດນຳໄປໃຊ້ໄດ້ໃນລະດັບສາກົນ ໂດຍບໍ່ຕ້ອງຄຳນຶງເຖິງວັດທະນະທຳ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງປະກອບດ້ວຍທັກສະຊັ້ນສູງ ກ່າວຄື ການຊີ້ນຳ ການເຈລະຈາຕໍ່ລອງ ແລະ ເຊີນຊວນ ການມີສ່ວນຮ່ວມ ແລະ ການໃຫ້ອຳນາດ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຄື ຜູ້ທີ່ສະສະແຫວງຫາວິທີການທີ່ຈະກະຕຸ້ນ ແລະ ເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມເພິ່ງໃຈສູງຂຶ້ນເພື່ອໃຫ້ຜູ້ຕາມເປັນບຸກຄົນທີ່ສົມບູນ ສຸລະດັບຄວາມຕ້ອງການທີ່ສູງຂຶ້ນຕາມລຳດັບຂັ້ນຄວາມຕ້ອງການຂອງມາດສະໂລ (Maslow) ກະຕຸ້ນໃຫ້ຜູ້ຕາມເບິ່ງຂ້າມຄວາມສົນໃຈສ່ວນຕົວເພື່ອປະໂຫຍດຂອງກຸ່ມ ຫຼື ອົງການ ຜູ້ຕາມໄດ້ຮັບການຈູງໃຈໃຫ້ໃຊ້ຄວາມພະຍາຍາມຫຼາຍກວ່າທີ່ຖືກຄາວຫວັງ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງສາມາດທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ຄຳນິຍົມກ່ຽວກັບຜົນລັບສູງຂຶ້ນ ໂດຍ “ການຂະຫຍາຍຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນຂອງຜູ້ຕາມ ໃຊ້ອິດທິພົນເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມເບິ່ງຂ້າມຄວາມສົນໃຈຂອງຕົນເອງ ເພື່ອເປົ້າໝາຍທີ່ສູງຂຶ້ນ ແລະ/ຫຼື ໂດຍການປ່ຽນແປງຄວາມຕ້ອງການຕາມລຳດັບຂັ້ນຂອງມາດສະໂລ (Maslow's hierarchy” ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງປ່ຽນວັດທະນະທຳອົງການ ປ່ຽນສັງຄົມທີ່ຫຼົງຜິດ ແລະ ສະແດງໃຫ້ເຫັນຄວາມເປັນຈິງ ຈູງໃຈໃຫ້ຜູ້ຕາມເບິ່ງເຫັນງານທີ່ເຮັດຈາກມຸມມອງໃໝ່ຊ່ວຍໃຫ້ຜູ້ປະຕິບັດວຽກງານຮັບຮູ້ເຖິງໃນສະພາບທີ່ໃຫຍ່ຂຶ້ນ ແລະ ຈູງໃຈຜູ້ປະຕິບັດງານໃຫ້ເບິ່ງຂ້າມຄວາມສົນໃຈ ສ່ວນບຸກຄົນ ແລະ ມຸ່ງທີ່ຄວາມສົນໃຈ ຂອງອົງການ. ນອກຈາກນີ້ ບາດ ແລະ ອະໂວລີໂອ (Bass and Avolio) ໄດ້ກຳນົດມີພາວະຜູ້ນຳ ການປ່ຽນແປງທີ່ສຳຄັນຈຳນວນ 4 ມິຕິ ຄື ການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີ

ອຸດົມການ ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈ ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ ແລະ ການຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ ໃນການກ່າວເຖິງການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ ແລະ ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈສະເໜີວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ຕ້ອງການຜູ້ນຳໃນການເຊື່ອມຕໍ່ລະດັບຄວາມຮູ້ ຄວາມເຂົ້າໃຈ ແລະ ລະດັບອາລົມກັບຜູ້ປະຕິບັດວຽກ ຂະບວນທັດພາວະ ຜູ້ນຳໃໝ່ ເນັ້ນຄວາມຮູ້ສຶກຂອງຜູ້ນຳຕໍ່ຜູ້ຕາມ ຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນຄື ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ “Transformational” ເຊິ່ງ ສອດຄ່ອງກັບແນວຄິດຂອງເບີນ ແລະ ເຮົາ (House) ເບີນໃຫ້ຄຳຈຳກັດຄວາມພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງວ່າເປັນຂະບວນ ການ ເຊິ່ງຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ຕາມຕ່າງໆມີກະດັບແຮງຈູງໃຈ ແລະ ຄຸນນະທຳ ເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນໃຫ້ສູງຂຶ້ນ. ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ປະຕິບັດຕົນເປັນຕົ້ນແບບ ທີ່ເຂັ້ມແຂງ (ການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການ) ສື່ສານຄວາມຄາດຫວັງທີ່ສູງ ແລະ ສ້າງແຮງ ບັນດານໃຈໃຫ້ຜູ້ຕາມ ໂດຍໃຊ້ວິໄສທັດຮ່ວມ (ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈ) ກະຕຸ້ນຜູ້ຕາມໃຫ້ຄິດສ້າງສັນ ແລະ ຄິດແບບ ນະວັດຕະກຳ (ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ) ແລະ ຝັງຜູ້ຕາມຢ່າງເອົາໃຈໃສ່ໃນບັນຍາກາດຂອງການສະໜັບສະໜູນ (ການ ເຂົ້າເຖິງ ຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ) ສຳລັບການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການ ສາມາດຈຳແນກຕາມຄຸນລັກສະນະ (ຜູ້ຕາມປາດຖະໜາທີ່ຈະສຳພັນ ຫຼື ກ່ຽວຂ້ອງກັບຜູ້ນຳ) ແລະ ພຶດຕິກຳ (ລະຫັດຄຸນນະທຳ ແລະ ຈະລິຍະທຳ) ແລະ ການ ບໍລິຫານຈັດການກ້າວໜ້າ (ເນັ້ນຄວາມຜິດປົກກະຕິຂອງພຶດຕິກຳ ຜູ້ຕາມ) ແລະ ແບບຖອຍຫຼັງ (ແຊກແຊງເມື່ອບັນຫາ ຮຸນແຮງເກົ່ານັ້ນ)

ຂະບວນການປ່ຽນແປງເປັນພື້ນລະວັດ. ດັ່ງນັ້ນ, ການປ່ຽນແປງທີ່ມີປະສິດທິຜົນຈະຕ້ອງການຫາຮູບແບບ ການປ່ຽນແປງທີ່ເໝາະສົມກັບສະຖານະການ ເຊິ່ງ ບາດ (Bass) ມີຄວາມເຫັນກ່ຽວກັບອົງປະກອບດ້ານສະຖານະການ ໃນພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງວ່າ ຜູ້ສະແດງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມີຄວາມຖືກຕ້ອງ (valid) ຕາມສະຖານະການ ແລະ ວັດທະນະທຳ. ບາດ (Bass) ກ່າວວ່າ ສະຖານະການວິກິດມີຄວາມສຳຄັນ ຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນໃນສະພາບທີ່ວິກິດຕ້ອງ ມີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເທົ່ານັ້ນທີ່ສາມາດກະຕຸ້ນຜູ້ຕາມໃຫ້ເຫັນອຸປະສັກ ແລະ ການບໍ່ມີຄວາມພ້ອມ ຫຼື ການຂາດ ການກຳນົດເປົ້າໝາຍເພື່ອເບິ່ງຂ້າມ ຄວາມສົນໃຈສ່ວນຕົວ ແລະ ກຳນົດທິດທາງທີ່ເຊື່ອໝັ້ນໄດ້ ເງື່ອນໄຂດ້ານສະຖານະ ການ ຕົວຢ່າງ ເຊັ່ນ ສະພາບແວດລ້ອມ ອົງການ ງານ ແລະ ເປົ້າໝາຍ ຕະຫຼອດຈົນ ການກະຈາຍອຳນາດລະຫວ່າງຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ຕາມຈະມີອິດທິພົນຕໍ່ການຄິດ ແລະ ຄວາມສຳເລັດຂອງພາວະຜູ້ນຳ ແບບແລກປ່ຽນ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳການ ປ່ຽນແປງ ປີ.ເອດ ປາວາ ແລະ ເຄນເນັດ ອິດແມນ (B.S Pawar and Kenneth K. Eastman) ສະແດງອົງປະກອບ 4 ອົງປະກອບ ທີ່ມີອິດທິພົນຕໍ່ການຮັບຮູ້ໃນການປ່ຽນແປງຂອງອົງການ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ຄື ການມຸ່ງການ ປັບປ່ຽນ ຫຼື ປະສິດທິພາບການໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບການວາງແຜນ ແລະ ຂອບເຂດເທັກນິກ ແບບຂອງໂຄງສ້າງຂອງ ອົງການ ຕົວຢ່າງເຊັ່ນ ໂຄງສ້າງແບບງ່າຍ ຫຼື ໂຄງສ້າງແບບລະບົບຂ້າລາດຊະການ ໂຄງສ້າງແບບລະບົບຂ້າລາດຊະການມີ ອາຊີບ (professional bureaucracy) ແລະ ວິທີການບໍລິຫານທີ່ເປັນທີ່ນິຍົມ (mode of governance) ເປັນກຸ່ມດຽວກັນ ຫຼື ຂະບົບລາດຊະການ (clan or bureaucracy). ນອກຈາກນີ້ຍັງກ່າວວ່າ ການສ້າງທີມເປັນປັດໄຈທີ່ສຳຄັນຂອງພາວະ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ການປ່ຽນແປງຈະສຳເລັດຜົນດ້ວຍວິທີການ 3 ວິທີ ການທີ່ສຳພັນກັນ ກ່າວຄື:

1. “ໂດຍການຍົກລະດັບການເຂົ້າເຖິງແລະຮັບຮູ້ຂອງບຸກຄົນ ລະດັບສະຕິສຳປະໄຊຍະຂອງບຸກຄົນກ່ຽວກັບ ຄວາມສຳຄັນ ແລະ ຄຸນຄ່າຂອງຜົນລັບທີ່ອອກແບບ ແລະ ວິທີການຕ່າງໆໃນການເຂົ້າເຖິງຜົນລັບ”

2. “ໂດຍການທຳໃຫ້ບຸກຄົນເບິ່ງຂ້າມຄວາມສົນໃຈຂອງຕົນເອງ ເພື່ອປະໂຫຍດຂອງທີມ ອົງການ ຫຼື ສັງຄົມທີ່ກວ້າງຂຶ້ນ”
3. “ໂດຍການປ່ຽນແປງລະດັບຄວາມຕ້ອງການຕາມລຳດັບຂັ້ນຂອງມາດສະໂລ (Maslow) ຫຼື ແອນເດີເຟີ (Alderfer) ຫຼື ຂະຫຍາຍຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນ (need) ແລະ ຄວາມຕ້ອງການ (want)”

ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງ ບາດ (Bass)

ບາດ (Bass) ໄດ້ສະເໜີທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີລາຍລະອຽດຫຼາຍຂຶ້ນ ເພື່ອອະທິບາຍຂະບວນການປ່ຽນແປງສະພາບໃນອົງການ ແລະ ໄດ້ຊື່ໃຫ້ເຫັນຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງແບບບາລະມີ (Charismatic) ແລະ ແບບແລກປ່ຽນ (Transactional) ໃນໄລຍະເລີ່ມຕົ້ນຂອງທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງບາດ ໃນປີ ຄ.ສ. 1985 ເຊິ່ງ ບາດ ໄດ້ສະເໜີພາວະຜູ້ນຳ 2 ແບບຄື ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (Transformational Leadership) ແລະ ພາວະຜູ້ນຳແລກປ່ຽນ (Transactional Leadership) ເຊິ່ງມີລັກສະນະເປັນພົນລະວັດ (Dynamic) ທີ່ມີຄວາມຕໍ່ເນື່ອງກັນຕາມຮູບແບບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ຈະມີຄວາມຕໍ່ເນື່ອງຈາກພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ໂດຍຜູ້ນຳຈະໃຊ້ພາວະຜູ້ນຳ ການປ່ຽນແປງ ເພື່ອຜັດທະນາຄວາມຕ້ອງການຂອງຜູ້ຕາມໃຫ້ສູງຂຶ້ນຕໍ່ເນື່ອງຈາກພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ເຊິ່ງເປັນການແລກປ່ຽນສິ່ງທີ່ຕ້ອງການລະຫວ່າງກັນເພື່ອໃຫ້ຜູ້ຕາມປະຕິບັດຕາມ ໂດຍກ່າວເຖິງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງວ່າ ເປັນສ່ວນຂະຫຍາຍຂອງພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ເນື່ອງຈາກພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນຈະເນັ້ນສະເພາະເລື່ອງການຈັດການ ຫຼື ການແລກປ່ຽນ ເຊິ່ງເກີດຂຶ້ນລະຫວ່າງຜູ້ນຳ ຜູ້ຮ່ວມງານ ແລະ ຜູ້ຕາມ ເຊິ່ງການແລກປ່ຽນນີ້ຈະຢູ່ບົນພື້ນຖານທີ່ຜູ້ນຳຖືກຖຽງເວົ້າຈາກັນວ່າມີຄວາມຕ້ອງການຫຍັງ ມີການລະບຸເງື່ອນໄຂ ແລະ ລາງວັນທີ່ຜູ້ຕາມ ແລະ ຜູ້ຮ່ວມເຮັດວຽກຈະໄດ້ຮັບ ຖ້າພວກເຂົາເຮັດໃນສິ່ງທີ່ຕ້ອງການສຳເລັດ ແຕ່ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງນັ້ນ ຜູ້ນຳຈະປະຕິບັດຕໍ່ຜູ້ຮ່ວມເຮັດວຽກ ແລະ ຜູ້ຕາມຫຼາຍກວ່າການກຳນົດໃຫ້ມີການແລກປ່ຽນ ຫຼື ຂໍ້ຕົກລົງທຳມະດາ ພວກເຂົາຈະມີການປະຕິບັດໃນວິທີທາງທີ່ຈະນຳໄປສູ່ການບັນລຸເຖິງຜົນງານທີ່ສູງຂຶ້ນ ໂດຍການປະຕິບັດໃນອົງປະກອບໃດອົງປະກອບໜຶ່ງ ຫຼື ຫຼາຍກວ່າທີ່ກ່ຽວກັບການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງອຸດົມການ ການສ້າງແຮງບັນດາໃຈ ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ ແລະ ການຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວ ພາວະຜູ້ນຳທັງສອງປະເພດນີ້ຜູ້ນຳຄົນດຽວກັນອາດໃຊ້ປະສົບການທີ່ແຕກຕ່າງກັນໃນເວລາທີ່ແຕກຕ່າງກັນ. ຢ່າງໃດກໍຕາມ, ບາດ (Bass) ພິຈາລະນາວ່າ ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນສາມາດສົ່ງຜົນໃນການປັບປຸງປະສິດທິພາບຂຶ້ນຕໍ່າກວ່າ ສ່ວນພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຊ່ວຍເພີ່ມ ແລະ ປັບປຸງປະສິດທິພາບທີ່ສູງກວ່າ.

ບາດ (Bass) ນິຍາມພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໃນມຸມມອງຂອງຜູ້ນຳທີ່ມີຕໍ່ຜູ້ຕາມ ຜູ້ນຳປ່ຽນແປງຜູ້ຕາມ ໂດຍການເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມເຂົ້າເຖິງ ແລະ ຮັບຮູ້ໃນຄວາມສຳຄັນ ແລະ ຄຸນຄ່າແຫ່ງຜົນລັບຂອງວຽກງານຫຼາຍຂຶ້ນ ຫຼື ໂດຍຍົກລະດັບຄວາມຕ້ອງການຂອງຜູ້ຕາມ ຫຼື ໂດຍຈຸງໃຈໃຫ້ຜູ້ຕາມເຫັນແກ່ອົງການຫຼາຍກວ່າການສົນໃຈຕົນເອງ (self-interest) ຜົນຈາກອິດທິພົນເລົ່ານີ້ເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມມີຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ເຄົາລົບໃນຕົວຜູ້ນຳ ແລະ ໄດ້ຮັບການຈຸງໃຈໃຫ້ເຮັດສິ່ງຕ່າງໆ ໄດ້ຫຼາຍກວ່າທີ່ຄາດຫວັງໃນຕອນທຳອິດ ບາດ (Bass) ເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເປັນຫຼາຍກວ່າຄຳເວົ້າພຽງຄຳດຽວ ທີ່ເອີ້ນວ່າ ບາລະມີ (Charisma) ບາລະມີໄດ້ຮັບການນິຍາມວ່າ ເປັນຂະບວນການເຊິ່ງຜູ້ນຳສິ່ງ

ອິດທິພົນຕໍ່ຜູ້ຕາມ ໂດຍໃຊ້ການປຸກອາລົມທີ່ເຂັ້ມແຂງ ແລະ ຄວາມເປັນເອກະລັກຂອງນຳ. ບາດ (Bass) ເຫັນວ່າ ການມີບາລະມີຈຳເປັນ ແຕ່ບໍ່ພຽງພໍສຳລັບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ເນື່ອງຈາກຍັງມີສ່ວນປະກອບທີ່ສຳຄັນນອກ 3 ສ່ວນຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງທີ່ທົນນອກເໝືອນຈາກຄວາມມີບາລະມີ ຄື: ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ (Intellectual Stimulation) ການຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ (Individualized Consideration) ແລະ ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈ (inspirational motivation) ທັງສາມອົງປະກອບລວມກັບການສ້າງບາລະມີເປັນອົງປະກອບທີ່ມີປະຕິສຳຜົນ ເພື່ອສ້າງຄວາມປ່ຽນແປງໃຫ້ແກ່ຜູ້ຕາມ ຜົນທີ່ປະສົມປະສານນີ້ເຮັດໃຫ້ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງແຕກຕ່າງຈາກຜູ້ນຳບາລະມີ. ນອກຈາກນີ້ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງພະຍາຍາມທີ່ເພີ່ມພະລັງ (Empower) ແລະ ຍົກລະດັບຜູ້ຕາມໃນຂະນະທີ່ຜູ້ນຳແບບບາລະມີຫຼາຍຄົນພະຍາຍາມທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມອ່ອນແອ ແລະ ຕ້ອງອາໄສເພິ່ງຜູ້ນຳ ແລະ ສ້າງຄວາມຈິງຮັກຝັກດີຫຼາຍກວ່າຄວາມຜູກພັນໃນແນວຄິດ. ບາດ (Bass) ໃຫ້ນິຍາມພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໃນທາງທີ່ກວ້າງກວ່າເປັນ ຄືໃນການໃຫ້ລາງວັນຕອບແທນນັ້ນ. ນອກຈາກການໃຊ້ສິ່ງຈູງໃຈ (incentive) ເພື່ອໃຫ້ມີຄວາມພະຍາຍາມຫຼາຍຂຶ້ນແລ້ວ ຈະລວມການເຮັດໃຫ້ວຽກງານທີ່ຕ້ອງການມີຄວາມຈະແຈ້ງຂຶ້ນ ແລະ ບາດ (Bass) ຍັງພິຈາລະນາວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມີຄວາມແຕກຕ່າງຈາກພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແຕ່ບໍ່ແມ່ນຂະບວນການທີ່ເກີດຂຶ້ນແຍກຈາກກັນ ບາດຍອມຮັບວ່າໃນຜູ້ນຳຄົນດຽວກັນອາດໃຊ້ພາວະຜູ້ນຳທັງສອງແບບ ແຕ່ໃນສະຖານະການ ຫຼື ເວລາທີ່ແຕກຕ່າງກັນ.

ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຈຶ່ງເປັນຂະບວນການທີ່ຜູ້ນຳເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມຢູ່ເໝືອນກວ່າຄວາມສົນໃຈຂອງຕົນເອງ ໂດຍການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການ (Idealized Influence or Charisma) ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈ (Inspirational Motivation) ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ (Intellectual Stimulation) ຫຼື ການຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ (individualized Consideration) ຜູ້ນຳຈະຍົກລະດັບວຸດທິພາວະ ແລະ ອຸດົມການຂອງຜູ້ຕາມທີ່ກ່ຽວກັບຜົນສຳເລັດ (achievement) ການບັນລຸສັດ ຫຼື ຄວາມຈິງແຫ່ງຕົນ (self-actualization) ຄວາມຈະເລີນຮຸ່ງເຮືອງ (well-being) ຂອງສັງຄົມ ອົງການ ແລະ ຜູ້ອື່ນ. ນອກຈາກພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຈະຊ່ວຍກະຕຸ້ນຄວາມໝາຍຂອງວຽກໃນຊີວິດຂອງຜູ້ຕາມໃຫ້ສູງຂຶ້ນແລ້ວ ອາດຈະຊີ້ນຳ ຫຼື ເຂົ້າໄປມີສ່ວນຮ່ວມໃນການພັດທະນາຄວາມຕ້ອງການທາງສິນລະທຳໃຫ້ສູງຂຶ້ນ ເຊິ່ງບາດ ແລະ ອະໂວລິໂອ ໄດ້ອະທິບາຍລັກສະນະຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງວ່າ ສາມາດເຫັນໄດ້ຈາກຜູ້ນຳທີ່ມີລັກສະນະ. ດັ່ງນັ້ນ, ຄື ມີການກະຕຸ້ນໃຫ້ຜູ້ຮ່ວມງານ ແລະ ຜູ້ຕາມເກີດຄວາມສົນໃຈທີ່ຈະເຂົ້າໃຈວຽກຂອງຕົນໃນມຸມມອງໃໝ່ໆ ເຮັດໃຫ້ເກີດການເຂົ້າເຖິງ ແລະ ຮັບຮູ້ພາລະກິດ (Mission) ແລະ ວິໄສທັດ (Vision) ຂອງທີມງານ ແລະ ອົງການ ມີການພັດທະນາຄວາມສາມາດຂອງຜູ້ຮ່ວມງານ ແລະ ຜູ້ຕາມໄປສູ່ລະດັບຄວາມສາມາດທີ່ສູງຂຶ້ນ ມີສັກກະຍະພາບຫຼາຍຂຶ້ນ ສົ່ງເສີມໃຫ້ຜູ້ຮ່ວມງານ ແລະ ຜູ້ຕາມໃຫ້ເຂົ້າໃຈ ແລະ ດຳເນີນການໄປໄດ້ໂກກວ່າຄວາມສົນໃຈຂອງຕົນເອງ ເພື່ອກ້າວໄປສູ່ສິ່ງທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ກຸ່ມໄດ້ປະໂຫຍດ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຈະເຊີນຊວນຜູ້ອື່ນໃຫ້ເຮັດຫຼາຍກວ່າທີ່ພວກເຂົາຕັ້ງໃຈຕັ້ງແຕ່ຕົນ ແລະ ເປັນປະຈຳຫຼາຍກວ່າທີ່ພວກເຂົາຄິດວ່າມັນຈະເປັນໄປໄດ້ ຜູ້ນຳຈະມີການທ້າທາຍຄວາມຄາວຫວັງ ແລະ ມັກຈະນຳໄປສູ່ການບັນລຸເຖິງຜົນງານທີ່ສູງຂຶ້ນ (Bass and Avolio, 1994) ສ່ວນເຮຊິກ ແລະ ສະແວນສັນ (Razik and Swanson, 2001) ກ່າວເຖິງຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງວ່າ

ເປັນຜູ້ຈູງໃຈໃຫ້ບຸກຄົນປະຕິບັດວຽກງານເກີນຄວາມຄາດຫວັງຕາມປົກກະຕິ ມຸ່ງໄປທີ່ຜາລະກິດດ້ວຍຄວາມສົນໃຈທີ່ເກີດຂຶ້ນພາຍໃນຕົນເອງ ມຸ່ງການບັນລຸຄວາມຕ້ອງການໃນລະດັບສູງ ແລະ ເຮັດໃຫ້ພາວກເຂົາມີຄວາມໝັ້ນໃຈໃນການທີ່ຈະໃຊ້ຄວາມສາມາດປະຕິບັດວຽກງານໃຫ້ບັນລຸຜົນສຳເລັດໃນພາລະກິດທີ່ເກີນປົກກະຕິ.

ນອກຈາກນີ້, ບາດ ແລະ ອະໂວລີໂອ (Bass and Avolio) ໄດ້ກ່າວວ່າ ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໄດ້ຜັດທະນາເປັນຮູບເປັນຮ່າງຂຶ້ນ ໂດຍການສຶກສາວິໄຈ ການລວບລວມຂໍ້ມູນ ການຜັດທະນາ ແລະ ຝຶກອົບຮົມຈາກທຸກລະດັບໃນອົງການ ແລະ ໃນສັງຄົມກັບຜູ້ນຳທຸກລະດັບທີ່ບໍ່ມີປະສິດທິພາບ ບໍ່ມີກິດຈະກຳ ຈົນເຖິງຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິພາບສູງທັງໃນວົງການທຸລະກິດ ອຸດສາຫະກຳ ທະຫານ ສາທາລະນະສຸກ ສະຖາບັນການສຶກສາ ໃນຕ່າງເຊື້ອຊາດ ແລະ ຂ້າມວັດທະນະທຳ. ຜົນການສຶກສາສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງທີ່ວັດໂດຍເຄື່ອງມືພາວະຜູ້ນຳພະຫຸປັດໄຈ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ທີ່ສ້າງ ແລະ ຜັດທະນາໂດຍ ບາດ ແລະ ອະໂວລີໂອ ເປັນພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິພາບ ແລະ ໃຫ້ຄວາມເຝິງຝົນໃຈຫຼາຍກວ່າພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແລະ ມີການວິໄຈທີ່ປະຈັກຕາ ແລະ ການສຶກສາທາງດ້ານທິດສະດີຈຳນວນຫຼາຍ ສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມີອິດທິພົນຢ່າງມີໄນຍະສຳຄັນຕໍ່ການເພີ່ມຜົນການປະຕິບັດງານຂອງບຸກຄົນ ແລະ ຂອງອົງການ ຫຼັງຈາກມີການສຶກສາທິດສະດີ ແລະ ມີການວິໄຈກ່ຽວກັບທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເປັນໄລຍະເວລາໜຶ່ງຄື ຕັ້ງແຕ່ບາດ (Bass) ສະເໜີທິດສະດີນີ້ໃນປີ ຄ.ສ. 1985 ໄດ້ມີການຜັດທະນາທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເປັນຮູບແບບພາວະຜູ້ນຳສົມບູນແບບ (Model of the full range of leadership) ເຊິ່ງຮູບແບບນີ້ຈະປະກອບດ້ວຍ 4 ອົງປະກອບພຶດຕິກຳ ຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ພຶດຕິກຳຂອງພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ລວມທັງພາວະຜູ້ນຳແບບປ່ອຍຕາມສະບາຍ (Laissez-faire leadership) ຫຼື ພຶດຕິກຳການບໍ່ມີພາວະຜູ້ນຳ (Non-leadership behavior). ຢ່າງໃດກໍຕາມ, ຈາກຜົນການສຶກສາເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເປັນພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນຫຼາຍທີ່ສຸດ

ບາດ (Bass) ກ່າວວ່າ ການສ້າງທຶມເປັນປັດໄຈທີ່ສຳຄັນຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ການປ່ຽນແປງຈະສຳເລັດຜົນດ້ວຍວິທີການ 3 ວິທີການທີ່ສຳພັນກັນ ກ່າວຄື:

1. “ໂດຍການຍົກລະດັບການເຂົ້າເຖິງ ແລະ ຮັບຮູ້ຂອງບຸກຄົນ ລະດັບສະຕິສຳປະໄຊຍະຂອງບຸກຄົນກ່ຽວກັບຄວາມສຳຄັນ ແລະ ຄຸນຄ່າຂອງຜົນລັບທີ່ອອກແບບ ແລະ ວິທີການຕ່າງໆໃນການເຂົ້າເຖິງຜົນລັບ”
2. “ໂດຍການເຮັດໃຫ້ບຸກຄົນເບິ່ງຂ້າມຄວາມສົນໃຈຂອງຕົນເອງ ເພື່ອປະໂຫຍດຂອງທີມ ອົງການ ຫຼື ສັງຄົມທີ່ກວ້າງຂຶ້ນ”
3. “ໂດຍການປ່ຽນແປງລະດັບຄວາມຕ້ອງການຕາມລຳດັບຂັ້ນຂອງມາດສະໂລ (Maslow) ຫຼື ແອນເດີເຟີ (Alderfer) ຫຼື ຂະຫຍາຍຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນ (need) ແລະ ຄວາມຕ້ອງການ (want)”

ຮູບແບບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງບາດ (Bass) ແຕກຕ່າງຈາກຮູບແບບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງເບີນ (Burns) ໃນລັກສະນະທີ່ສຳຄັນ 3 ປະການ ກ່າວຄື

1. ຮູບແບບຂອງບາດຂະຫຍາຍກອບຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການ

2. ຮູບແບບຂອງບາດເນັ້ນການປ່ຽນແປງທີ່ສັງເກດເຫັນໄດ້ຂອງຜູ້ຕາມ ແລະ ໂຕ້ແຍ້ງວ່າ ການປັບປ່ຽນພຶດຕິກຳ ແບບດຽວກັນຂອງຜູ້ນຳສາມາດເຮັດໃຫ້ເກີດປະໂຫຍດທັງໃນໄລຍະສັ້ນ ແລະ ໄລຍະຍາວ ຫຼື ມີຄ່າສຳລັບຜູ້ຕາມ.

3. ຜູ້ນຳຈະສ້າງແບບຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ

ກ່າວໂດຍສະຫຼຸບ ແນວຄິດກ່ຽວກັບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງບາດ (Bass), ເບີນ (Burns) ແລະ ເວເບີ (Weber) ຄື ບາດ ແລະ ເບີນ ຕ່າງບໍ່ສົນໃຈລັກສະນະຜູ້ນຳ ແບບແລກປ່ຽນຂອງເວເບີ. ເບີນເນັ້ນພາວະຜູ້ນຳຄຸນນະທຳ ໂດຍເນັ້ນຄຸນນະທຳທີ່ສູງ ແລະ ຕ່ຳຂອງຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແລະ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ບາດວິພາກເບີນກ່ຽວກັບ ການກຳນົດ ຄວາມຕໍ່ເນື່ອງຈາກພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນສຸພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແຕ່ຈົບລົງດ້ວຍການເຮັດສິ່ງທີ່ ໝື່ອນກັນ. ນອກຈາກນີ້ທິດສະດີຂອງບາດ ເປັນລຳດັບຂັ້ນທີ່ແຍກເປັນສອງພາກ ໂດຍພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຈະຢູ່ ໜຶ່ງພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ

ຈາກແນວຄິດຂອງບາດ ແລະ ອະໂວລີໂອ (Bass and Avolio) ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງສະແດງພຶດຕິກຳ ເຊິ່ງສຳ ພັນກັບແບບວິຖີການປ່ຽນແປງ ກ່າວຄື ການສະແດງພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງກັບແບບວິຖີການປ່ຽນແປງ ດັ່ງ ຕາຕະລາງທີ 3 ລຸ່ມນີ້

ຕາຕະລາງທີ 3 ການສະແດງພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງກັບແບບວິຖີການປ່ຽນແປງ

ແບບວິຖີການປ່ຽນແປງ (Transformational Style)	ພຶດຕິກຳຜູ້ນຳ (Leader Behavior)
1. ພຶດຕິກຳທາງດ້ານອຸດົມການ (Idealized Behavior): ອຸດົມການຂອງບຸກຄົນ	1. ການສົນທະນາກ່ຽວກັບຄຳນິຍົມ ແລະ ຄວາມເຊື່ອທີ່ ສຳຄັນຫຼາຍທີ່ສຸດຂອງຕົນເອງ 2. ການລະບຸຄວາມສຳຄັນຂອງການມີຄວາມຮູ້ສຶກທີ່ແຮງ ກ້າກ່ຽວກັບເປົ້າປະສົງ 3. ການພິຈາລະນາຜົນການຕັດສິນໃຈໃນດ້ານຄຸນນະທຳ ຈະລືຍະທຳ 4. ຜູ້ສະໜັບສະໜູນເຮັດໃຫ້ຄວາມເປັນໄປໄດ້ໃໝ່ໜ້າ ຕື່ນເຕັ້ນ 5. ການສົນທະນາກ່ຽວກັບຄວາມສຳຄັນຂອງຄວາມໄວ ວາງໃຈ ເຊິ່ງກັນແລະກັນ.
ແບບວິຖີການປ່ຽນແປງ (Transformational Style) 2. ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈ (Inspirational Motiv- ation): ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈໃຫ້ຜູ້ ອື່ນ	ພຶດຕິກຳ 1. ການເວົ້າໃນດ້ານບວກກ່ຽວກັບອະນາຄົດ 2. ການເວົ້າຄວາມຈິງກ່ຽວກັບສິ່ງທີ່ຈຳເປັນຕ້ອງເຮັດໃຫ້ ສຳເລັດ 3. ການປະກາດວິໄສທັດກັບອະນາຄົດທີ່ຈັບໃຈຢ່າງ ຈະແຈ້ງ

	4. ການສະແດງຄວາມເຊື່ອໝັ້ນວ່າເປົ້າໝາຍຈະສຳເລັດຜົນ 5. ການກຳນົດພາບອະນາຄົດທີ່ໜ້າຕື່ນເຕັ້ນຂອງສິ່ງທີ່ຈຳເປັນຕ້ອງພິຈາລະນາ 6. ການໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບເລື່ອງທີ່ເປັນຂໍ້ຂັດແຍ້ງກັນ.
3. ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ (Intellectual Simulation)	1. ການກວດກາຂໍ້ຕົກລົງເບື້ອງຕົ້ນສຳລັບຄຳຖາມອີກເທື່ອໜຶ່ງຖ້າເໝາະສົມ 2. ການສະແຫວງຫາມຸມມອງທີ່ແຕກຕ່າງເມື່ອມີການແກ້ບັນຫາ 3. ການເຮັດໃຫ້ຜູ້ອື່ນເຫັນບັນຫາຈາກດ້ານທີ່ແຕກຕ່າງອອກໄປ 4. ການສະເໜີແນະວິທີທາງໃໝ່ໃນການເບິ່ງວິທີທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ວຽກງານທີ່ໄດ້ຮັບມອບໝາຍໃຫ້ສຳເລັດສົມບູນ 5. ການສົ່ງເສີມການຄິດແບບໃໝ່ໃນການປະເຊີນກັບບັນຫາຕໍ່ເນື່ອງ 6. ການສົ່ງເສີມການຄິດໃໝ່ ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ແນວຄິດທີ່ບໍ່ເຄີຍກ່າວເຖິງມາກ່ອນ
ວິທີການປ່ຽນແປງ (Transformational Style) 4. ການເຂົ້າເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ (Individualized Consideration): ການສອນເພີ່ມ ແລະ ການພັດທະນາ	ພຶດຕິກຳຜູ້ນຳ (Leader Behavior) 1. ການໃຊ້ເວລາໃນການສອນ ແລະ ການສອນເພີ່ມ; 2. ການປະຕິບັດຕໍ່ຜູ້ອື່ນເປັນລາຍບຸກຄົນຫຼາຍກວ່າພຽງໃນຖານະສາມາດຊີກຂອງກຸ່ມ 3. ການພິຈາລະນາແຕ່ລະບຸກຄົນຊຶ່ງມີຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນຄວາມສາມາດ ແລະ ຄວາມຄາດຫວັງໃນການປະຕິບັດວຽກງານ 4. ການຊ່ວຍເຫຼືອຜູ້ອື່ນໃຫ້ສາມາດພັດທະນາຈຸດແຂງຂອງຕົນ 5. ການຝັງຄວາມສົນໃຈຂອງຜູ້ອື່ນຢ່າງຕັ້ງໃຈ 6. ການສົ່ງເສີມການພັດທະນາຕົນເອງ

5. ຄຸນລັກສະນະທາງດ້ານອຸດົມການ (Idealized Attributes): ການຍອມຮັບນັບຖື ຄວາມໄວວາງໃຈ ແລະ ຄວາມຊື່ສັດ	1. ການເຕີມເຕັມຄວາມພາກພູມໃຈໃຫ້ຜູ້ອື່ນໃນການສ້າງຄວາມສຳພັນກັບຜູ້ອື່ນ 2. ການເບິ່ງຂ້າມຄວາມສົນໃຈຂອງຕົນເອງເພື່ອຜົນປະໂຫຍດຂອງກຸ່ມ 3. ການປະຕິບັດເພື່ອສ້າງການຍອມຮັບນັບຖືຂອງຜູ້ອື່ນ 4. ຄວາມສະແດງຄວາມຮູ້ສຶກກ່ຽວກັບອຳນາດ ແລະ ຄວາມສາມາດ 5. ການເສຍສະຫຼະຜົນປະໂຫຍດສ່ວນຕົວເພື່ອສ່ວນລວມ
--	--

ຮູບແບບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງ ເບນນິດ ແລະ ນານັດ (Bennis and Nanus Transformational Leadership Model)

ເບນນິດ ແລະ ນານັດ (Bennis and Nanus, 1985) ໄດ້ສຶກສາຜູ້ນຳລະດັບສູງ ຈຳນວນ 90 ຄົນ ຄຸນລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳທີ່ຄົ້ນພົບໃໝ່ ຄື ການຄິດໃນແບບທີ່ທົນຕົວມີຜົນ (logical thinking) ຄວາມມຸ່ງໝັ້ນ (persistence) ການໃຫ້ອຳນາດ (empowerment) ແລະ ການຄວບຄຸມຕົນເອງ (self-control) ຢ່າງໃດກໍ່ຕາມ, ສ່ວນຫຼາຍຂໍ້ຄົ້ນພົບໃໝ່ຄື ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງແຕກຕ່າງຈາກ ຜູ້ຈັດການ ແບບແລກປ່ຽນການປ່ຽນສະພາບ ຄື ການເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມເປັນຜູ້ນຳທີ່ໃຫ້ອຳນາດຂອງຕົນເອງ (Self empowered leaders) ແລະ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງວຽກຂອງຜູ້ນຳຄື: ການສະແດງວິໄສທັດ ແລະ ຄຳນິຍົມຢ່າງຈະແຈ້ງ. ດັ່ງນັ້ນ, ຜູ້ນຳທີ່ໃຫ້ອຳນາດຕົນເອງອີກເທື່ອໜຶ່ງຈຶ່ງຮູ້ສະຖານທີ່ທີ່ຈະໄປ ຄຸນລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ຄື 4 ດັ່ງນີ້:

1. ການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການ (Idealized Influence) ເນັ້ນໃຫ້ຜູ້ນຳເປັນຕົ້ນແບບ (role model)
2. ການສ້າງແຮງບັນດາໃຈ (Inspirational Motivation) ເນັ້ນຈິດວິນຍານທີມ (Team spirit) ຈຸ່ງໃຈ (motivate) ໃຫ້ຄວາມໝາຍ ແລະ ການທ້າທ້າຍ (provide meaning and challenge)
3. ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ (Intellectual Stimulation) ເນັ້ນຄວາມຄິດສ້າງສັນ ແລະ ນະວັດຕະກຳ (creativity & innovation)
4. ການຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ (Individualized consideration) ເນັ້ນການເປັນຜູ້ເບິ່ງແຍງ (mentoring)

ບແບບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງຝຸນແລນ (Fullan's Transformational Leadership Model)

ໄມເຄນ ຝຸນແລນ ມີແນວຄິດວ່າ ຂະບວນການປ່ຽນແປງຕ້ອງອາໃສແຮງສະໜັບສະໜູນໃນຫຼາຍໆ ດ້ານ ແລະ ໜຶ່ງໃນບັດໄຈສຳຄັນທີ່ເຮັດໃຫ້ເກີດການປ່ຽນແປງຄື ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ເຊິ່ງມີອົງປະກອບທີ່ສຳຄັນຄື ວັດຖຸປະສົງທາງດ້ານສິນລະທຳ (moral's purpose) ການເຂົ້າໃຈການປ່ຽນແປງ (understanding change) ການສ້າງຄວາມສຳພັນ (relationship building) ຄວາມຮູ້ (knowledge) ແລະ ການເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມສາມັກຄີ (coherence making) ພະລັງງານ (energy) ຄວາມສັດທາຢ່າງແຮງ (enthusiasm) ແລະ ຄວາມຫວັງ (hope) ສ້າງພັນທະສັນຍາ

ທັງພາຍນອກ ແລະ ພາຍໃນ ເພື່ອໃຫ້ເກີດສິ່ງທີ່ດີກວ່າ. ແຮງກົດດັນຈະເກີດຂຶ້ນຈາກການຕັ້ງເປົ້າໝາຍທີ່ຍາກລຳບາກ ສ່ວນແຮງສະໜັບສະໜູນຄື ການພັດທະນາສັກກະຍະພາບໃໝ່ໆ ອົງປະກອບທີ່ສອງນີ້ສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ການປ່ຽນແປງ ຂະໜາດໃຫຍ່ໆ ນັ້ນຕ້ອງມີທັງ “ແຮງກົດໜ່ວງ ແລະ ແຮງສະໜັບສະໜູນ”

ໃນສັງຄົມນັ້ນມີແຮງທີ່ຕໍ່ຕ້ານຢູ່ຫຼາກຫຼາຍແບບ ນັ້ນກໍ່ໝາຍຄວາມວ່າ ຈຳເປັນຈະຕ້ອງມີຜະລັງໃໝ່ ເຂົ້າມາເພື່ອ ຊ່ວຍກັນປ່ຽນທິດທາງ ຜະລັງໃໝ່ໆ ເລົ່ານີ້ ຄື ການໃຊ້ແຮງກົດດັນກັບແຮງສະໜັບສະໜູນຢ່າງຖືກຕ້ອງ ແຮງກົດດັນນັ້ນ ຈະຕ້ອງມີເປົ້າໝາຍ ມີການປະເມີນກວດກາຄວາມໂປ່ງໃສ ແລະ ມີຄຸນນະທຳ ສ່ວນແຮງສະໜັບສະໜູນຈະເປັນການ ພັດທະນາສັກກະຍະພາບໃໝ່ໆ ຄວາມຄິດໃໝ່ໆ ແລະ ເວລາທີ່ໃຊ້ກັບການສຶກສາ ແລະ ເຮັດວຽກຮ່ວມກັນຫຼາຍຂຶ້ນ ຍິ່ງ ມີແຮງກົດດັນຫຼາຍ ແລະ ແຮງສະໜັບສະໜູນການເຮັດວຽກຮ່ວມກັນໄດ້ເປັນຢ່າງດີຫຼາຍທໍ່ໃດ ການປ່ຽນແປງກໍ່ຈະ ປະສິບຜົນສຳເລັດຫຼາຍຂຶ້ນທໍ່ນັ້ນ . ເມື່ອມີແຮງກົດດັນແລະແຮງສະໜັບສະໜູນແລ້ວ ກໍ່ຈະເຮັດໃຫ້ເກີດວັດທະນະທຳໃໝ່ ຂຶ້ນ. ນອກຈາກນີ້, ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຍັງຕ້ອງການການຍອມຮັບຜູ້ທີ່ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງການເຮັດໃຫ້ມີຄວາມ ສະຫງົບ (respect those you want to silence) ການກ້າວສູ່ຄວາມອັນຕະລາຍໃນການສ້າງພັນທະມິດໃໝ່ (move toward the danger in forming new alliances) ການບໍລິຫານຈັດການໂດຍໃຊ້ຄວາມສະຫຼາດທາງອາລົມ ແລະ ເຫດຜົນ (manage emotionally as well as rationally) ແລະ ການຕໍ່ສູ້ກັບສາເຫດຂອງຄວາມຊ້າຍແພ້ (fight for lost causes)

4.4. ອົງປະກອບ (Dimensions) ຫຼື ແບບວິຖີ (Styles) ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ

ໂຈເຊບ (Joseph, 2006) ກ່າວວ່າ ມີຕົວ ກ່າວວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (Transformational Leadership) ເຊິ່ງເລີ່ມໂດຍເຈມ ແມັກເກຣເກຣີ, ເບີນ, ແລະ ເບີນາດ (James M Greger, Burns, and Bernard) ເປັນແນວຄິດທີ່ໄດ້ຮັບຄວາມນິຍົມຫຼາຍທີ່ສຸດໃນປັດຈຸບັນ, ທັງນັກວິໄຈ ແລະ ນັກປະຕິບັດຕ່າງໆມຸ່ງເນັ້ນທີ່ທິດສະດີ ແລະ ການນຳໄປໃຊ້ຕາມຄວາມຫຼາກຫຼາຍຂອງອົງການ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ປະກອບດ້ວຍ 4 ມິຕິ (dimension) ຫຼື 4 ແບບວິຖີ (styles) ເຊິ່ງ ອະໂວລິໂອ, ບາດ ແລະ ຈູງ (Avolio, Bass and Jung) ແອນໂຕນາຄິດ (Antonakis) ກຳນົດອົງປະກອບທີ່ແຕກຕ່າງກັນຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໃນລັກສະນະໂຄງສ້າງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງລຳດັບທີ່ສູງ ຂຶ້ນ (higher order construct) ຜູ້ນຳຈູງໃຈບຸກຄົນໃຫ້ປະຕິບັດວຽກງານໃຫ້ບັນລຸຜົນໃນລະດັບທີ່ສູງຂຶ້ນ ແລະ ຄວບ ຄຸມຄວາມສົນໃຈຂອງຕົນເອງ ແລະ ປັບຄວາມສົນໃຈ ແລະ ການນັບຖືຕົນເອງ ຄຳນິຍົມປົກກະຕິຈະປ່ຽນແປງສູ່ຄຳນິຍົມ ທີ່ດີຂຶ້ນ ຈາກແນວຄວາມຄິດນີ້ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເກີດເມື່ອມາດຕະຖານສ່ວນບຸກຄົນ ແລະ ລະບົບຄຳນິຍົມຂອງ ຜູ້ນຳປ່ຽນສູ່ການຈັດຂະບວນການສຳລັບຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ ເຊິ່ງ ຍາມາຣິໂນ ແລະ ບາດ (Yammarino and Bass) ກ່າວວ່າ “ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງສະແດງວິໄສທັດທີ່ແທ້ຈິງຂອງອະນາຄົດ ເຊິ່ງສາມາດແລກປ່ຽນ ກະຕຸ້ນຜູ້ຕາມ ໃຫ້ໃຊ້ ປັນຍາ ແລະ ສົນໃຈໃນຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງລູກນ້ອງ” ຜູ້ນຳສາມາດເຮັດໃຫ້ເກີດການປ່ຽນແປງໃນອົງການ ແລະ ໃນແຕ່ລະບຸກຄົນສຳເລັດຜົນ. ຜູ້ນຳສາມາດເຮັດໃຫ້ການປ່ຽນແປງຂອງອົງການໃນພາບລວມສຳເລັດຜົນດ້ວຍການກຳນົດ ຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນໃນການປ່ຽນແປງ ການສ້າງວິໄສທັດໃໝ່ ແລະ ການຂັບເຄື່ອນຂໍ້ຜູກມັດ ເພື່ອວິໄສທັດດັ່ງກ່າວ. ຕາມແນວຄິດຂອງບາດ ແລະ ອະໂວລິໂອ, ເບັນນິດ ແລະ ເນນັດ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງປະຕິບັດວຽກຮ່ວມກັບຜູ້ປະຕິບັດ

ບັດໜ້າທີ່ ແລະ ຜູ້ຕາມຫຼາຍກວ່າການກຳນົດຂໍ້ແລກປ່ຽນແລະ ຂໍ້ຕົກລົງແບບທຳມະດາ. ຜູ້ນຳພະຍາຍາມເຮັດໃຫ້ບັນລຸຜົນໃນລະດັບທີ່ສູງໂດຍການໃຊ້ 1 ໃນ “4 Is” (32) ຫຼື ຫຼາຍກວ່າ ກ່າວຄື:

1. ການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການ (Idealized Influence ຫຼື II) ໃນອາດີດການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການຖືກເອີ້ນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳບາລະມີ. ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງປະຕິບັດເປັນຕົວຢ່າງແກ່ຜູ້ຕາມດ້ວຍວິທີການທີ່ເຮັດໃຫ້ເກີດຜົນເປັນຮູບພະທຳ. ຜູ້ນຳໄດ້ຮັບການຍອມຮັບ, ການຍົກຍ້ອງ, ຄວາມເຄົາລົບນັບຖື, ຄວາມເຊື່ອຖື, ຄວາມໄວ້ວາງໃຈ ແລະ ຄວາມຈົ່ງຮັກພັກດີຈາກຜູ້ຕາມ. ຜູ້ຕາມພະຍາຍາມປະພຶດປະຕິບັດເໝືອນກັບຜູ້ນຳ. ຜູ້ນຳເຕັມໃຈທີ່ຈະສຽງ, ໝັ້ນຄົງ ແລະ ເຊື່ອວ່າເຮັດໃນສິ່ງທີ່ຖືກຕ້ອງ ສະແດງມາດຕະຖານການນຳໃນດ້ານຄຸນນະທຳ ແລະ ຈະລິຍະທຳໃນລະດັບສູງ (Bernard, 1985). ຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນມີຄວາມສາມາດພິເສດ (charismatic) ມີຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃນຕົນເອງ ແລະ ມີສະມັດຖານະ ມີຄວາມຈະແຈ້ງໃນຜັນທະກິດ, ເປົ້າໝາຍ ແລະ ຄຳນິຍົມ, ປະຕິບັດຕາມຄຳນິຍົມ ປະຕິບັດຕາມວັດຖຸປະສົງ ແລະ ຄຳນິຍົມ ມຸ່ງໝັ້ນທີ່ຈະບັນລຸວັດຖຸປະສົງທີ່ສຳຄັນ ແລະ ຍິນດີທີ່ຈະເສຍສະຫຼະປະໂຫຍດສ່ວນຕົນເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍ ເຊິ່ງຈະເຮັດໃຫ້ຜູ້ປະຕິບັດຕາມພູມໃຈທີ່ໄດ້ມີຄວາມສຳພັນ ແລະ ເຮັດວຽກຮ່ວມກັບຜູ້ນຳ. ໃນການດຳເນີນການຕ່າງໆ ສິ່ງທີ່ຜູ້ນຳປະຕິບັດເພື່ອໃຫ້ໄດ້ຮັບຄວາມເຊື່ອຖືຈາກຜູ້ຕາມ ຄື ການພິຈາລະນາໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນ (needs) ຂອງຜູ້ຕາມກ່ອນຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນ (needs) ຂອງຕົນເອງ ຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ຕາມຮັບຄວາມສ່ຽງຮ່ວມກັນ ແລະ ປະຕິບັດວຽກງານຮ່ວມກັນພາຍໃຕ້ຈະລິຍະທຳຫຼັກການ ແລະ ຄຳນິຍົມ ສິ່ງທີ່ຜູ້ນຳຕ້ອງປະຕິບັດ ເພື່ອບັນລຸເຖິງຄຸນລັກສະນະນີ້ຄື ຜູ້ນຳຈະຕ້ອງມີວິໄສທັດ ແລະ ສາມາດຖ່າຍທອດໄປຍັງຜູ້ຕາມ ຜູ້ນຳຈະມີຄວາມສະໝໍ່າສະເໝີຫຼາຍກວ່າການເອົາແຕ່ອາລົມ ສາມາດຄວບຄຸມອາລົມໄດ້ໃນສະຖານະການວິກິດ. ຜູ້ນຳເປັນຜູ້ທີ່ໄວ້ວາງໃຈໄດ້ວ່າຈະເຮັດໃນສິ່ງທີ່ຖືກຕ້ອງ. ຜູ້ນຳຈະເປັນຜູ້ທີ່ມີສິນລະທຳ ແລະ ມີຈະລິຍະທຳສູງ ຜູ້ນຳຈະຫຼີກເວັ້ນການໃຊ້ອຳນາດເພື່ອຜົນປະໂຫຍດສ່ວນຕົນ ແຕ່ຈະປະພຶດຕົນເພື່ອໃຫ້ເກີດປະໂຫຍດແກ່ຜູ້ອື່ນ ແລະ ເພື່ອປະໂຫຍດຂອງກຸ່ມ. ຜູ້ນຳຈະສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງຄວາມສະຫຼຽວສະຫຼາດ ຄວາມມີສະມັດຖະພາບ ຄວາມຕັ້ງໃຈ ການເຊື່ອໝັ້ນໃນຕົນເອງ ຄວາມໝັ້ນຄົງແນ່ນອນໃນອຸດົມການ, ຄວາມເຊື່ອ, ແລະ ຄຳນິຍົມຂອງຕົນເອງ. ຜູ້ນຳຈະເສີມສ້າງຄວາມພາບພູມໃຈ ຄວາມຈົ່ງຮັກພັກດີ ແລະ ສ້າງຄວາມໝັ້ນໃຈໃຫ້ກັບຜູ້ຕາມ ແລະ ເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມມີຄວາມເປັນພວກດຽວກັນກັບຜູ້ນຳ ໂດຍອາໄສວິໄສທັດ ແລະ ການມີຈຸດປະສົງຮ່ວມກັນ. ຜູ້ນຳສະແດງຄວາມໝັ້ນໃຈຊ່ວຍສ້າງຄວາມຮູ້ສຶກເປັນໜຶ່ງດຽວກັນ ເພື່ອການບັນລຸເປົ້າໝາຍທີ່ຕ້ອງການ. ຜູ້ຕາມຈະຮຽນແບບຜູ້ນຳ ແລະ ພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ນຳຈາກການສ້າງສັນຄວາມໝັ້ນໃຈໃນຕົນເອງ ປະສິດທິພາບ ແລະ ຄວາມເຄົາລົບໃນຕົນເອງ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຈຶ່ງຮັກສາອິດທິພົນຂອງຕົນໃນການບັນລຸເປົ້າໝາຍ ແລະ ການປະຕິບັດຕາມພາລະໜ້າທີ່ຂອງອົງການ.

ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງປະຕິບັດຕົນເປັນຕົ້ນແບບທີ່ເຂັ້ມແຂງ (P.G. Northhouse, 2001) ມີຄຸນລັກສະນະພິເສດເຊິ່ງອະທິບາຍການຮັບຮູ້ຂອງຜູ້ຕາມກ່ຽວກັບອຳນາດ (power) ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ (confidence) ແລະ ອຸດົມການທາງດ້ານແຮງບັນດານໃຈ (inspirational ideals) ຂອງຜູ້ນຳ ມີລັກສະນະພາວະຜູ້ນຳທາງອາລົມ ເນັ້ນການປັບປ່ຽນຄວາມສົນໃຈຂອງຕົນເອງຂອງຜູ້ຕາມສູ່ມຸມມອງລະດັບໂລກ ເຊິ່ງເນັ້ນການຢູ່ຮ່ວມກັນຢ່າງສະຫງົບສຸກຂອງອົງການ (James M. Burns, 1978). ມີພຶດຕິກຳຜູ້ນຳທີ່ສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງຄຳນິຍົມທາງດ້ານຄຸນນະທຳ ແລະ ຍຶດຄຳນິຍົມທາງຈະລິຍະທຳ ເປັນຄຳນິຍົມທີ່ມີຈຸດໝາຍ (end values) ຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ຕາມມີປະຕິສຳພັນກັນໃນລັກສະນະການຍົກລະດັບແຮງຈູງ

ໃຈ ແລະ ຄຸນນະທຳເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ ກໍ່ໃຫ້ເກີດການປ່ຽນສະພາບທັງສອງຝ່າຍໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຄຸນນະທຳ ຄຳນິຍົມ ແລະ ວິໄສທັດ ເຊິ່ງເປັນຕົ້ນແບບພຶດຕິກຳທີ່ເໝາະສົມສຳລັບຜູ້ຕາມ ອຳນາດຖືກໃຊ້ເມື່ອມີຄວາມຈຳເປັນເທົ່ານັ້ນ ແລະ ບໍ່ແມ່ນເພື່ອການໄດ້ຮັບປະໂຫຍດສ່ວນຕົວ (Tanya Gwen Hughes, 2005).

2. ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈ (Inspiration Motivation) ຜູ້ນຳຈະມີພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງທີ່ສະແດງເຖິງການມີວິໄສທັດສຳລັບອະນາຄົດທີ່ແຮງກ້າ (strong vision) ບົນຜືນຖານຂອງຄຳນິຍົມ ແລະ ອຸດົມຄະຕິ ມຸ່ງເນັ້ນການກະຕຸ້ນຄວາມກະຕືລືລົ້ນ ສ້າງຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ດົນໃຈຜູ້ຕາມ ໂດຍໃຊ້ການກະທຳທາງສັນຍາລັກ ແລະ ພາສາໃນການເຊີນຊວນ. ຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນຈະສ້າງແຮງບັນດານໃຈໂດຍການພັດທະນາ ແລະ ສະແດງອອກຢ່າງຈະແຈ້ງໃນການເຮັດໃຫ້ເກີດວິໄສທັດສຳລັບອະນາຄົດ ສ້າງສັດທາຢ່າງແຮງກ້າໃນວິໄສທັດ ຄິດໃນດ້ານບວກ ເບິ່ງໂລກໃນດ້ານດີ ສ້າງເຈດຕະຄະຕິ ແລະ ສະແດງຄວາມກະຕືລືລົ້ນ ສິ່ງເສີມໃຫ້ຜູ້ຕາມສາມາດເຮັດໃຫ້ບັນລຸວິໄສທັດດັ່ງກ່າວໄດ້ (Boyett, Science of Leadership, 1.) ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຈູງໃຈຜູ້ຕາມໃຫ້ເກີດແຮງບັນດານໃຈໂດຍເຮັດໃຫ້ທຸກຢ່າງມີຄວາມໝາຍ ແລະ ທຳທາຍຜູ້ຕາມ ແລະ ງານຂອງຜູ້ຕາມ. ຜູ້ນຳໃຫ້ໂອກາດຜູ້ຕາມຮ່ວມສ້າງອະນາຄົດທີ່ດຶງດູດຄວາມສົນໃຈ ສ້າງຄວາມຄາດຫວັງທີ່ຜູ້ຕາມຕ້ອງການບັນລຸເຊິ່ງສາມາດສື່ສານໄດ້ຢ່າງຈະແຈ້ງ ແລະ ອຸທິດຕົວຫຼືຄວາມຜູກພັນກັບເປົ້າໝາຍແລະວິໄສທັດຮ່ວມ ສະແດງຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ສະແດງໃຫ້ເຫັນຄວາມຕັ້ງໃຈຢ່າງແນ່ນອນວ່າຈະສາມາດບັນລຸເປົ້າໝາຍໄດ້. ຜູ້ນຳຈະຊ່ວຍໃຫ້ຜູ້ຕາມເບິ່ງຂ້າມຜົນປະໂຫຍດຂອງຕົນ ເພື່ອວິໄສທັດ ແລະ ພາລະກິດຂອງອົງການ. ຜູ້ນຳຈະຊ່ວຍໃຫ້ຜູ້ຕາມພັດທະນາຄວາມຜູກພັນຂອງຕົນຕໍ່ເປົ້າໝາຍໄລຍະຍາວ ຜູ້ນຳຈະປະພຶດໃນແນວທາງທີ່ຈູງໃຈຄົນອ້ອມຂ້າງໂດຍເຮັດໃຫ້ວຽກຂອງຜູ້ຕາມມີຄວາມໝາຍ ແລະ ມີຄວາມທຳທາຍ ປຸກຈິດວິນຍານທີມ (team spirit) ກະຕຸ້ນ (motivate) ຜູ້ປະຕິບັດວຽກງານສະແດງຄວາມກະຕືລືລົ້ນ ແລະ ເບິ່ງໂລກໃນດ້ານດີ. ຜູ້ນຳຈະສົ່ງເສີມໃຫ້ຜູ້ຕາມສ້າງວິໄສທັດ (envision) ແລະ ອະນາຄົດທີ່ດຶງດູດຄວາມສົນໃຈ ເຊິ່ງໃນທີ່ສຸດຜູ້ຕາມກໍ່ຈະສາມາດສ້າງວິໄສທັດສຳລັບຕົນເອງໄດ້ (Bennis and Nanus, 1985) ສື່ສານຄວາມຄາດຫວັງທີ່ສູງ ແລະ ສ້າງແຮງບັນດານໃຈໃຫ້ຜູ້ຕາມໂດຍໃຊ້ວິໄສທັດຮ່ວມ (Northhouse, n.d) ສົ່ງເສີມຜູ້ຕາມໃຫ້ດີຂຶ້ນ ຜູ້ຕາມໄດ້ຮັບການຈູງໃຈໃຫ້ພະຍາຍາມເຮັດໃຫ້ບັນລຸວັດຖຸປະສົງ ເຊິ່ງກ່ອນໜ້ານີ້ຄິດວ່າບໍ່ສາມາດບັນລຸໄດ້ ຜູ້ນຳຍົກລະດັບຄວາມຄາດຫວັງ ແລະ ສື່ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃນຕົວຜູ້ຕາມ ໂດຍສົ່ງເສີມຜົນສຳເລັດຂອງເປົ້າໝາຍທີ່ທຳທາຍ ຄວາມສັດທາຢ່າງແຮງກ້າ (enthusiasm) ແລະ ເບິ່ງໂລກໃນດ້ານດີ (optimism) ເປັນຜົນຂອງພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳແບບນີ້ (Hughes, 2005).

3. ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ (Intellectual Stimulation ຫຼື IS) ຜູ້ນຳຈະມີພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງທີ່ສະແດງເຖິງການເປັນຜູ້ທຳທາຍປະທັດຖານຂອງອົງການ ສົ່ງເສີມການຄິດແຍກແຍະ (Divergent thinking) ແລະ ເປັນຜູ້ສົ່ງເສີມຜູ້ຕາມໃຫ້ພັດທະນາຍຸດທະສາດທາງນະວັດຕະກຳ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງກະຕຸ້ນຄວາມພະຍາຍາມຂອງຜູ້ຕາມທີ່ກ່ຽວກັບນະວັດຕະກຳ ແລະ ຄວາມຄິດສ້າງສັນ.

ໂດຍການຕັ້ງສົມມຸດຕິຖານ ການກຳນົດກອບຂອງບັນຫາໃໝ່ ແລະ ການເຂົ້າເຖິງສະຖານະການເດີມດ້ວຍວິທີການໃໝ່ ສົ່ງເສີມຄວາມຄິດສ້າງສັນ ບໍ່ມີການວິພາກວິຈານການເຮັດຜິດຂອງສະມາຊິກແຕ່ລະຄົນ ຜູ້ຕາມເຊິ່ງຢູ່ຮ່ວມໃນຂະບວນການຄົ້ນຫາບັນຫາ ແລະ ສະແຫວງຫາວິທີການແກ້ບັນຫາເອົາໃຈຈິດຈຳກັບແນວຄິດໃໝ່ ແລະ ການແກ້ໄຂ

ບັນຫາແບບສ້າງສັນ ຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນຈະກະຕຸ້ນການໃຊ້ບັນຍາ ໂດຍຕັ້ງສົມມຸດຕິຖານ ແລະ ຖາມເຖິງຮູບການທີ່ເປັນຢູ່ໃນປັດຈຸບັນ ສະແຫວງຫາການແກ້ບັນຫາດ້ວຍນະວັດຕະກຳ ແລະ ແບບສ້າງສັນສຳລັບບັນຫາເກົ່າ ແລະ ສິ່ງເສີມໃຫ້ຜູ້ປະຕິບັດວຽກງານເຮັດເຊັ່ນດຽວກັນ ເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມຕື່ນເຕັ້ນໃນການຄົ້ນພົບສິ່ງໃໝ່ ແລະ ວິທີທາງແບບໃໝ່ໆ ໃນການເຮັດສິ່ງຕ່າງໆ (Boyett, n.d) ຜູ້ນຳຈູງໃຈແລະສະໜັບສະໜູນຄວາມຄິດເລີ່ມຕົ້ນໃໝ່ໆ ໃນການພິຈາລະນາບັນຫາ ແລະ ການຫາຄຳຕອບຂອງບັນຫາ ຜູ້ນຳເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມຮູ້ສຶກວ່າບັນຫາທີ່ເກີດຂຶ້ນເປັນສິ່ງທີ່ທ້າທາຍ ແລະ ເປັນໂອກາດທີ່ດີທີ່ຈະແກ້ບັນຫາຮ່ວມກັນ ໂດຍຜູ້ນຳຈະສ້າງຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃຫ້ຜູ້ຕາມວ່າບັນຫາທຸກຢ່າງຕ້ອງມີວິທີແກ້ໄຂເຖິງແມ່ນວ່າບັນຫາຈະມີອຸປະສັກຫຼາຍ ຜູ້ນຳຈະພິສູດໃຫ້ເຫັນວ່າສາມາດເອົາຊະນະອຸປະສັກທຸກຢ່າງໄດ້ຈາກຄວາມຮ່ວມມືຮ່ວມໃຈໃນການແກ້ບັນຫາຂອງຜູ້ຮ່ວມວຽກທຸກຄົນ. ຜູ້ຕາມຈະໄດ້ຮັບການກະຕຸ້ນໃຫ້ຕັ້ງຄຳຖາມຕໍ່ຄຳນິຍົມຂອງຕົນເອງ ຄວາມເຊື່ອ ແລະ ປະເພນີ ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ບັນຍາເປັນສ່ວນທີ່ສຳຄັນຂອງການພັດທະນາຄວາມສາມາດຂອງຜູ້ຕາມໃນການທີ່ຈະເຂົ້າເຖິງ ເຂົ້າໃຈ ແລະ ແກ້ບັນຫາດ້ວຍຕົນເອງ ຜູ້ຕາມທີ່ຢູ່ໃນຂະບວນການຄົ້ນຫາ ແລະ ສະແຫວງຫາວິທີການແກ້ໄຂ ພະຍາຍາມໃຊ້ແນວຄິດໃໝ່ ແລະ ການແກ້ບັນຫາແບບສ້າງສັນ ຕະຫຼອດຈົນໄດ້ຮັບການສົ່ງເສີມໃຫ້ຜູ້ຕາມພະຍາຍາມໃຊ້ວິທີການໃໝ່ໆ ໃນການແກ້ບັນຫາ ເຊິ່ງແນວຄິດຂອງຜູ້ຕາມຈະບໍ່ຖືກວິພາກວິຈານ ພຽງເພາະແນວທາງແກ້ບັນຫານັ້ນແຕກຕ່າງຈາກແນວຄິດຂອງຜູ້ນຳ.

4. ການຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ (Individualized Consideration ຫຼື IC) ຜູ້ນຳມີພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງທີ່ສະແດງເຖິງການມຸ່ງຄວາມຈະເລີນ ແລະ ຕ້ອງການພັດທະນາຜູ້ຕາມສຳພັນກ່ຽວຂ້ອງກັບບຸກຄົນໃນຖານະເປັນຜູ້ດູແລເອົາໃຈໃສ່ຜູ້ຕາມເປັນລາຍບຸກຄົນ ແລະ ເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມຮູ້ສຶກມີຄຸນຄ່າ ແລະ ມີຄວາມສຳຄັນ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງສົນໃຈຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນຂອງຜູ້ຕາມແຕ່ລະຄົນທີ່ມຸ່ງຜົນສຳເລັດແລະ ຄວາມຈະເລີນກ້າວໜ້າ ໂດຍການປະຕິໃນຖານະຜູ້ສອນເພີ່ມ ຜູ້ເບິ່ງແຍງ ແລະ ທີ່ປຶກສາ (advisor) ຂອງຜູ້ຕາມ (Bass, n.d) ເພື່ອພັດທະນາຜູ້ຕາມແຕ່ລະຄົນ ຜູ້ນຳຈະພັດທະນາສັກກະຍະພາບຂອງຜູ້ຕາມ ແລະ ເພື່ອນຮ່ວມວຽກໃຫ້ສູງຂຶ້ນ ຜູ້ນຳສົນໃຈຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນຂອງຜູ້ຕາມ ຜູ້ນຳຈະສະໜັບສະໜູນໃຫ້ເກີດຄວາມຈະເລີນກ້າວໜ້າໂດຍການສ້າງໂອກາດການຮຽນຮູ້ໃໝ່ໆ ຕາມບັນຍາກາດທີ່ເອື້ອອຳນວຍ ຜູ້ນຳເຂົ້າເຖິງຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງບຸກຄົນໃນນະໂນມຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນ ແລະ ຄວາມປາດຖະໜາ ພຶດຕິກຳຜູ້ນຳທີ່ສະແດງການຍອມຮັບຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງບຸກຄົນຄືການສົ່ງເສີມການສື່ສານແບບສອງທາງ ແລະ ໃຊ້ການບໍລິຫານຈັດການໂດຍການຢ່າງກວດກາ (management by waking around) ໃນສະຖານປະກອບການ ໂດຍຜູ້ຕາມຈະບໍ່ຮູ້ສຶກວ່າກຳລັງຖືກກວດກາ ຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນຈະຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ ໂດຍຕິດຕໍ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບບຸກຄົນໃນຖານະທີ່ແຕ່ລະບຸກຄົນມີຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນ ຄວາມສາມາດ ແລະ ຄວາມປາດຖະໜາສະເພາະຕົນ ເຊິ່ງຈະດຶງດູດຜູ້ປະຕິບັດວຽກງານໃຫ້ຮູ້ສຶກວ່າຜູ້ນຳເຂົ້າໃຈ ແລະ ຈະສອນເພີ່ມ (coach) ແນະນຳ (advise) ແລະ ສອນ (teach) ຜູ້ຕາມ ຜູ້ນຳຟັງແຕ່ລະບຸກຄົນຢ່າງມີປະສິດທິພາບເຈົ້າໃຈ ແລະ ເຫັນໃຈ (empathy) ໂດຍເນັ້ນປະສິດທິຜົນ ແລະ ໃຊ້ການມອບໝາຍວຽກງານເປັນເຄື່ອງມືໃນການພັດທະນາຜູ້ຕາມ ເປີດໂອກາດໃຫ້ຜູ້ຕາມໄດ້ໃຊ້ຄວາມສາມາດພິເສດຢ່າງເຕັມທີ່ ແລະ ຮຽນຮູ້ສິ່ງໃໝ່ໆ ທີ່ທ້າທາຍຄວາມສາມາດ ຜູ້ນຳຈະເບິ່ງແຍງ ໃຫ້ຄຳແນະນຳ ສະ ໜັບສະໜູນ ແລະ ຊ່ວຍໃຫ້ຜູ້ຕາມກ້າວໜ້າໃນການເຮັດວຽກທີ່ຮັບຜິດຊອບ. ນອກຈາກນີ້, ການປະຕິບັດຂອງຜູ້ນຳທີ່ສະແດງເຖິງຄວາມເຂົ້າໃຈ ແລະ ການຍອມຮັບຄວາມແຕກຕ່າງ

ລະຫວ່າງບຸກຄົນ ຄື ການໃຫ້ກຳລັງໃຈບຸກຄົນ ແລະ ການມອບໝາຍວຽກງານໃນລະດັບທີ່ແຕກຕ່າງກັນ ຜູ້ນຳມີປະຕິສຳພັນກັບຜູ້ຕາມເປັນການສ່ວນຕົວ ຜູ້ນຳສົນໃຈຄວາມກັງວົນຂອງແຕ່ລະຄົນ ເບິ່ງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນເປັນສ່ວນລວມ (as a whole person) ຫຼາຍກວ່າເປັນປັດໄຈການຜະລິດ.

ນອກຈາກນີ້ຍັງມີນັກວິຊາການທີ່ສຳຄັນຈຳນວນຫຼາຍໄດ້ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ແບບວິທີ ອົງປະກອບ/ມິຕິພາວະຜູ້ນຳ ການປ່ຽນແປງ ກ່າວຄື ຟອດເຕີ (Foster, 1989) ກ່າວວ່າ ປັດຈຸບັນຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ຄື ຜູ້ທີ່ສາມາດນຳອົງການສູ່ປະໂຫຍດທີ່ໃຫຍ່ຫຼວງມະຫາສານຍິ່ງຂຶ້ນ ສາມາດເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕິບັດໜ້າທີ່ມີຄວາມເພິ່ງໃຈ ສາມາດເຮັດໃຫ້ການປະຕິບັດວຽກງານປະສິບຜົນສຳເລັດ ໂດຍການໃຊ້ອຳນາດກັບລູກນ້ອງ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມາຈາກແນວຄິດກ່ຽວກັບອຳນາດສູ່ວິທີການທີ່ໃຊ້ເພື່ອກະຕຸ້ນຜູ້ບໍລິຫານ ຮອຍ ແລະ ມິວເກວ (Hoy and Miskel, 1991) ສະຫຼຸບວ່າ ຜູ້ນຳມີຄວາມສຳຄັນເນື່ອງຈາກເປັນສະເໝືອນຫຼັກ (anchors) ນຳທາງໃນເວລາແຫ່ງການປ່ຽນແປງ ແລະ ຮັບຜິດຊອບປະສິດທິຜົນຂອງອົງການ ເປັນບຸກຄົນທີ່ໄດ້ຮັບການຄາດຫວັງໃຫ້ໃຊ້ພາວະຜູ້ນຳ ເຊິ່ງເປັນຂະບວນການອິດທິພົນທາງສັງຄົມທີ່ປະກອບດ້ວຍອົງປະກອບດ້ານເຫດຜົນ ແລະ ອາລົມ ແລະ ໄດ້ລະບຸເຖິງປັດໄຈດ້ານສະຖານະການວິກິດ (critical situational factors) ກ່ຽວກັບພາວະຜູ້ນຳທາງການສຶກສາ ຄື ສະພາບແວດລ້ອມ ບົດບາດຂອງຜູ້ນຳ ທຳມະຊາດຂອງຜູ້ເປັນລູກນ້ອງ ແລະ ລັກສະນະຂອງອົງການ ໂດຍກ່າວວ່າ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (transformational Leaders) ຄວນໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການ (Idealized Influence) ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈ (Inspirational Motivation) ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ (Intellectual Stimulation) ແລະ ການຄຳເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ (Individualized Consideration) ບາດ ແລະ ສະເຕັດເມຍ (Bass and Steidmeie) ຊື່ໃຫ້ເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງທີ່ແທ້ຈິງເນັ້ນຈະລິຍະທຳ ແລະ ຄຸນນະທຳ ຖ້າຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເນັ້ນການສະໜອງຄວາມຕ້ອງການຂອງຕົນເອງເປັນຫຼັກ ແລະ ປະພຶດປະຕິບັດຢ່າງບໍ່ມີຈະລິຍະທຳ ແລະ ຂາດຄຸນນະທຳ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງນັ້ນກໍຈະເປັນພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງປອມ (Pseudo transformational leadership) ມາເລຍ ສະໂລນ (Maria Sloane, 2008) ກ່າວວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງສຳຄັນ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໃນອົງການສາມາດສ້າງຂອບເຂດຄວາມສຳເລັດ ເມື່ອປະຍຸກໃຊ້ຢ່າງຖືກຕ້ອງ ໂດຍເນັ້ນຄວາມຄິດສ້າງສັນ ແລະ ການເຂົ້າເຖິງເພື່ອເຂົ້າໃກ້ ແລະ ເພີ່ມວິທີການເຮັດວຽກທີ່ຖືກຕ້ອງເຊິ່ງເຮັດໃຫ້ເກີດສັກກະຍະພາບໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ອົງການແຫ່ງຄວາມຮູ້ ທີ່ມາຕີນ (Martin, 2007) ກ່າວວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ເປັນຮູບແບບທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບການຂັບເຄື່ອນໄປຂ້າງໜ້າ ແລະ ການພັດທະນາຜູ້ຕາມໃນຖານະມະນຸດທີ່ສົມບູນ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຍົກລະດັບການຈູງໃຈ ແລະ ຄຸນນະທຳຂອງຜູ້ຕາມໂດຍການສົ່ງເສີມວິໄສທັດ ການສື່ສານການເຊີນຊອນການສ້າງແຮງບັນດານໃຈ ແລະ ການໃຫ້ອຳນາດຜູ້ອື່ນໃນການປະຕິບັດ ຜູ້ນຳຮັບຮູ້ຕົນເອງ (self-aware) ແລະ ມີອັດຕະລັກ (integrity) ແລະ ຄວາມໜ້າເຊື່ອຖືໄວ້ວາງໃຈ (credibility) ຈຸດແຂງຄື ເປັນວິທີການທີ່ເໝາະສົມກັບຄວາມຈິງຕາມສະຖານະການ ສົມບູນໃນຕົວເອງ ເນັ້ນຄວາມເປັນມະນຸດຢ່າງແທ້ຈິງ ແລະ ຢ່າງມີຄຸນນະທຳເນັ້ນການເຮັດວຽກແບບມີຄວາມສຸກ ແລະ ມຸ່ງເນັ້ນຄວາມຍຸດຕິທຳ ລິດວູດ (Leithwood) ເນັ້ນວ່າ ລັກສະນະທີ່ສຳຄັນຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຄື ການກຳນົດທິດທາງໂດຍການສ້າງ ແລະ ການສື່ສານກ່ຽວກັບຄວາມຜູກພັນກັບວິໄສທັດຮ່ວມ ແລະ ການ

ຕອບສະໜອງທາງບວກຕໍ່ຄວາມຄາດຫວັງ ເຊິ່ງພຶດຕິກຳທີ່ສູງ ເຊິ່ງຕ້ອງຖືກເຮັດໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍບໍ່ແມ່ນພຽງເພາະຜ່ານໂຄງສ້າງ ແລະ ລະບົບ ແຕ່ໂດຍການທຳໃຫ້ຜູ້ຕາມສາມາດ ຮູ້ສຶກ ກ່ຽວກັບພາວະຜູ້ນຳ ກ່າວຄື ຜູ້ນຳສະຖານສຶກສາ ເຊິ່ງມີຄວາມສາມາດພິເສດໃຊ້ອຳນາດໃນທາງບວກສ້າງຄວາມໄວ້ວາງໃຈໃນເພື່ອນຮ່ວມວຽກກ່ຽວກັບຄວາມສາມາດທີ່ຈະເອົາຊະນະອຸປະສັກ ແລະ ເປັນທີ່ມາຂອງຄວາມພາບພູມໃຈໃນຖານະຜູ້ມີສ່ວນຮ່ວມຜູ້ຮ່ວມງານພິຈາລະນາຜູ້ນຳໃນຖານະສັນຍາລັກແຫ່ງຄວາມສຳເລັດ ແລະ ເປັນຜູ້ຊົງຄຸນນະວຸດ ມີການຮັບຮູ້ພິເສດກ່ຽວກັບສິ່ງທີ່ສຳຄັນເຊິ່ງເປັນທີ່ຍອມຮັບຂອງຜູ້ຮ່ວມວຽກຢ່າງສູງ (Leithwood, Jantzi, and Steinbach, 1999) ໂມດເລ ແລະ ຄະນະ (Mosley et. al, 1996) ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມີຄຸນລັກສະນະທີ່ສຳຄັນ ຄື ການມຸ່ງຄວາມສຳພັນ ຄວາມຄິດເປັນແບບປ່ຽນແປງທັງໝົດ ເກີດຂຶ້ນຈາກວິກິດການ ເປັນລັກສະນະການເລີ່ມຕົ້ນແບບຫ້າວຫນ ການເຫັນຄຸນຄ່າພາຍໃນ ເປັນແຮງຈູງໃຈອຳນາດຂຶ້ນຢູ່ກັບຄວາມມີບຸກຄະລິກພິເສດ ຈຸດເນັ້ນ ຄື ວິໄສທັດ ຜູ້ນຳເປັນທີ່ປຶກສາ ຜູ້ຝຶກສອນ ແລະ ຄູ ມີການກະຈາຍອຳນາດໃຫ້ແຕ່ລະບຸກຄົນໃຫ້ອຳນາດຕັດສິນໃຈ ເປັນຜູ້ນຳທີ່ດີບໍ່ເປັນທາງການ ເຂົ້າເຖິງໄດ້ງ່າຍເປັນຕົວຢ່າງຂອງຄຸນນະທຳ ລູກນ້ອງຈະລະເວັ້ນປະໂຫຍດສ່ວນຕົນ ເພື່ອອົງການ ເຮັດໃຫ້ຫຼາຍກວ່າທີ່ຄາດຫວັງ ຜົນທີ່ໄດ້ ຄື ກ້າວກະໂດດໃນການເຮັດວຽກ ໄອວານາ ໄຊມິກ (Ivana Simic, 1998) ໄດ້ກ່າວເຖິງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເປັນກຸນແຈສູງການບໍລິຫານຈັດການທີ່ປະສົບຄວາມສຳເລັດຂອງການປ່ຽນແປງອົງການແບບການປ່ຽນສະພາບ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ຄື ຄຸນລັກສະນະທີ່ຈຳເປັນສຳລັບການບໍລິຫານຈັດການການປ່ຽນແປງອົງການແບບປ່ຽນສະພາບ ສາມາດນຳໄປສູ່ຈຸດໝາຍປາຍທາງຂອງວົງຈອນການປ່ຽນແປງ ເຊິ່ງມີປະສິດທິພາບ ຄວາມສຳເລັດໃນການປ່ຽນແປງອົງການແບບປ່ຽນສະພາບໝາຍເຖິງ ບຸກຄົນສຳຄັນໃນອົງການ (ຜູ້ບໍລິຫານ) ພັດທະນາທັກສະ ແລະ ຄຸນລັກສະນະທີ່ເໝາະສົມ ເຊິ່ງເອີ້ນວ່າຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ດີເວີ ດີໂອ ອະໂວລີໂອ ແລະ ຊາເມີ (Divir, Dio, Avolio and Shamir, 2002) ກ່າວວ່າ ຜູ້ບໍລິຫານການປ່ຽນແປງໃຊ້ອິດທິພົນໂດຍການຍົກລະດັບ ແລະ ເຮັດໃຫ້ເປົ້າໝາຍຂອງຜູ້ຕາມກວ້າງຂຶ້ນ ເຮັດໃຫ້ຜູ້ຕາມເຊື່ອໝັ້ນທີ່ຈະປະຕິບັດໃຫ້ບັນລຸສິ່ງທີ່ຄາດຫວັງຕາມຂໍ້ຕົກລົງ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງສະແດງພຶດຕິກຳຄວາມສາມາດພິເສດ ການຍອມຮັບການກະຕຸ້ນແຮງຈູງໃຈ ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ ແລະ ປະຕິບັດຕໍ່ຜູ້ຕາມ ໂດຍຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ ພຶດຕິກຳດັ່ງກ່າວປ່ຽນຜູ້ຕາມໂດຍການກະຕຸ້ນໃຫ້ສາມາດເຮັດວຽກເຕັມຄວາມສາມາດ ແລະ ເຮັດໃຫ້ລະດັບຂອງການປະຕິບັດວຽກງານສູງຂຶ້ນ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງປະເມີນສັກກະຍະພາບຂອງຜູ້ຕາມທຸກຄົນໃນດ້ານຄວາມສາມາດທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ພັນທະຜູກພັນປັດຈຸບັນສຳເລັດ ໃນຂະນະທີ່ກຳນົດວິໄສທັດກ່ຽວກັບວຽກງານທີ່ຮັບຜິດຊອບ. ການເຮັດໃຫ້ສາມາດປ່ຽນແປງພາວະຜູ້ນຳ ຜູ້ນຳຜູກພັນກັບບຸກຄົນດ້ວຍວິທີປ່ຽນແປງຄວາມສຳພັນ ມີສ່ວນຮ່ວມໃນການກຳນົດເປົ້າໝາຍລວມ ໃຫ້ຄວາມຊ່ວຍເຫຼືອທີ່ເໝາະສົມ ແລະ ເພີ່ມຄວາມສາມາດໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານ (Nicholls, 1994) ພອບເຟີ ໂອຣີ ແລະ ຍູຣີ (Popper, M., Ori, L., & Ury, M.G, 1992) ກ່າວວ່າລັກສະນະທີ່ສຳຄັນຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ຄື ຜົນພິເສດຕໍ່ລູກນ້ອງ ແລະ ຄວາມສຳເລັດໃນການສ້າງພັນທະຜູກພັນ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງປ່ຽນແປງ ແລະ ສ້າງຄວາມໝາຍສຳລັບຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງສາມາດກ່ຽວຂ້ອງ ແລະ ສະແດງຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນຂອງລູກນ້ອງ ເພື່ອຄວາມເປັນເອກະລັກໂດຍການໃຫ້ຄວາມໝາຍ ແລະ ເຮັດໃຫ້ຄວາມຄິດກ່ຽວກັບຕົນເອງຈະແຈ້ງຂຶ້ນ ແລະ ໂດຍການສົ່ງເສີມເອກະລັກລາຍບຸກຄົນ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເປັນຜູ້ຊ່ວຍແຮງຈູງໃຈຂອງລູກນ້ອງເປັນພັນທະຜູກພັນ ແລະ ປ່ຽນພັນທະຜູກພັນເປັນຜົນສຳເລັດ. ການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການ ອິດທິພົນເກີດຂຶ້ນເມື່ອ

ຜູ້ນຳໄດ້ຮັບຄວາມໄວ້ວາງໃຈ ແລະ ຍອມຮັບຈາກຜູ້ຕາມ ໂດຍເຮັດສິ່ງທີ່ຖືກຕ້ອງຫຼາຍກວ່າການເຮັດໃຫ້ແນ່ໃຈວ່າ ລູກນ້ອງປະຕິບັດຖືກຕ້ອງ ເມື່ອຜູ້ນຳເນັ້ນການເຮັດສິ່ງທີ່ຖືກຕ້ອງກໍ່ຈະເປັນຕົ້ນແບບໂດຍສະເພາະໃນເລື່ອງຄວາມຍຸດຕິທຳ ແລະ ຄວາມຊື່ສັດ ເຊິ່ງຖືວ່າເປັນມາດຕະຖານ ແລະ ສາມາດປ່ຽນເປົ້າໝາຍ ແລະ ຄວາມເຊື່ອຂອງຜູ້ຕາມໃນທາງທີ່ດີຂຶ້ນ (Humphreys and Einstein, 2003) ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາສິ່ງເສີມສະຕິປັນຍາ ຄວາມມີເຫດຜົນ ຄວາມສາມາດໃນການແກ້ບັນຫາຢ່າງລະມັດລະວັງ ລູກນ້ອງຍຶດເຫດຜົນຄິດກ່ຽວກັບບັນຫາເກົ່າດ້ວຍວິທີການໃໝ່ ຜູ້ນຳທີ່ມີການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ ບໍ່ຕອບທຸກຄຳຖາມຂອງຜູ້ຕາມ ແຕ່ໃຫ້ຜູ້ປະຕິບັດວຽກງານສະແຫວງຫາຄຳຕອບດ້ວຍຕົນເອງ ການຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ. ຜູ້ນຳສະແດງຄວາມເມດຕາກະລຸນາ ຄວາມປະທັບໃຈ ແລະ ຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນຂອງຜູ້ປະຕິບັດວຽກງານ ແລະ ສະແດງຄວາມຍິນດີກັບຜົນສຳເລັດຂອງຜູ້ປະຕິບັດວຽກງານ ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈສຳລັບການກຳນົດ ແລະ ສະແດງວິໄສທັດ ແລະ ທຳທາຍເປົ້າໝາຍ ຄອງເກີ ແລະ ຄານັນໂກ (Conger and Kanungo) ເຫັນວ່າ ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈ ແລະ ບາລະມີກ່ຽວຂ້ອງກັນ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງກະຕຸ້ນຜູ້ຕາມ ໃຫ້ປະຕິບັດວຽກເພື່ອບັນລຸເປົ້າໝາຍ ໂດຍສື່ສານຄວາມຄາດຫວັງທີ່ສູງ ໂດຍໃຊ້ສັນຍາລັກສຸດຄວາມພະຍາຍາມທີ່ຈະແຈ້ງ ແລະ ໂດຍສະແດງເປົ້າໝາຍທີ່ສຳຄັນ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມີທ່າອ່ຽງທີ່ຈະສົນໃຈຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງບຸກຄົນຂອງຜູ້ຕາມ ແລະ ປະຕິບັດຕາມ ໃນຖານະຜູ້ເບິ່ງແຍງ ສອນເພີ່ມ ແລະ ແນະນຳ ຜູ້ຕາມເປັນລາຍບຸກຄົນ ເນື່ອງຈາກການມີບາລະມີ ການມີພະລັງອຳນາດ ແລະ ການມີອິດທິພົນ ຜູ້ປະຕິບັດວຽກງານທີ່ລະດັບຄວາມໄວ້ວາງໃຈ ແລະ ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃນຜູ້ນຳ ແລະ ຕ້ອງການລອກລຽນແບບຜູ້ນຳ ຜູ້ນຳກະຕຸ້ນ ແລະ ເຮັດໃຫ້ຜູ້ປະຕິບັດວຽກຕື່ນເຕັ້ນດ້ວຍແນວຄວາມຄິດທີ່ອາດຈະສາມາດເຮັດໃຫ້ສິ່ງທີ່ຍິ່ງໃຫຍ່ສຳເລັດ ຊິນ ແລະ ຄະນະ (Shin et.al.,2003) ເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງສຳລັບທາງບວກກັບຄວາມຄິດສ້າງສັນ ການສົນທະນາ ແລະ ແຮງຈູງໃຈພາຍໃນຂອງຜູ້ຕາມ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງກະຕຸ້ນໃຫ້ເກີດແຮງຈູງໃຈພາຍໃນ ແລະ ເຮັດໃຫ້ເກີດການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ ຜູ້ຕາມໄດ້ຮັບການສົ່ງເສີມໃຫ້ທຳທາຍສະພາບປັດຈຸບັນ ແລະ ວິທີການປະຕິບັດວຽກງານແບບເກົ່າ. ຄາກ ແລະ ຊາເມີ (Kark and Shamir,2002) ເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເປັນຮູບແບບອິດທິພົນ ທັບຊ້ອນແລະໝູນວຽນ ເຊິ່ງຜູ້ນຳສາມາດມີຜົນຕໍ່ຜູ້ຕາມໂດຍເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມໂດດເດັ່ນກ່ຽວກັບລັກສະນະທີ່ແຕກຕ່າງກັນ ຂອງແນວຄິດກ່ຽວກັບຕົນເອງ ທາງສັງຄົມຂອງຜູ້ຕາມ ແລະ ການປ່ຽນຈຸດເນັ້ນຂອງຕົນເອງຈາກລະດັບໜຶ່ງສູ່ອີກລະດັບໜຶ່ງ ຄວາມສຳພັນຂອງຜູ້ຕາມກັບຜູ້ນຳ ຫຼື ການເປັນສະມາຊິກຂອງອົງການ ພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳທີ່ແຕກຕ່າງສາມາດເຮັດໃຫ້ເກີດລັກສະນະຄວາມຄິດກ່ຽວກັບຕົນເອງ ແລະ ເອກະລັກຂອງຜູ້ຕາມທີ່ແຕກຕ່າງກັນ. ນອກຈາກນີ້, ຮູບແບບອິດທິພົນທີ່ແຕກຕ່າງກັນສາມາດນຳໄປສູ່ຜົນລັບທີ່ແຕກຕ່າງກັນ ເຊິ່ງໄດໂອເນ ຍາມມາຣິໂນ ແອດວໍເຕີ ແລະ ສະແປງເລີ (Dionae, Yammarino, Atwater and Spangler, 2004) ໝັ້ນໃຈວ່າ ໂດຍວິທີການຂອງການຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ ຜູ້ນຳສະແດງປະເດັນຂອງສະມັດຖະນະ ຄວາມໝາຍ ແລະ ຜົນກະທົບກັບສະມາຊິກທີມແຕ່ລະຄົນ ແລະ ສົ່ງເສີມການພັດທະນາລາຍບຸກຄົນແບບຕໍ່ເນື່ອງ. ຄາກ ແລະ ຊາເມີ (Kark and Shamir, 2002) ເຫັນວ່າ ພຶດຕິກຳການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ ເຊິ່ງເປັນອົງປະກອບຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເພີ່ມຄວາມຮູ້ສຶກມີຄ່າໃຫ້ຜູ້ຕາມ ເນື່ອງຈາກ ສິ່ງຂໍ້ມູນຂ່າວສານ ເຊິ່ງເຮັດໃຫ້ຜູ້ນຳເຊື່ອໃນຄວາມຊື່ສັດ ແລະ ຄວາມສາມາດຂອງຜູ້ຕາມ ຜູ້ຕາມຈະເຕັມໃຈ ເປັນການເພີ່ມການປະຕິບັດທີ່ດີໂດຍການໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມື ຈົງຮັກຝັກດີ ແລະ ມີພັນທະຜູກພັນກັບຜູ້ນຳຜົນທີ່ສຳຄັນຫຼາຍທີ່ສຸດຂອງພາວະຜູ້ນຳການ

ປ່ຽນແປງຄື ການມີອິດທິພົນຕໍ່ຜູ້ຕາມໃນການເບິ່ງຂ້າມຄວາມສົນໃຈຂອງຕົນເອງເພື່ອອົງການ. ໂດຍການສະເໜີແນະນຳ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງສາມາດມີຜົນ ເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນໃນການໃຊ້ອິດທິພົນຕໍ່ຜູ້ຕາມຜ່ານຂະບວນການສ້າງເອກະລັກ ສາມາດນຳສູ່ຜົນລັບທີ່ແຕກຕ່າງກັນ ສິ່ງທີ່ເຮັດໃຫ້ຜູ້ນຳແຕກຕ່າງກັນຄື ການລວມສະໝອງ ແລະ ຫົວໃຈເຂົ້າດ້ວຍກັນ ຄວາມສາມາດທີ່ຈະເຂົ້າໃຈ ແລະ ການປະຍຸກໃຊ້ອາລົມຢ່າງມີປະສິດທິພາບໃນຮູບຂອງວິທີການເຊື່ອມໂຍງ ແລະ ການມີ ອິດທິພົນ (ຄວາມສະຫຼາດທາງອາລົມ) ຈຸງ ໂຊ ແລະ ວູ (Jung, Chow, and Wu, 2003) ສະແດງຄວາມເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງສຳລັບ ກັບຮູບແບບຂອງການໃຫ້ອຳນາດຢ່າງມີຄວາມໝາຍສຳຄັນ ແລະ ດ້ານບວກ ແລະ ການ ສົ່ງເສີມໃຫ້ນະວັດຕະກຳ ການສະໜັບສະໜູນບັນຍາກາດອົງການ. ດີເວີ ແລະ ຄະນະເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມີ ຜົນກະທົບທາງບວກຕໍ່ການພັດທະນາການໃຫ້ອຳນາດຜູ້ຕາມໃນຮູບຂອງຂໍ້ຜູກມັດໃນວຽກ ແລະ ຮູ້ຄວາມສາມາດພິເສດ ຂອງຕົນເອງ. ດັ່ງນັ້ນ, ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຈຶ່ງມີຜົນຕໍ່ການພັດທະນາ ແລະ ພັດທະນາ ການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມ ການຄື ການສ້າງຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ຄວາມໄວ້ວາງໃຈ ແລະ ຈັດຕັ້ງແບບ ເຊິ່ງຜູ້ຕາມສະແຫວງຫາໃນການຮຽນແບບ (Bono and Judge, 2004; Simic, 1998; Stone, R.F. Russell and Patterson, 2003). ຜູ້ນຳໄດ້ຮັບການ ຍອມຮັບ ນັບຖື ແລະ ໄວ້ວາງໃຈ (Bass and other, 2003) ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃນຜູ້ນຳເປັນຖານຂອງການຍອມຮັບ ການປ່ຽນແປງຂອງອົງການ ນັ້ນຄື ຜູ້ຕາມແນ່ໃຈກ່ຽວກັບຄວາມສາມາດຂອງຜູ້ນຳເຊິ່ງຈະຕໍ່ຕ້ານຂໍ້ສະເໜີໃນການ ປ່ຽນແປງຂອງຜູ້ນຳນ້ອຍລົງ. ການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການເຊື່ອມໂຍງກັບຄວາມສາມາດພິເສດ (Gellis, 2001) ພາວະຜູ້ນຳບາລະມີ ຄື ລັກສະນະຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ຂຶ້ນຢູ່ກັບການສະແດງອອກຂອງຜູ້ນຳ ແລະ ຜູ້ຕາມ ການເຊື່ອມໂຍງລະຫວ່າງຄວາມສາມາດພິເສດ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງທີ່ຈະແຈ້ງທີ່ສຸດໃນໄລຍະເວລາແຫ່ງວິກິດ ການໃນອົງການ (Kelly, 2006) ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈກ່ຽວຂ້ອງສຳລັບກັບການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການໃນ ຂະນະທີ່ຄວາມສາມາດພິເສດມີໄວ້ເພື່ອຈຸງໃຈບຸກຄົນແຕ່ລະຄົນ. ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມຈະແຈ້ງ ໃນການເບິ່ງອະນາຄົດ. ສະເໜີໂອກາດໃຫ້ຜູ້ຕາມໃນການເຫັນຄວາມໝາຍໃນວຽກຂອງຕົນເອງ ແລະ ທຳທາຍຜູ້ຕາມ ດ້ວຍມາດຕະຖານທີ່ສູງ. ຜູ້ນຳສົ່ງເສີມຜູ້ຕາມໃຫ້ເປັນສ່ວນໜຶ່ງຂອງວັດທະນະທຳອົງການທັງໝົດ ແລະ ສະພາບແວດ ລ້ອມ (Kelly, 2006; Stone, 2006) ເຊິ່ງອາດບັນລຸຜົນໂດຍການເວົ້າ ຫຼື ການສົນທະນາທີ່ຈຸງໃຈ ແລະ ສາທາລະນະ ສະແດງແນວຄິດດ້ານບວກ ແລະ ຄວາມສັດທາຢ່າງແຮງກ້າວ ເຊິ່ງເຮັດໃຫ້ຜົນລັບທາງບວກໂດດເດັ່ນ ແລະ ການກະຕຸ້ນ ການເຮັດວຽກເປັນທີມ (Simic, 1998). ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໃຊ້ວິທີການທີ່ຫຼາກຫຼາຍໃນການພັດທະນາອະນາຄົດທີ່ ເປັນທາງເລືອກເຊິ່ງດຶງດູດຄວາມສົນໃຈ (Bass, Avolio and others, 2003) ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ ປະກອບ ດ້ວຍການກະຕຸ້ນ ແລະ ປ່ຽນແປງຄວາມເຂົ້າເຖິງຂອງຜູ້ຕາມກ່ຽວກັບບັນຫາ ແລະ ຄວາມສາມາດໃນການແກ້ບັນຫາ (Bono and Judge, 2004; Kelly, 2008) ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຕັ້ງສົມມຸດຕິຖານ ແລະ ຄວາມເຊື່ອ ແລະ ສົ່ງເສີມຜູ້ ຕາມໃຫ້ຄິດແບບມີນະວັດຕະກຳ ແລະ ຄິດສ້າງສັນ ເຂົ້າເຖິງບັນຫາເກົ່າດ້ວຍວິທີການໃໝ່ (Barbutto, 2005) ຜູ້ນຳ ໃຫ້ອຳນາດຜູ້ຕາມໂດຍການເຊີນຊວນຜູ້ຕາມໃຫ້ສະເໜີແນວຄວາມຄິດໃໝ່ໂດຍບໍ່ຕ້ອງຢ້ານຖືກລົງໂທດ ຫຼື ຫຍ້ຫຍັນ (Stone, 2006) ຜູ້ນຳກຳນົດແນວຄວາມຄິດຂອງຕົນເອງ (Simic, 1998) ການຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງ ບຸກຄົນປະກອບດ້ວຍການຕອບສະໜອງຕໍ່ຄວາມຕ້ອງການຈຳເປນທີ່ມີລັກສະນະສະເພາະ ເປັນເອກະລັກຂອງຜູ້ຕາມເພື່ອ

ເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມແນ່ໃຈວ່າ ຜູ້ຕາມຖືກລວມຢູ່ໃນຂະບວນການປ່ຽນແປງຂອງອົງການ. ຜູ້ນຳປະຕິບັດຕໍ່ບຸກຄົນແຕກຕ່າງກັນເປັນລາຍບຸກຄົນບົນພື້ນຖານຂອງຄວາມສາມາດພິເສດ ແລະ ຄວາມຮູ້ (Shin and Zhou, 2003) ແລະ ດ້ວຍຄວາມຕັ້ງໃຈທີ່ຈະໃຫ້ຜູ້ຕາມມີລະດັບສຳເລັດຜົນທີ່ສູງຂຶ້ນ (Chekwa, 2001; Stone, Russell, and Patterson, 2003) ເຊິ່ງອາດສະແດງອອກໂດຍຄຳເວົ້າຂອງເຮົາ ຫຼື ຍົກຍ້ອງ ການກະຈາຍວຽກຢ່າງຍຸດຕິທຳ ການໃຫ້ຄຳປຶກສາດ້ານອາຊີບເປັນລາຍບຸກຄົນ ການເປັນຜູ້ເບິ່ງແຍງ ແລະ ກິດຈະກຳການພັດທະນາຄວາມເປັນມືອາຊີບ ຜູ້ນຳເຂົ້າໃຈສິ່ງຈູງໃຈຜູ້ຕາມເປັນລາຍບຸກຄົນ (Simic, 1998) ມີຕິທິສຳຄັນຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງທັງ 4 ມີຕິຂຶ້ນຕໍ່ກັນ ຕ້ອງເກີດຮ່ວມກັນ ແລະ ມີຜົນຕໍ່ຜົດຕິກຳເໜືອຄວາມຄາດໝາຍ (Gellis, 2001; Hall, Wysocki and Kepner, 2006; Kelly, 2003)

ກ່າວໂດຍສະຫຼຸບ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງປະກອບດ້ວຍ 5 ປັດໄຈ ດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້:

1. ການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການ ຫຼື Idealized Influence (ຄຸນລັກສະນະ) ເປັນສະນະພິເສດ ເຊິ່ງອະທິບາຍການຮັບຮູ້ຂອງຜູ້ຕາມກ່ຽວກັບອຳນາດ (power) ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ (confidence) ແລະ ອຸດົມການທາງດ້ານແຮງບັນດານໃຈ (inspirational ideals) ຂອງຜູ້ນຳ ລັກສະນະພາວະຜູ້ນຳທາງອາລົມເນັ້ນການປັບປ່ຽນຄວາມສົນໃຈຕົນເອງຂອງຜູ້ຕາມສູ່ມຸມມອງລະດັບໂລກ ເຊິ່ງເນັ້ນຄວາມສັນຕິຂອງອົງການ
2. ການໃຊ້ອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການ (Idealized Influence) ເປັນລັກສະນະພິເສດທາງພຶດຕິກຳ ປະກອບດ້ວຍພຶດຕິກຳຜູ້ນຳ ເຊິ່ງສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງຄຳນິຍົມ ແລະ ຄວາມເຊື່ອຂອງຜູ້ນຳທາງຈະລິຍະທຳ ແລະ ຄຸນນະທຳ ຄຸນຄ່າ ແລະ ວິໄສທັດ ເຊິ່ງເປັນຕົ້ນແບບພຶດຕິກຳທີ່ເໝາະສົມສຳລັບຜູ້ຕາມ ອຳນາດຖືກໃຊ້ເມື່ອມີຄວາມຈຳເປັນ ແລະ ບໍ່ແມ່ນໃຊ້ເພື່ອການໄດ້ຮັບປະໂຫຍດສ່ວນຕົວ
3. ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈ (Inspirational Motivation) ສົ່ງເສີມຜູ້ຕາມໃຫ້ຕິດຂຶ້ນ ຜູ້ຕາມໄດ້ຮັບການຈູງໃຈໃຫ້ພະຍາຍາມເຮັດໃຫ້ບັນລຸວັດຖຸປະສົງ ເຊິ່ງກ່ອນໜ້ານີ້ຄິດວ່າບໍ່ສາມາດບັນລຸໄດ້ ຜູ້ນຳຍົກລະດັບຄວາມຄາດຫວັງ ແລະ ສື່ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃນຕົວຜູ້ຕາມ ໂດຍສົ່ງເສີມຜົນສຳເລັດຂອງເປົ້າໝາຍ ທີ່ທຳທາຍຄວາມສັດທາຢ່າງແຮງກ້າວ (enthusiasm) ແລະ ການເບິ່ງໂລກໃນດ້ານດີ (optimism)
4. ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ປັນຍາ (Intellectual Stimulation) ສົ່ງເສີມຜູ້ຕາມໃຫ້ຕັ້ງສົມມຸດຕິຖານ, ເຊີນຊວນຜູ້ຕາມໃຫ້ໃຊ້ການແກ້ບັນຫາແບບສ້າງສັນ ແລະ ທຳທາຍຮູບການທີ່ເປັນຢູ່ໃນປັດຈຸບັນ ຜູ້ນຳສົ່ງເສີມການຄິດທາງບວກແບບສ້າງສັນ ແລະ ການຄິດແບບສັນສ້າງນະວັດຕະກຳ ແລະ ກຳນົດຂອບເຂດບັນຫາໃໝ່ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ມຸມມອງໃໝ່. ນອກຈາກນີ້ ຜູ້ນຳຈະບໍ່ວິຈານການກະທຳຜິດຂອງຜູ້ຕາມຕໍ່ສາທາລະນະ ຜູ້ຕາມໄດ້ຮັບການສົ່ງເສີມໃຫ້ພະຍາຍາມໃຊ້ວິທີການໃໝ່
5. ການຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນສ່ວນຕົວ (Individualized Consideration) ຄື ຜູ້ນຳປະຕິບັດໃນຖານະອ້າຍລ້ຽງ ແລະ ສົນໃຈຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນກ່ຽວກັບຄວາມຈະເລີນ ແລະ ຜົນສຳເລັດຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນ ຜູ້ນຳສົ່ງເສີມຜູ້ຕາມໃຫ້ພະຍາຍາມເຮັດໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍໃນລະດັບທີ່ສູງຂຶ້ນ ໂດຍການທຳທາຍ ຜູ້ນຳຟັງ,

ມອບໝາຍງານຕາມວິທີການຂອງການພັດທະນາຜູ້ຕາມ ແລະ ສະເໜີທິດທາງ ຫຼື ໃຫ້ການສະໜັບສະໜູນທາງການທີ່ຜູ້ຕາມຕ້ອງການ.

ນອກຈາກແນວຄິດ/ທິດສະດີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງທັງໝົດທີ່ກ່າວມາແລ້ວ ຍັງເຫັນວ່າ ມີງານວິໄຈຈຳນວນຫຼາຍທັງທີ່ເປັນງານວິໄຈແບບປະຈັກຕາ ແລະ ດ້ານທິດສະດີຕ່າງໆ ທີ່ສຶກສາໃນວົງການທຸລະກິດ ອຸດສະຫາກຳ ທະຫານ ສະຖາບັນການສຶກສາ ໂຮງຜະຍາບານ ແລະ ອົງການທີ່ບໍ່ຫວັງຜົນກຳໄລ. ຜົນການສຶກສາສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງເປັນພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນຫຼາຍທີ່ສຸດ ແລະ ຍັງເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຫຼາຍກວ່າພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ (Kalmert and Lewis, 1987) ແລະ ມີການສຶກສາວິໄຈ ແລະ ຕິດຕາມຜົນເຫັນວ່າການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຜ່ານການຝຶກອົບຮົມອົງປະກອບພຶດຕິກຳສະເພາະ 4 ປະຢ່າງ (4I's) ຂອງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ສາມາດເພີ່ມປະສິດທິພາບ ແລະ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຕໍ່ຜູ້ນຳ (Bass and Avolio, 1994)

ສຳລັບງານວິໄຈທີ່ສຳຄັນ ເຊິ່ງກ່ຽວຂ້ອງກັບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງທີ່ມີປະສິດທິຜົນນັ້ນ ມີນັກວິຊາການໄດ້ສຶກສາໄວ້ ຄື

ລິດວູດ ແລະ ໂຣຊານ (Leithwood and Rosanns) ໄດ້ສຶກສາພາວະຜູ້ນຳດ້ານຄຸນນະພາບທັງອົງການ: ຄວາມຄິດຂອງຜູ້ຊຽວຊານບວກກັບການປະຕິບັດການປ່ຽນແປງ (Total Quality Leadership: Exert Thinking Plus Transformational Practices) ໂດຍກວດກາການປະຍົກໃຊ້ພາວະຜູ້ນຳທາງດ້ານຄຸນນະພາບທັງອົງການ ເພື່ອເຂົ້າໃຈການສະແດງພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນ ເຫັນພາວະຜູ້ນຳທາງດ້ານຄຸນນະພາບທັງອົງການໃນລັກສະນະການລວມການຄິດຂອງຜູ້ຊຽວຊານ ແລະ ການສະແດງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ເກັບລວບລວມຂໍ້ມູນຈາກການສຳພາດຄູ ຜູ້ອຳນວຍການຂອງສະຖານສຶກສາລະດັບມັດທະຍົມສຶກສາ ເຊິ່ງຢູ່ໃນລະບົບສະຖານສຶກສາຂະໜາດໃຫຍ່ໃນເມືອງຈຳນວນ 9 ຄົນ (ຍິງ 4 ຄົນ ແລະ ຊາຍ 5 ຄົນ) ເຊິ່ງກຳນົດໃຫ້ເປັນຜູ້ນຳສະຖານສຶກສາ ແລະ ຈາກການສຳຫຼວດຄວາມຄິດເຫັນຂອງຄູ ຈຳນວນ 295 ຄົນ ຈາກສະຖານສຶກສາ 9 ແຫ່ງ. ຜົນການວິໄຈສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ຜູ້ອຳນວຍການ 1 ຄົນ ສະແດງແບບຢ່າງທີ່ດີຂອງພາວະຜູ້ນຳທາງດ້ານຄຸນນະພາບທັງອົງການໃນທາງປະຕິບັດ ຜູ້ອຳນວຍການ 2 ຄົນ ປະຍົກໃຊ້ພາວະຜູ້ນຳດ້ານຄຸນນະພາບທັງອົງການໃນທາງປະຕິບັດໃນການບໍລິການຕາມເປົ້າໝາຍທີ່ສຳລອງ. ນອກຈາກນີ້ຜູ້ນຳສະຖານສຶກສາອາດຈະເປັນ ນັກຄິດທີ່ມີຄວາມຊຽວຊານ ແຕ່ລົ້ມເຫຼວໃນທາງປະຕິບັດ ເຊິ່ງໃຊ້ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງກັບຜູ້ຮ່ວມເຮັດວຽກທີ່ມີຄວາມຊຽວຊານໜ້ອຍກວ່າ ໃນບາງກໍລະນີລະດັບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງທີ່ສູງ ບໍ່ໄດ້ເປັນຕົວຊີ້ວັດການເປັນນັກຄິດ ທີ່ມີຄວາມຊຽວຊານສູງ ການເປັນນັກຄິດທີ່ມີຄວາມຊຽວຊານສູງເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມເໝາະສົມໃນການສະແດງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໃນໄລຍະຍາວ (Leithwood and Rosanns, 1993)

ຍາມມາຣິໂນ, ສະແພນເກີ ແລະ ບາດ (Yammarino, Spanger and Bass, 1993) ສຶກສາພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ຜົນການປະຕິບັດວຽກງານແບບການສາຫຼວດໄລຍະຍາວ (Longitudinal investigation) ກັບກຸ່ມຕົວຢ່າງທີ່ເປັນຕົວແທນຂອງທະຫານເຮືອສະຫະລັດອາເມຣິກາທີ່ຈົບມາຈາກໂຮງຮຽນນາຍທະຫານເຮືອຂອງສະຫະລັດ (United States Naval Academy: USNA) ແລະ ໄດ້ຮັບການແຕ່ງຕັ້ງໃຫ້ເຮັດວຽກໃນໜ່ວຍຮົບທາງນ້ຳ ຂໍ້ມູນໄລຍະຍາວ ເຊິ່ງກ່ຽວຂ້ອງກັບທະຫານເລົ່ານີ້ລວບລວມຈາກການບັນທຶກຂອງ USNA ແລະ ຂໍ້ມູນຈາກທະຫານຜູ້ນ້ອຍ

ຮອງລົງມາ ຈຳນວນ 793 ຄົນ ແລະ ຜູ້ບັງຄັບບັນຊາຂອງທະຫານເລົ່ານີ້ ຕັ້ງແຕ່ເວລາທີ່ໄດ້ຮັບການມອບໝາຍໃຫ້ປະຕິບັດໜ້າທີ່ ຜົນການສຶກສາເຫັນວ່າ ສະໜັບສະໜູນແນວຄິດທີ່ເປັນໂມເດວຂອງຄວາມກ່ຽວຂອງ ໄລຍະຍາວລະຫວ່າງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ຜົນການປະຕິບັດວຽກຂອງທະຫານເຮືອ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳແບບປ່ອຍຕາມສະບາຍ ສາມາດທຳນາຍຜົນການປະຕິບັດວຽກງານ ຂອງລູກນ້ອງໄດ້ ສາມາດທຳນາຍຜົນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງທະຫານຂະນະທີ່ເປັນນັກຮຽນທີ່ USNA ໄດ້ ສາມາດທຳນາຍພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳແບບປ່ອຍຕາມສະບາຍທີ່ຕາມມາພາຍຫຼັງໄດ້ ແລະ ສາມາດທຳນາຍຜົນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານທີ່ໄດ້ຮັບແຕ່ງຕັ້ງໃຫ້ເຮັດ ແລະ ຍັງຄົ້ນພົບອີກວ່າພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງແລະພາວະຜູ້ນຳແບບປ່ອຍຕາມສະບາຍ ໃນເວລາທີ່ໄດ້ຮັບມອບໝາຍແຕ່ງຕັ້ງໃຫ້ເຮັດວຽກທາງນ້ຳ ສາມາດທຳນາຍຜົນກະທົບພຶດຕິກຳຜູ້ນຳຂອງພະນັກງານໄດ້.

ບາເນັດ, ແມັກຄໍນິກ ແລະ ຄໍເນີ (Barnett, McCornick, and Conners) ໄດ້ສຶກສາພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໃນສະຖານສຶກສາ ໂດຍສຶກສາຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນຂອງຜູ້ບໍລິຫານສະພາບສຶກສາໃນສະຖານສຶກສາລະດັບມັດທະຍົມສຶກສາແຫ່ງລັດນິວເຊີເວວທີ່ເລືອກມາກັບຜົນລັບຂອງຄູ ແລະ ລັກສະນະຂອງວັດທະນະທຳການຮຽນຮູ້ ຜົນການວິເຄາະສະເໜີແນະວ່າມີ 2 ປັດໄຈທີ່ເປັນພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ 2 ປັດໄຈທີ່ເປັນພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແລະ 1 ປັດໄຈທີ່ເປັນພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ 2 ປັດໄຈທີ່ເປັນພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແລະ 1 ປັດໄຈທີ່ເປັນຜົນລັບຂອງຄູ ມີການກຳນົດປັດໄຈວັດທະນະທຳການຮຽນຮູ້ຂອງສະຖານສຶກສາ 5 າງ. ນອກຈາກນີ້ ພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (ເນັ້ນລາຍບຸກຄົນ) ສຳພັນກັບຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຜົນລັບຂອງຄູ ຄວາມພະຍາຍາມພິເສດ ແລະ ການຮັບຮູ້ປະສິດທິຜົນຂອງຜູ້ນຳ ກົງກັນຂ້າມກັບສິ່ງທີ່ອາດຈະຖືກຄາດຫ້ວງ ພຶດຕິພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (ວິໄສທັດ/ແຮງບັນດານໃຈ) ມີຄວາມສຳພັນທາງລົບກັບວັດທະນະທຳການຮຽນຮູ້ຂອງນັກຮຽນປະຕິສຳພັນທີ່ສຳຄັນສະເໜີແນະວ່າຄວາມສຳພັນນີ້ອາດຈະສັບຊ້ອນຫຼາຍກວ່າທີ່ຄາດໄວ້

ເວນແຄດ ອາ ຄຣິດນັນ (Venkat R. Krishnan, 2001) ໄດ້ສຶກສາລະບົບຄຳນິຍົມຂອງຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (Value Systems of Transformational Leaders) ໂດຍນຳໂປໄຟ (profile) ຂອງຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ-ຜູ້ນຳທີ່ປ່ຽນແປງບຸກຄົນ ແລະ ອົງການ ປຽບທຽບລະບົບຄຳນິຍົມ ເຊິ່ງເປົ້າໝາຍ ແລະ ຄຳນິຍົມຂອງເຄື່ອງມືຂອງຜູ້ນຳ ເຊິ່ງມີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຫຼາຍກວ່າພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງນ້ອຍກວ່າ ໂດຍໃຊ້ຜູ້ນຳ ແລະ ລູກນ້ອງຂອງອົງການທີ່ບໍ່ຫວັງຜົນກຳໄລໃນສະຫະລັດອາເມຣິກາ 95 ຄູ່ ຜົນການສຶກສາສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມີແບບແຜນທີ່ສາມາດພິສູດໄດ້ໃນລະບົບຄຳນິຍົມ ເຊິ່ງມີການຈັດລຳດັບຄວາມສຳຄັນຂອງ **ໂລກແຫ່ງຄວາມສຸກ** ແລະ **ຄວາມຮັບຜິດຊອບ** ຢູ່ໃນລຳດັບສູງ ແລະ ມີການຈັດການຄວາມສຳພັນຂອງ **ໂລກແຫ່ງຄວາມຈິບງາມ** ຄວາມປອດໄພ ສະຕິປັນຍາ ແລະ ຄວາມມ່ວນຊື່ນ ຢູ່ໃນລຳດັບສຳຄັນໜ້ອຍ ຜົນການສຶກສາສະເໜີແນະວ່າ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງອາດຈະສຳຄັນຕໍ່ຄຳນິຍົມ ເຊິ່ງກ່ຽວຂ້ອງກັບຜູ້ອື່ນຫຼາຍກວ່າຄຳນິຍົມ ເຊິ່ງກ່ຽວຂ້ອງກັບຕົນເອງ

ແຍ ເບີສັນ ບອດຊາເມີ ບູດເຈ ອະໂວລີໂອ ແລະ ມິຊາ ປອບເບີ (Yair Berson Boss Shamir Bruce J. Avolio and Micha Popper) ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຈຸດແຂງຂອງວິໄສທັດ ແບບວິທີພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ບໍລິບົດ ໂດຍສຳຫຼວດຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງແບບວິທີພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ເນື້ອໃນຂອງວິໄສທັດ ເຊິ່ງຖືກກຳນົດໃນການປະຊຸມພາກປະຕິບັດທາງພາວະຜູ້ນຳ ໂດຍຜູ້ນຳຊຸມຊົນ ແບບວິທີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງຜູ້ນຳ 141 ຄົນ ທຳນາຍຈຸດແຂງ

ຂອງຂໍ້ຄວາມວິໄສທັດເຊິ່ງສະທ້ອນລະດັບຂອງການເບິ່ງໂລກໃນດ້ານດີທີ່ສະແດງກ່ຽວກັບວິໄສທັດ ຂະໜາດຂອງອົງການສຳພັນກັບຈຸດແຂງຂອງວິໄສທັດ ແລະ ດຳເນີນການຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງແບບວິທີພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຈຸດແຂງຂອງວິໄສທັດ

ປີເຕີ ດີ ສະຕິນ ແລະ ມາ ຈິນ ຫົວ (Peter D. Steane and Ma Jin Hua, 2002) ສຶກສາພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນ: ການສຶກສາພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳແບບຂ້າມວັດທະນະທຳ (Effective Leadership: A Cross Cultural Study of Leadership Behavior) ໂດຍໃຊ້ແບບສອບຖາມພາວະຜູ້ນຳຫຼາຍແບບ 5 x (MLQ5x) ໃນການສຶກສາພາວະຜູ້ນຳໃນ 2 ກຸ່ມຕົວຢ່າງ ຄື ກຸ່ມຕົວຢ່າງຈາກປະເທດສາທາລະນະລັດ ປະຊາຊົນຈີນ ແລະ ກຸ່ມຕົວຢ່າງຈາກປະເທດອອດສະຕຣາເລຍ ຜົນການສຶກສາເຫັນວ່າ ທັງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນມີອິດທິພົນຕໍ່ຄວາມພະຍາຍາມພິເສດ ປະສິດທິຜົນ ແລະ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຂອງກຸ່ມຕົວຢ່າງຈາກທັງສອງວັດທະນະທຳ ເຖິງແມ່ນວ່າຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ເຊິ່ງໃຫ້ລາງວັນຕາມເງື່ອນໄຂຈະມີລະດັບຄວາມສຳຄັນສູງ. ຢ່າງໃດກໍຕາມ ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນກໍບໍ່ມີຄວາມໝາຍສຳຄັນເທົ່າກັບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ທີ່ເນັ້ນການຄິດວິເຄາະ (critical thinking) ການໃຊ້ອຳນາດ (empowerment) ການທ້າທ້າຍ (challenging) ສະຖານປະກອບການໃນການຊ່ວຍໃຫ້ເກີດຜົນລັບທາງບວກ ເຊິ່ງສຳພັນກັບພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນ

ຈອນ ດີ ໂປລິຕິ (Hohn D. Politis) ສຶກສາຕົວພະຍາກອນພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນກ່ຽວກັບສິ່ງທີ່ກະຕຸ້ນໃຫ້ເກີດຄວາມຄິດສ້າງສັນໃນສະພາບແວດລ້ອມການເຮັດວຽກຂອງອົງການ (transformational and transactional leadership predictors of the stimulant determinants to creativity in organizational work environments) ໂດຍກວດກາຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງມີຕົວພາວະຜູ້ນຳຕາມຮູບແບບຂອງບາດ ແລະ ສິ່ງກະຕຸ້ນ ຕະຫຼອດຈົນຮອດປະສິດທິຂອງສະພາບແວດລ້ອມໃນການເຮັດວຽກ ເຊິ່ງກະຕຸ້ນໃຫ້ເກີດຄວາມຄິດສ້າງສັນ ຜົນການສຶກສາທີ່ສຳຄັນມີ 3 ຢ່າງ ຄື 1) ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນແລະພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງທີ່ມີການເສີມສ້າງສະພາບແວດລ້ອມໃນການເຮັດວຽກ ເຊິ່ງກະຕຸ້ນໃຫ້ເກີດຄວາມຄິດສ້າງສັນມີຄວາມໝາຍສຳຄັນໃນທາງບວກ 2) ອຸປະສັກຂອງສະພາບແວດລ້ອມ ການເຮັດວຽກເຊິ່ງກະຕຸ້ນໃຫ້ເກີດຄວາມຄິດສ້າງສັນມີຄວາມສຳພັນກັບທັງພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໃນທາງລົບ 3) ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ສຳພັນກັບການເສີມສ້າງສະພາບແວດລ້ອມໃນການເຮັດວຽກ ເຊິ່ງກະຕຸ້ນໃຫ້ເກີດຄວາມຄິດສ້າງສັນຫຼາຍກວ່າພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ດັ່ງນັ້ນໃນປັດຈຸບັນພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຈຶ່ງມີຄວາມສຳຄັນຫຼາຍຂຶ້ນ ໂດຍສະເພາະໃນການສ້າງວັດທະນາທຳຄວາຮ່ວມມື ແລະ ສະພາບແວດລ້ອມໃນການເຮັດວຽກ ເຊິ່ງກະຕຸ້ນໃຫ້ເກີດຄວາມຄິດສ້າງສັນ

ເອແລນ ເອັມ ບາເນດ (Alan MD Barnett, 2005) ສຶກສາຜົນກະທົບຂອງແບບວິທີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງຜູ້ອຳນວຍການຕໍ່ສະພາບແວດລ້ອມໃນການຮຽນຮູ້ຂອງໂຮງຮຽນ ແລະ ຜົນທີ່ເກີດຈາກການເຮັດວຽກຂອງຄູ່ທີ່ ຄັດເລືອກ (the impact of transformational leadership style of the school principal on school learning environments and selected teacher outcomes) ໂດຍການກວດກາຜົນຂອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ອຳ

ນວຍການແບບຕ່າງໆ ທີ່ມີຕໍ່ລັກສະນະສະພາບແວດລ້ອມໃນການຮຽນຮູ້ຂອງໂຮງຮຽນ ໃຊ້ການວິເຄາະການຮັບຮູ້ຂອງຄູກ່ຽວກັບແບບວິຖີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງຜູ້ອຳນວຍການສະພາບແວດລ້ອມໃນການຮຽນຮູ້ຂອງໂຮງຮຽນ ແລະ ຜົນທີ່ເກີດຈາກການເຮັດວຽກຂອງຄູທີ່ຄັດເລືອກໂຮງຮຽນທີ່ເປັນກຸ່ມຕົວຢ່າງດ້ວຍການສຸ່ມ ຈຳນວນ 52 ໂຮງຮຽນ ແລະ ຄູຈາກລັດນິວເຊີເວວ ປະເທດອອດສະຕຣາເລຍ ຈຳນວນ 458 ຄົນ ແລະ ໃຊ້ການວິເຄາະຂໍ້ມູນທີ່ເກັບຈາກຜູ້ຕອບທີ່ເປັນຕົວແທນ ຂອງໂຮງຮຽນ 3 ໂຮງຮຽນ ຈຳນວນ 12 ຄົນ ເພື່ອກວດກາການໃຊ້ພາວະຜູ້ນຳ ເຊິ່ງເພີ່ມ ຫຼື ລົດການຮັບຮູ້ຂອງຄູກ່ຽວກັບສະພາບແວດລ້ອມໃນການຮຽນຮູ້ຂອງໂຮງຮຽນ ແລະ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຂອງຄູດ້ວຍວິທີການທາງດ້ານຄຸນນະພາບ ໂດຍລະບຸ ພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳທີ່ສະເພາະເຈາະຈົງຂອງຜູ້ອຳນວຍການໃນການເພີ່ມທັງຜົນຈາກການເຮັດວຽກຂອງຄູ ແລະ ການຮັບຮູ້ກ່ຽວກັບສະພາບແວດລ້ອມໃນການຮຽນຮູ້ຂອງໂຮງຮຽນ ຜົນການສຶກສາສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ການລວມແບບວິຖີພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນແລະແບບວິຖີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມີຜົນກະທົບຫຼາຍທີ່ສຸດ ໃນເລື່ອງທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບສະພາບແວດລ້ອມຂອງໂຮງຮຽນ ແລະ ຜົນທີ່ເກີດຈາກການເຮັດວຽກຂອງຄູ

ລໍຣີ ແອວ ມິວ ແລະ ຣິກ ດີ ຣູດ (Lori L. Moore and Rik D. Rudd) ສຶກສາແບບວິຖີພາວະຜູ້ນຳທີ່ຕໍ່ອາຍຸວຽກງານປັດຈຸບັນ (leadership style of current extension leaders) ເພື່ອອະທິບາຍປະຊາການ ແລະ ແບບວິຖີພາວະຜູ້ນຳປັດຈຸບັນ ຜູ້ນຳທີ່ຕໍ່ອາຍຸວຽກ ແຕ່ລະຄົນຮັບຜິດຊອບການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ໃນແຕ່ລະລັດ ແລະ ເພື່ອອະທິບາຍອິດທິພົນຂອງຕົວປ່ຽນປະຊາກອນຕໍ່ແບບວິຖີພາວະຜູ້ນຳ ກຸ່ມຕົວຢ່າງ ຈຳນວນ 47 ຄົນ ເປັນຊາຍ 72.2 ເປີເຊັນ ສ່ວນໃຫຍ່ 80.9 ເປີເຊັນ) ເປັນຄົນຜິວຂາວ ມີອາຍຸສະເລ່ຍ 54.5 ປີ ອາຍຸການເຮັດວຽກສະເລ່ຍ 22 ປີ ແລະ ປະສົບການທີ່ຢູ່ໃນຕຳແໜ່ງທີ່ໃຊ້ພາວະຜູ້ນຳ ໂດຍການຕໍ່ອາຍຸການ ລະເລ່ຍ 11.9 ປີ ເຊິ່ງຫຼາຍກວ່າ 3 ໃນ 4 (76.6) ຂອງກຸ່ມຕົວຢ່າງໄດ້ຮັບປະລິນຍາປັດຊະຍາດຸດສະດີບັນດິດ 60 ເປີເຊັນ ສຳເລັດການສຶກສາສູງສຸດ ໃນສາຂາສັງຄົມສາດ ກຸ່ມຕົວຢ່າງມີປະສົບການໃນຫຼັກສູດພາວະຜູ້ນຳ 3.9 ຫຼັກສູດ ແລະ ປະຊຸມພາກປະຕິບັດກ່ຽວກັບພາວະຜູ້ນຳ ກຸ່ມຕົວຢ່າງທີ່ລາຍງານຍຶດຜິດຕິກຳ ທີ່ກ່ຽວກັບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຫຼາຍກວ່າພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳແບບຕາມສະບາຍ ຮູບແບບທີ່ດີທີ່ສຸດ ໃນການອະທິບາຍແບບວິຖີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງອະທິບາຍຄວາມຜັນປ່ຽນ ໄດ້ 13 ເປີເຊັນ ແລະ ລວມເຖິງ ຊາດພັນ ການດຳລົງຕຳແໜ່ງໂດຍການຕໍ່ອາຍຸເຮັດວຽກ ແລະ ຄະແນນທັງໝົດ ຂອງການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຄັ້ງກ່ອນ ຮູບແບບທີ່ດີທີ່ສຸດໃນການອະທິບາຍແບບວິຖີພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນອະທິບາຍຄວາມຜັນປ່ຽນໄດ້ 28 ເປີເຊັນ ລວມທັງອະທິບາຍລະດັບການສຶກສາສູງສຸດ ການດຳລົງຕຳແໜ່ງ ໂດຍການຕໍ່ອາຍຸວຽກ ແລະ ຄະແນນທັງໝົດຂອງການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຄັ້ງກ່ອນ ບໍ່ມີຮູບແບບໃດທີ່ອະທິບາຍອິດທິພົນຂອງປະຊາກອນຕໍ່ພາວະຜູ້ນຳແບບຕາມສະບາຍໄດ້ຢ່າງມີຄວາມໝາຍຄວາມສຳຄັນ

ກິລັດ ເຊນ ແລະ ຄະນະ (Gilad Chen and others, 2006) ສຶກສາພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງສອງດ້ານ ຄື ການໃຊ້ອຳນາດ (empowerment) ແລະ ການເພິ່ງພາ (dependency) ໃນການກຳນົດລັກສະນະຂອງຜູ້ຕາມ (followers' identification) ຜູ້ນຳແລະອົງການ ການເພິ່ງພາຜູ້ນຳ ແລະ ການໃຫ້ອຳນາດ ໂດຍຜູ້ນຳເຊິ່ງມີການຈຳແນກລັກສະນະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໃນອົງການ ກຸ່ມຕົວຢ່າງຄື ພະນັກງານທະນາຄານ 888 ຄົນ ເຊິ່ງເຮັດວຽກພາຍໃຕ້ການຄວບຄຸມງານ ແລະ ຜູ້ຈັດການ 76 ສາຂາ ຜົນການວິໄຈເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມີຄວາມສຳພັນທາງບວກກັບພຶດຕິກຳເພິ່ງພາຂອງຜູ້ຕາມ ແລະ ການໃຊ້ອຳນາດ ລັກສະນະສະເພາະຕົວຂອງບຸກຄົນສື່ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງພາວະ

ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງແລະການເພິ່ງພາຜູ້ນຳຂອງຜູ້ຕາມ ໃນຂະນະທີ່ລັກສະນະສະເພາະທາງສັງຄົມສື່ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ການໃຫ້ອຳນາດຂອງຜູ້ຕາມ (followers' empowerment)

ແບຣີ (Barry R.W.) ສຶກສາຫາຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຮູບແບບພາວະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ອຳນວຍການກັບການໃຫ້ອຳນາດກັບຄູ (teacher empowerment) ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແລະພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ໂດຍໃຊ້ແບບສອບຖາມພາວະຜູ້ນຳຫຼາຍແບບ (MLQ) ວັດພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ແບບປະເມີນການໃຫ້ອຳນາດ (School Participation Empowerment Scale : SPES) ຜົນການສຶກສາເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນມີຄວາມສຳພັນໃນທາງລົບກັບການໃຫ້ອຳນາດຄູ ແຕ່ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມີຄວາມສຳພັນທາງບວກກັບການໃຫ້ອຳນາດຄູ ເຂົ້າໃຫ້ຂໍ້ສະເໜີແນະນຳໃນການປະຕິຮູບການສຶກສານັ້ນຜູ້ອຳນວຍການຄວນມີພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຈຶ່ງຈະ ເໝາະສົມ

ໂຣເບີດ ເຈ ສະໄປແນວລີ (Robert J. Spinellis) 1໔໓ ສຶກສາຄວາມສາມາດໃນການປະຍຸກໃຊ້ກ່ຽວກັບຮູບແບບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳແບບຕາມສະບາຍຂອງບາດໃນສະພາບແວດລ້ອມທາງການບໍລິຫານຈັດການຂອງໂຮງໝໍ (the applicability of Bass' Model of Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership in the Hospital Administrative environment) ໂດຍມີວັດຖຸປະສົງເພື່ອປະເມີນສະພາບແວດລ້ອມທາງການບໍລິຫານຈັດການຂອງໂຮງພະຍາບານ ຄວາມສຳພັນຂອງພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳຕໍ່ຜົນລັບທີ່ເປັນການຮັບຮູ້ຂອງຜູ້ຈັດການ ໂດຍການກວດກາຮູບແບບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳແບບຕາມສະບາຍຂອງບາດ ໃຊ້ແບບສອບຖາມຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງແບບວິຖີພາວະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ບໍລິຫານລະດັບສູງຂອງໂຮງໝໍ ຄວາມເຕັມໃຈ ໃນການລາຍງານຕົນເອງຂອງຜູ້ຈັດການກັບການໃຊ້ຄວາມພະຍາຍາມພິເສດ ການຮັບຮູ້ກ່ຽວກັບປະສິດທິຜົນຂອງຜູ້ນຳ ແລະ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຜູ້ນຳຂອງຕົນເອງ ຜົນການວິໄຈສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າມີຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງແລະປັດໄຈຜົນລັບຫຼາຍຢ່າງ ແລະ ເປັນໄປໃນທາງບວກຫຼາຍກວ່າ ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳແບບຕາມສະບາຍ

ຍຸວະດີ (2003) ສຶກສາວິໄຈເລື່ອງຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຄຸນລັກສະນະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນກັບການຈັດກິດຈະກຳການຮຽນການສອນ ໂດຍເນັ້ນຜູ້ຮຽນເປັນສຳຄັນ ໃນໂຮງຮຽນໃນເມືອງນະຄອນປະຖົມ ເຫັນວ່າ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາໃນເຂດເມືອງນະຄອນປະຖົມ ມີຄຸນລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳໃນພາບລວມຢູ່ໃນລະດັບຫຼາຍ ໂດຍດ້ານຜູ້ບໍລິຫານມີວິໄສທັດໃນການຈັດການສຶກສາໃຫ້ທັນການປ່ຽນແປງມີຄ່າສະເລ່ຍສູງສຸດ ແລະ ຄຸນລັກສະນະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນມີຄວາມສຳພັນກັບການຈັດກິດຈະກຳການຮຽນການສອນ ໂດຍເນັ້ນຖືເອົານັກຮຽນເປັນໃຈກາງ ໂດຍພາບລວມຢູ່ໃນລະດັບສູງ Richard Bolden and Jonathan Gosling (2004) ມີຄວາມເຫັນວ່າພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຍົກໃໝ່ມີແນວໂນ້ມທີ່ຈະໄດ້ຮັບການສົ່ງເສີມສະໜັບສະໜູນໃຫ້ໃຊ້ຫຼາຍທີ່ສຸດ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມີລັກສະນະເປັນຊຸດຂອງຄຸນຄ່າ ຄຸນສົມບັດ ແລະ ພຶດຕິກຳເຊິ່ງສະແດງໂດຍຜູ້ນຳ ເນັ້ນສົ່ງເສີມການມີສ່ວນຮ່ວມ ການພັດທະນາ ແລະ ຄວາມຜູກພັນຂອງຜູ້ຕາມ. ຢ່າງໃດກໍຕາມ ເຫັນວ່າ ມີແນວຄວາມຄິດຈຳນວນໜ້ອຍຫຼາຍທີ່ກ່າວເຖິງຄວາມສາມາດຂອງຜູ້ນຳໃນການ “ຟັງ” ແລະ ບໍ່ມີຜູ້ໃດກ່າວເຖິງຄຳ “ຕາມ” ເຊິ່ງຜູ້ນຳເກືອບຈະບໍ່ເກີດຂຶ້ນໂດຍບໍ່ຕ້ອງການຄວາມສຳພັນທີ່ມີຄວາມໝາຍກັບຜູ້ອື່ນ ຕ້ອງການພຽງຄວາມຜູ້ພັນແລະການຍອມຮັບຂອງຜູ້ອື່ນ.

4.5. ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ ແລະ ການປະຕິຮູບການສຶກສາແບບຍືນຍົງ

ໃນຍຸກໂລກາວິວັດ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (Transformational Leadership) ໄດ້ຮັບການຈັດຢູ່ໃນ ຖານະວິທີການເຊິ່ງຫົວໜ້າໝວດວິຊາ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາສາມາດຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການໃນການ ປະຕິຮູບການສຶກສາເພື່ອບັນລຸຜົນລັບການຮຽນຮູ້ທີ່ເໝາະສົມແລະມີປະສິດທິຜົນໂດຍການປ່ຽນແປງສະຖານສຶກສາສູ່ຊຸມ ຊົນແຫ່ງການຮຽນຮູ້ທີ່ສາມາດເຊື່ອຖືໄດ້ (Leithwood, Jantzi and Steinbach, 1999) ຮູບແບບພາວະຜູ້ນຳ ການປ່ຽນແປງມີຈຸດເລີ່ມຕົ້ນໃນສາຂາທີ່ບໍ່ແມ່ນການສຶກສາໂດຍເນັ້ນທີ່ຕົວຜູ້ນຳ ກ່າວຄື

ການສ້າງແຮງບັນດານໃຈ (inspiration) ເປັນການຈຸງໃຈຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາໂດຍໃຊ້ຄວາມສາມາດພິເສດ

ການຄຳນຶງເຖິງຄວາມເປັນປັດສວນຕົວຂອງບຸກຄົນ (individualized consideration) ເປັນການເນັ້ນ ຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນຂອງຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາແຕ່ລະຄົນ

ການກະຕຸ້ນການໃຊ້ບັນຍາ (intellectual stimulation) ເປັນການມີອິດທິພົນຕໍ່ການຄິດແລະຈິນຕະນາການ ຂອງຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ

ການມີອິດທິພົນຢ່າງມີອຸດົມການ (Idealized Influence) ເປັນການສ້າງຄວາມຜູກພັນທາງອາລົມຕໍ່ວິໄສ ທັດ (Gronn, 1996)

ຜູ້ນຳສະຖານສຶກສາທີ່ມີປະສິດທິຜົນເປັນກຸນແຈໃນການປະຕິຮູບການສຶກສາບຍືນຍົງໃນຂອບເຂດທີ່ກວ້າງ (Fullan, 2002) ດັ່ງນັ້ນ ການວິໄຈຄັ້ງນີ້ຈຶ່ງເນັ້ນການສຶກສາກ່ຽວກັບສະມັດຖານະທີ່ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາໃນຖານະ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງໃຊ້ໃນການປະຕິຮູບການສຶກສາແບບຍືນຍົງ

ໄມເຄິນ ຝຸນແລນ (Michael Fullan, 2002) ກ່າວວ່າຜູ້ນຳສະຖານສຶກສາທີ່ມີປະສິດທິຜົນສຳຄັນສຳລັບ ການປະຕິຮູບການສຶກສາແບບຍືນຍົງໃນພາບໃຫຍ່ ຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນໃນເລື່ອງຜູ້ນຳນັ້ນບໍ່ພຽງເພື່ອການປ່ຽນແປງ ວັດທະນະທຳການຮຽນຮູ້ຂອງສະຖານສຶກສາ ແຕ່ຍັງຈຳເປັນສຳລັບຄວາມເປັນມືອາຊີບດ້ານການສອນດ້ວຍ ໂດຍສະເໜີ ແນວນຳມີ 5 ດ້ານທີ່ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ຈະປ່ຽນແປງທາງວັດທະນະທຳຕ້ອງໃຫ້ຄວາມສຳຄັນ ເຊິ່ງສອດຄ່ອງກັບ ແນວຄິດຂອງລູຊີ ສະໂຕນ ແລະ ຝູແລນ (Lousie Stoll and Fullan) ທີ່ຍັງຄົງສຳພັນຢ່າງໃກ້ຊິດກັບແນວຄວາມ ຄິດທີ່ພົບໃນຍຸດທະສາດ ດັ່ງນີ້

1. ຈຸດປະສົງດ້ານຄຸນນະທຳ (moral purpose)

ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມີປະສິດທິຜົນກ່ຽວກັບການປ່ຽນແປງຈະໄດ້ຮັບການເນັ້ນໃນເລື່ອງການປິດຊ່ອງ ຫວ່າງລະຫວ່າງຜູ້ຮຽນທີ່ມີຜົນການຮຽນສູງ ແລະ ຜູ້ຮຽນທີ່ມີຜົນການຮຽນຕ່ຳ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາຈະມີຄວາມຄາດ ຫວັງຕໍ່ຜູ້ຮຽນທຸກຄົນສູງ ແລະ ລະນິກສະເໝີວ່າການປ່ຽນແປງຈະເກີດຂຶ້ນເມື່ອການຮຽນຮູ້ຂອງຜູ້ຮຽນຖືກກ່າວເຖິງຢ່າງ ລະມັດລະວັງ

2. ການເຂົ້າໃຈການປ່ຽນແປງ (understanding change)

ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມີປະສິດທິຜົນຊ່ວຍຜູ້ອື່ນໃນການກຳນົດວິໄສທັດລວມ (collective vision) ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາບໍ່ໄດ້ເນັ້ນສິ່ງທີ່ຕົນເອງເຊື່ອວ່າເປັນວິທີການດ້ານນະວັດຕະກຳຫຼາຍທີ່ສຸດ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາເຂົ້າໃຈວ່າຫົນທາງແຫ່ງການປ່ຽນແປງນັ້ນຍາກລຳບາກ ແລະ ທີ່ສຳຄັນຄື ບໍ່ພຽງພໍຜູ້ຄຸນຄ້ານແລະຄົນຫາວິທີທີ່ຈະ “ກ່າວກ່ຽວກັບເລື່ອງທີ່ກ່ຽວຂ້ອງ” ແຕ່ຍັງຊ່ວຍບຸກຄົນໃຫ້ຮັບມືກັບການປ່ຽນແປງ

3. ການພັດທະນາຄວາມສຳພັນ (improving relationship)

ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມີປະສິດທິຜົນສ້າງຄວາມສຳພັນກັບ “ບຸກຄົນແລະ ກຸ່ມບຸກຄົນທີ່ແຕກຕ່າງ ໂດຍສະເພາະກັບບຸກຄົນທີ່ຄິດແຕກຕ່າງກັນ” ການໃຊ້ຄວາມສະຫຼາດທາງອາລົມເຊິ່ງເປັນສິ່ງສຳຄັນໃນການເຮັດໃຫ້ແນ່ໃຈວ່າຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງກຸ່ມທີ່ແຕກຕ່າງກັນໃນຊຸມຊົນຈະເຮັດໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍລວມແລະຈຸດປະສົງຮ່ວມກັນ.

4. ການສ້າງສັນ ແລະ ແລກປ່ຽນຄວາມຮູ້ (knowledge creation and sharing)

ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມີປະສິດທິຜົນເຂົ້າໃຈການສົ່ງເສີມຄວາມຮູ້ “ການໃຫ້ແລະການສະແຫວງຫາ” ເກີດຂຶ້ນເມື່ອຊຸມຊົນເຮັດວຽກຮ່ວມກັນ ການພັດທະນາຊຸມຊົນການຮຽນຮູ້ສຳຄັນສຳລັບການແລກປ່ຽນຄວາມຮູ້ ແລະ “ການພັດທະນາແບບຕໍ່ເນື່ອງເພື່ອທຸກຄົນ”

5. ການເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມສະໝັກຄີ (coherence making)

ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມີປະສິດທິຜົນບໍ່ດຳເນີນການຫຼາຍໂຄງການໃນເວລາດຽວກັນແລະມັກຈະບໍ່ເນັ້ນຕົວແທນພາຍນອກ ຫຼື ນັກນະວັດຕະກຳເພື່ອການປ່ຽນແປງພາຍໃນອົງການ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາເນັ້ນການຮຽນຮູ້ຂອງຜູ້ຮຽນ ແລະ ຮັກສາມາດຕະຖານດ້ວຍການປະຕິບັດທີ່ດີທີ່ສຸດ (best practice) ແລະ ກຳນົດແນວທາງປະຕິບັດພາຍໃນສະຖານສຶກສາເຊິ່ງຈະປະສົບຄວາມສຳເລັດຫຼາຍຂຶ້ນເມື່ອບໍລິຫານການປ່ຽນແປງ

ຜູ້ແລນ (2008) ກ່າວວ່າ ໃນຂະບວນການປ່ຽນແປງນັ້ນຈຳເປັນຕ້ອງປ່ຽນແປງຕົວບຸກຄົນ ແລະ ສິ່ງທີ່ຢູ່ອ້ອມຂ້າງດ້ວຍ ໂດຍຕ້ອງພັດທະນາໃຫ້ຄົນດີຢຶ່ງຂຶ້ນ ໃນຂະນະທີ່ຕ້ອງພັດທະນາອົງການ ແລະລະບົບໃຫ້ດີຂຶ້ນ ດັ່ງນັ້ນ ເພື່ອໃຫ້ການປ່ຽນແປງທັງຕົວບຸກຄົນ ແລະລະບົບເກີດຂຶ້ນພ້ອມກັນ ຈະຕ້ອງຮຽນຮູ້ບໍລິບົດດ້ວຍ ຄື ການຮຽນຮູ້ສະຖານະການຈິງທີ່ເຮົາຕ້ອງການປ່ຽນແປງ ມິນເບີກ (Mintzberg) ກ່າວເນັ້ນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳນັ້ນໝາຍເຖິງ ເຮັດເພື່ອຄິດຫຼາຍພໍ້ກັບໝາຍເຖິງ ຄິດເພື່ອເຮັດ (ເຂົ້າໃຈຄວາມຄິດໃນລະຫວ່າງລົງມືປະຕິບັດ8 ການປະຕິຮູບທີ່ຍືນຍົງນັ້ນຖືໄດ້ວ່າເປັນເລື່ອງທີ່ຍາກທີ່ສຸດຂອງການປ່ຽນແປງໃດໆ ທັງໝົດ ດັ່ງນັ້ນ ການໃຫ້ຄວາມສຸຂາຄັນກັບການປະຕິຮູບໂດຍກົງຈະເປັນການເພີ່ມຄວາມເປັນໄປໄດ້ຂອງການປະຕິຮູບທີ່ຍືນຍົງຫຼາຍຂຶ້ນ ພາວະຜູ້ນຳໃນທຸກລະດັບຂັ້ນຂອງການເຮັດວຽກເປັນເລື່ອງທີ່ມີຄວາມຈະແຈ້ງຫຼາຍຕໍ່ການເປັນປັດໄຈສຳຄັນໃນການປະຕິຮູບການສຶກສາ ໂດຍສະເພາະຢ່າງຍິ່ງຜູ້ນຳທີ່ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບການສ້າງສັກກະຍະພາບແລະພັດທະນາຄວາມເປັນຜູ້ນຳໃຫ້ແກ່ບຸກຄະລາກອນທົ່ວໄປ ເຊິ່ງເປັນຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ

ລິນ ແອດຄິນສັນ (Lyn Atkinson, 2006) ໄດ້ສຶກສາກ່ຽວກັບວິທີການທີ່ຜູ້ບໍລິຫານຕົ້ນແບບບໍລິຫານແລະເຮັດໃຫ້ການປ່ຽນແປງຍືນຍົງເພື່ອເພີ່ມຜົນການຮຽນຮູ້ຂອງຜູ້ຮຽນ ພາວະຜູ້ນຳທາງການສຶກສາ (school leadership)

ສະແດງບົດບາດທີ່ສໍາຄັນຢູ່ໃນການພັດທະນາໂຄງການຕ່າງໆທົ່ວທັງສະຖານສຶກສາ ເນັ້ນສິ່ງທີ່ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາ ເຊື່ອກ່ຽວກັບບົດບາດທີ່ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາສະແດງໃນການແນະນຳ ແລະ ການເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມຍືນຍົງໃນການ ຮຽນຮູ້ ແລະ ແບບວິຖີພາວະຜູ້ນຳທີ່ນຳມາໃຊ້ລະຫວ່າງຂະບວນການໂດຍລວບລວມຂໍ້ມູນຂ່າວສານກ່ຽວກັບແບບວິຖີ ພາວະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາຈາກຜູ້ມີສ່ວນໄດ້ສ່ວນເສຍອື່ນໆ ຂອງສະຖານສຶກສາ ຍິ່ງເບິ່ງໃນວົງກວ້າງກ່ຽວ ກັບການປະຕິຮູບການສຶກສາແບບຍືນຍົງ (sustainable education reform) ຈະເປັນວາລະທີ່ພາວະຜູ້ນຳການ ປ່ຽນແປງຍິ່ງມີຄວາມສໍາຄັນ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາເປັນຜູ້ນຳໃນວັດທະນະທຳ ການປ່ຽນແປງມີຄຸນຄ່າ ແລະ ເຮັດ ໃຫ້ການແກ້ບັນຫາແຄບລົງ ການເຮັດໃຫ້ການປະຕິຮູບສໍາເລັດຈຳເປັນຕ້ອງປ່ຽນແປງສະພາບຜິ້ນຖານໃນວັດທະນະທຳ ການຮຽນຮູ້ຂອງສະຖານສຶກສາແລະຂອງອາຊີບການສອນ

2.3.1 ຜູ້ບໍລິຫານວິທະຍາໄລຄູໃນຖານະຜູ້ນຳໃນວັດທະນະທຳການປ່ຽນແປງ

ປັດຈຸບັນເລີ່ມມີການຄົ້ນຫາຜູ້ນຳເຊິ່ງມີພາວະຜູ້ນຳທີ່ສົ່ງຜົນກະທົບເລິກກວ່າແລະຫຼາຍກວ່າການເນັ້ນພຽງ ມາດຕະຖານທີ່ສູງຂຶ້ນ ໃນປະເທດອັງກິດທີ່ປຶກສາດ້ານການບໍລິຫານຈັດການຂອງເຮ (Hay Management Consultants, 2000) ໄດ້ປຽບທຽບຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມີປະສິດທິຜົນສູງ 200 ຄົນກັບຜູ້ບໍລິຫານລະດັບສູງ ອາວຸໂສໃນພາກທຸລະກິດ ເຫັນວ່າ ທັງສອງກຸ່ມມີຄວາມໜ້າປະທັບໃຈເທົ່າທຽມກັນ ແລະ “ບົດບາດຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ສະຖານສຶກສາໜ້າປະທັບໃຈເພີ່ມຫຼາຍຂຶ້ນເມື່ອປຽບທຽບກັບພາກທຸລະກິດ” ໂດຍໄດ້ກຳນົດມີຕົວຢ່າງພາວະຜູ້ນຳການ ປ່ຽນແປງ 5 ມິຕິ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ 5 ມິຕິ ກ່າວຄື ການເຮັດວຽກເປັນທີມແລະການພັດທະນາຜູ້ອື່ນ (teamwork and developing others) ແຮງຜັກດັນແລະຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ (drive and confidence) ວິໄສ ທັດແລະການສາມາດກວດກາໄດ້ (vision and accountability) ກົນວິທີການໃຊ້ອິດທິພົນແລະການເມືອງ (influencing tactics and politics) ຮູບແບບການຄິດ (thinking styles) ຂອບເຂດແນວຄິດແລະການວິເຄາະ (conceptual and analytical) ເຊັ່ນດຽວກັບໂກແມນ ບອຍອັດຊິດ ແລະ ແມັກຄີ (Goleman Boyatzis and McKee, 2002) ໄດ້ປະກາດວ່າຜູ້ນຳທີ່ມີຄວາມສະຫຼາດທາງອາລົມ (emotionally intelligent leaders) ແລະ ອົງການທີ່ມີຄວາມສະຫຼາດທາງອາລົມຈຳເປັນໃນຊ່ວງເວລາທີ່ສັບຊ້ອນ (complex times) ໂດຍກຳນົດສະມັດຖານະ 18 ສະມັດຖານະພາຍໃຕ້ ມິຕິ ກ່າວຄື ການຮັບຮູ້ຕົນເອງ (self-awareness) ແລະ ການບໍລິຫານຈັດການຄວາມສໍາ ພັນ ຜູ້ນຳຈະຮັບຮູ້ກ່ຽວກັບການເກີດອາລົມຂອງຕົນເອງ ເຊິ່ງໄວ້ຕໍ່ຄວາມຮູ້ສຶກແລະການກະຕຸ້ນຜູ້ອື່ນ ລວມທັງສາມາດປະ ເຊີນກັບບັນຫາວັນຕໍ່ວັນ ເມື່ອປະຕິບັດວຽກທຳມາກາງວັດທະນະທຳອົງການທີ່ປ່ຽນແປງ

ສິ່ງສໍາຄັນຄື ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາແຫ່ງອະນາຄົດຕ້ອງມີຄວາມເໝາະສົມກັບພາບໃຫຍ່ແລະມີຄວາມທັນ ສະໃໝໃນການຄິດແບບມະນຸດທັດ ແລະ ປ່ຽນສະພາບອົງການທັງບຸກຄົນແລະທີມ ເຊິ່ງເປັນການສະຫຼຸບຈາກການ ກວດກາພາວະຜູ້ນຳທີ່ປະສົບຄວາມສໍາເລັດໃນພາກທຸລະກິດແລະໃນລະບົບໂຮງຮຽນ (Fullan, 2001)

ນອກຈາກນີ້ ຝຸນແລນ (2002) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນກັບຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາໃນຖານະຜູ້ນຳໃນ ວັດທະນະທຳຂອງການປ່ຽນແປງ ໂດຍລະບຸຢ່າງແຈ້ງວ່າ ຖ້າເປົ້າໝາຍຄື ການປ່ຽນແປງແບບຍືນຍົງ

(sustainable change) ໃນສັງຄົມແຫ່ງການຮຽນຮູ້ ຜູ້ນຳທາງທຸລະກິດ ແລະຜູ້ນຳທາງການສຶກສາຈະມີລັກສະນະ ຮ່ວມກັນເພີ່ມຫຼາຍຂຶ້ນ ລັກສະນະລວມກັນດັ່ງກ່າວຕ້ອງການຂອບເຂດແນວຄິດແລະຂອບເຂດການປະຕິບັດ (new mind and action set) ເພື່ອນຳການປ່ຽນແປງ ທີ່ສັບຊ້ອນ ເຊິ່ງປະກອບດ້ວຍຄຸນລັກສະນະສ່ວນບຸກຄົນກ່ຽວກັບ ພະລັງຄວາມສັດທາຢ່າງແຮງກ້າ ແລະ ຄວາມຫວັງ ແລະ 5 ອົງປະກອບຂອງພາວະຜູ້ນຳ ໝາຍຄວາມວ່າ ຈຸດປະສົງດ້ານ ຄຸນນະທຳ (moral purpose) ການເຂົ້າໃຈການປ່ຽນແປງ (understanding change) ການສ້າງຄວາມສຳພັນ (relationship building) ການສ້າງຄວາມຮູ້ ແລະ ການແລກປ່ຽນຄວາມຮູ້ (knowledge creation and sharing) ຕະຫຼອດຈົນການເຮັດໃຫ້ເກີດການຮ້ອຍຮຽງເປັນເລື່ອງດຽວກັນ (coherence making) ໃນທາງ ປະຕິບັດ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາໄດ້ຮັບການຂະໜານນາມວ່າ “ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ປ່ຽນແປງວັດທະນະທຳ” (culture change principal) ຈຸດປະສົງດ້ານຄຸນນະທຳ (moral purpose) ເປັນມິຕິ 1 ໃນ 5 ມິຕິຂອງການນຳ ໃນວັດທະນະທຳການປ່ຽນແປງ ນອກຈາກນີ້ຈຸດປະສົງທາງກົງຂອງການເຮັດໃຫ້ເກີດການປ່ຽນແປງໃນການດຳລົງຊີວິດ ຂອງນັກຮຽນ ຈຸດປະສົງດ້ານຄຸນນະທຳມີບົດບາດທີ່ກວ້າງຫຼາຍຂຶ້ນໃນການເຮັດໃຫ້ການປ່ຽນແປງປ່ຽນສະພາບແວດລ້ອມ ຍິ່ງພາຍໃນອົງການວິທີການທີ່ຜູ້ນຳປະຕິບັດຕໍ່ຜູ້ອື່ນທຸກຄົນເປັນອົງປະກອບຂອງຈຸດປະສົງດ້ານຄຸນນະທຳດ້ວຍເໝືອນກັນ ໃນລະດັບທີ່ກວ້າງຂຶ້ນ ເປົ້າໝາຍດ້ານຄຸນນະທຳໝາຍເຖິງການປະຕິບັດດ້ວຍຄວາມຕັ້ງໃຈກ່ຽວກັບການເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມ ແຕກຕ່າງໃນດ້ານບວກໃນສະພາບແວດລ້ອມ (ທາງສັງຄົມ) ເປົ້າໝາຍ ຄື ການພັດທະນາລະບົບ ເຊິ່ງໝາຍຄວາມວ່າຜູ້ ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາຈະຕ້ອງໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກ່ຽວກັບຄວາມສຳເລັດຂອງສະຖານສຶກສາອື່ນໃນເຂດພື້ນອະນຸພາກພື້ນ ເທົ່າກັບທີ່ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບສະຖານສຶກສາຂອງຕົນເອງ ເນື່ອງຈາກການພັດທະນາສະຖານສຶກສາແບບຍືນຍົງຈະເປັນ ໄປບໍ່ໄດ້ ຫາກລະບົບໃນພາບລວມ (whole system) ບໍ່ກ້າວໜ້າ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ດີທີ່ສຸດຈຶ່ງຕ້ອງມີຂໍ້ຜູກ ພັນມັດກັບສະພາບແວດລ້ອມທາງສັງຄົມຢ່າງແນ່ນອນ

ຈຸດປະສົງດ້ານຄຸນນະທຳ ໝາຍເຖິງ ການປິດຊ່ອງຫວ່າງລະຫວ່າງສະຖານສຶກສາທີ່ມີຜົນສຳເລັດສູງແລະ ສະຖານສຶກສາທີ່ມີຜົນສຳເລັດຕ່ຳ ນັກຮຽນທີ່ມີຜົນສຳເລັດທາງການຮຽນສູງ ແລະ ນັກຮຽນທີ່ມີຜົນສຳເລັດທາງການ ຮຽນຕ່ຳ ໂດຍການຍົກລະດັບຜົນສຳເລັດຂອງທຸກຄົນ ໃນຂະນະທີ່ປິດຊ່ອງຫວ່າງ ເຊິ່ງເປັນພຽງວິທີການໃນວົງກວ້າງ ການປະຕິຮູບແບບຍືນຍົງຈະປະກົດຂຶ້ນ ແລະເປັນຈຸດປະສົງດ້ານຄຸນນະທຳສູງສຸດ

1. ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມຸ່ງປ່ຽນແປງດ້ານວັດທະນະທຳຈະປະພຶດປະຕິບັດແຕກຕ່າງກັນຫຼາຍກວ່າຜູ້ ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາສ່ວນຫຼາຍ ໂດຍຈະເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມແຈ້ງວ່າການຮຽນຮູ້ຂອງນັກຮຽນໝາຍເຖິງຂັ້ນແບບ ຖາວອນ ແລະຈະກຳກັບຕິດຕາມການຮຽນຮູ້ຂອງນັກຮຽນຢ່າງແຈ້ງຮ່ວມກັບຄຸນຄ່າຄົນ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມຸ່ງ ປ່ຽນແປງດ້ານວັດທະນະທຳມີຈຸດປະສົງດ້ານຄຸນນະທຳທີ່ແຈ້ງ ເລິກເຊິ່ງແລະກວ້າງຂວາງ ເຊິ່ງໄດ້ຮັບຄວາມສົນໃຈໃນ ວົງກວ້າງຂຶ້ນ

2. ຜູ້ນຳຈຳເປັນຕ້ອງເຂົ້າໃຈຂະບວນການປ່ຽນແປງ ການພັດທະນາຂໍ້ຜູກພັນກັບຜູ້ອື່ນ ເພື່ອການນຳໃນ ວັດທະນະທຳການປ່ຽນແປງ ມີ 6 ແນວທາງ ຄື 1) ການປ່ຽນແປງສ່ວນຫຼາຍບໍ່ແມ່ນເປົ້າໝາຍ 2) ການສະແຫວງຫາວິທີ

ທາງໃໝ່ 3) ການສ້າງຄວາມປະທັບທັບໃຈໃນການທົດລອງເຮັດສິ່ງຕ່າງໆ 4) ການປັບການຕໍ່ຕ້ານໃຫ້ເປັນແຮງບວກທີ່ມີສັກກະຍະພາບ 5) ການໃຫ້ຄຸນຄ່າແລະວິທີການທີ່ເຮັດວຽກຮ່ວມກັນ 6) ການສ້າງວັດທະນະທຳໃໝ່

ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມຸ່ງປ່ຽນແປງດ້ານວັດທະນະທຳຮຽນຮູ້ ຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງການເປັນຜູ້ຊຽວຊານໃນນະວັດຕະກຳດ້ານເນື້ອໃນຕາມທີ່ກຳນົດ ແລະ ການເປັນຜູ້ຊຽວຊານໃນການບໍລິຫານຈັດການຂະບວນການປ່ຽນແປງ

3. ປັດໄຈດ່ຽວ (Single factor) ທີ່ເປັນປັດໄຈລວມສຳລັບການປ່ຽນແປງທີ່ປະສົບຄວາມສຳເລັດຄື ການພັດທະນາຄວາມສຳພັນ ຖ້າຄວາມສຳພັນດີຂຶ້ນ ສິ່ງຕ່າງໆກໍ່ຈະດີຂຶ້ນ ຖ້າຄວາມສຳພັນຄົງເດີມຫຼືລົດລົງກໍ່ຈະສູນເສຍທີ່ໜ້າ ດັ່ງນັ້ນ ຜູ້ນຳຕ້ອງເປັນຜູ້ເຮັດໃຫ້ຄວາມສຳພັນກັບບຸກຄົນແລະກຸ່ມຕ່າງໆສົມບູນ ໂດຍສະເພາະຢ່າງຍິ່ງດ້ວຍບຸກຄົນທີ່ແຕກຕ່າງກັນຫຼາຍກວ່າດ້ວຍຕົນເອງ ເຊິ່ງເປັນເຫດໃຫ້ຄວາມສະຫຼາດທາງອາລົມມີຄວາມສຳຄັນເທົ່າກັນຫຼືຫຼາຍກວ່າການມີແນວຄວາມຄິດທີ່ດີໃນຊ່ວງເວລາທີ່ສັບຊ້ອນ ຄວາມສະຫຼາດທາງອາລົມເປັນເລື່ອງທີ່ຈຳເປັນ

ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມຸ່ງປ່ຽນແປງດ້ານວັດທະນະທຳຮູ້ເຊັ່ນດຽວກັບທີ່ມີໃຫ້ຄຳປຶກສາດ້ານການບໍລິການຈັດການຂອງເຮ (Hay Management Consultants) ທີ່ເຫັນວ່າ ການພັດທະນາຄວາມສຳພັນແລະການສ້າງທີມງານເປັນຊຸດທັກສະທີ່ຍາກຫຼາຍທີ່ສຸດໃນຈຳນນວນທັງໝົດຂອງຜູ້ນຳພາກທຸລະກິດ ແລະ ຜູ້ນຳທາງການສຶກສາ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມຸ່ງປ່ຽນແປງດ້ານວັດທະນະທຳເຮັດວຽກບົນຖານຂອງຂໍ້ຄວາມສາມາດຂອງຄວາມສະຫຼາດທາງອາລົມ ໂດຍສະເພາະຢ່າງຍິ່ງ ການບໍລິຫານຈັດການອາລົມຕົນເອງ ແລະເຫັນອີກເຫັນໃຈຜູ້ອື່ນເຊິ່ງມີຄວາມແຕກຕ່າງກັນ ເຊິ່ງບໍ່ແມ່ນພຽງເລື່ອງຂອງການສົ່ງເສີມໃຫ້ຄະແນນຜົນສຳເລັດຂອງປີຕໍ່ໄປສູງຂຶ້ນ ແຕ່ເປັນການວາງພື້ນຖານສຳລັບຫຼາຍໆປີ ການຈຸ່ງໃຈ ແລະ ການສ້າງຜະລັງແກ່ຄູທີ່ບໍ່ພໍໃຈ ແລະ ການຫຼອມລວມຄວາມສຳພັນຂອງຄູທີ່ຖືກຕັດຂາດເຊິ່ງສາມາດມີຜົນທະວີຄຸນເຕັມທີ່ຕໍ່ບັນຍາກາດໂດຍລວມຂອງອົງການ ແລະການສ້າງຄວາມສຳພັນເປັນຊັບພະຍາກອນທີ່ໃຫ້ແບບຕໍ່ເນື່ອງ

4. ວຽກໃໝ່ໃນການສ້າງ ແລະ ແລກປ່ຽນຄວາມຮູ້ ເປັນຫຼັກສຳຄັນຂອງພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນ ມີການຮັບຮູ້ແບບເລິກເຊິ່ງ ຂໍ້ມູນຂ່າວສານກາຍເປັນຄວາມຮູ້ຕະຫຼອດຂະບວນການທາງສັງຄົມ ນີ້ຄືເຫດທີ່ຄວາມສຳພັນແລະການຮຽນຮູ້ແບບມີອາຊີບເປັນເລື່ອງຈຳເປັນອົງການຕ້ອງຜັກດ້ານການໃຫ້ຄວາມຮູ້ ແລະ ການສະແຫວງຫາຄວາມຮູ້ຮັບຮອງຄວາມຮູ້ແບບຕໍ່ເນື່ອງ ເມື່ອແຕ່ລະບຸກຄົນຄວນຈະເພີ່ມຖານຄວາມຮູ້ ຢ່າງໃດກໍ່ຕາມການເພີ່ມຖານຄວາມຮູ້ຈະມີພຽງເລັກນ້ອຍ ຖ້າບຸກຄົນບໍ່ແລກປ່ຽນຮຽນຮູ້ ປະທັດຖານຂອງການສະໜັບສະໜູນໃນການຖ່າຍທອດຄວາມຮູ້ແກ່ຜູ້ອື່ນເປັນສິ່ງສຳຄັນໃນການເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມຈະເລີນໃນພາບລວມແບບຕໍ່ເນື່ອງ

ນອກຈາກນີ້ ຊາເມີ ແລະ ໂຮເວວ (Shamir and Howell, 1999) ກ່າວວ່າ ສະພາບແວດລ້ອມທີ່ເຮັດໃຫ້ສະຖານະການໃນອົງການມີຈຸດອ່ອນປະກອບດ້ວຍ ສະພາບແວດລ້ອມພາຍນອກທີ່ເກີດຈາກວິກິດການການປ່ຽນແປງຂະໜານໃຫຍ່ ຄວາມບໍ່ແນ່ນອນໃນການປ່ຽນແປງທີ່ມີລັກສະນະເປັນພົນລະວັດ (dynamic) ສັບຊ້ອນ (complex) ຫຼື ຢູ່ໃນລະດັບສູງ ເປົ້າໝາຍ ງານແລະເທັກໂນໂລຢີທີ່ ຄຸ້ມເຄືອ ສັບຊ້ອນ ທ້າທາຍ ໂຄງສ້າງທີ່ເປັນອົງການ

(organic) ຫຼາຍກວ່າກົນໄກ (mechanic) ວັດທະນະທຳທີ່ເນັ້ນຄວາມສາມາດໃນການປັບປ່ຽນ (Hoy and Miskel)

ຈອນເອ ຣອສ ແລະ ປີເຕີເກ (John A. Ross & Peter Gray, 2006) ໄດ້ສຶກສາກ່ຽວກັບພາວະຜູ້ນຳທາງ ການສຶກສາ ແລະ ຜົນສຳເລັດຂອງນັກຮຽນ: ຜົນທີ່ເປັນສຶກາງຂອງຄວາມເຊື່ອງຂອງສັດຕູ ເຫັນວ່າ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານ ສຶກສາກະກຽມຄວາມພ້ອມທີ່ຈະຮັບການກວດກາໃນເລື່ອງຜົນສຳເລັດຂອງນັກຮຽນ ເຖິງແມ່ນວ່າ ສະຖານສຶກສາສ່ວນ ຫຼາຍເຫັນວ່າ ບໍ່ມີຜົນໂດຍກົງຕໍ່ຜົນສຳເລັດທາງການຮຽນຂອງນັກຮຽນ ໃນການສຶກສາຄັ້ງນີ້ໄດ້ມີການທົດສອບຮູບແບບ ທີ່ມີສົມມຸດຕິຖານວ່າ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາຊ່ວຍສ້າງຜົນສຳເລັດທາງການຮຽນຂອງນັກຮຽນໃນທາງອ້ອມຄື ຄວາມຜູກພັນ ແລະ ຄວາມເຊື່ອໃນຄວາມສາມາດຂອງຄູ ການວິເຄາະເສັ້ນທາງຂອງໂຮງຮຽນປະຖົມສຶກສາ 105 ໂຮງຮຽນ ສະໜັບສະໜູນສົມມຸດຕິຖານນີ້ຍິ່ງໂຮງຮຽນທີ່ມີລະດັບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງສູງຂຶ້ນ ຄູຍິ່ງມີປະສິດທິພາບ ແບບສະສົມສູງຂຶ້ນ ຄູຍິ່ງຍືນໜັ້ນກັບພັນທະກົດຂອງໂຮງຮຽນຫຼາຍຂຶ້ນ ຜົນສຳເລັດທາງການຮຽນຂອງນັກຮຽນໃນ ພາບລວມແລະສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ນຳພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມາໃຊ້ຊ່ວຍສ້າງຄວາມຜູກພັນ ໃນອາຊີບຂອງຄູໂດຍກົງ ແລະ ໂດຍອ້ອມຜ່ານປະສິດທິພາບຂອງຄູແບບສະສົມ

ແຄທິ ເອ ຊານ (Cathy A. Chan, 2004) ໄດ້ສຶກສາຜົນຂອງການໃຊ້ພາວະຜູ້ນຳໃນການສົ່ງເສີມ ວັດທະນະທຳສະຖານສຶກສາດ້ານບວກ ແລະ ຜົນການຮຽນຂອງນັກຮຽນທີ່ເພີ່ມຂຶ້ນ ເນັ້ນທັກສະພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິ ຜົນເຊິ່ງຈຳເປັນໃນການສ້າງແລະເຮັດໃຫ້ວັດທະນະທຳອົງກອນແລະຄວາມສຳເລັດໃນພາບລວມຍືນຍົງ ຜູ້ນຳຕ້ອງສ້າງ ແລະປັບປຸງວັດທະນະທຳເພື່ອຜັກດັນການສື່ສານລະຫວ່າງສະມາຊິກພາຍໃນອົງການ (Deal & Peterson, 1999) ໂດຍມຸ່ງເນັ້ນວ່າ ວັດທະນະທຳຂອງສະຖານສຶກສາ ຫຼື ອົງການເຊິ່ງຈຳເປັນໃນການເຮັດໃຫ້ຄວາມພະຍາຍາມປ່ຽນແປງມີ ຄວາມສຳຄັນໃນລະດັບສູງສຸດ (Barth, 2002) ລະບຸວ່າທັດສະນະຄະຕິ ຄວາມເຊື່ອ ແລະ ຄຳນິຍົມອາດຈະມີຜົນກະທົບ ຕໍ່ການລິເລີ່ມການປະຕິຮູບ ໂດຍມີຈຸດປະສົງເພື່ອກວດກາຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງພາວະຜູ້ນຳສະຖານສຶກສາທີ່ມີປະສິດທິ ຜົນ ແລະ ຜົນກະທົບຕໍ່ການເພີ່ມຜົນສຳເລັດແລະການຮຽນຮູ້ຂອງນັກຮຽນໃນພາບລວມ ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນໃນແບບເລິກ ກັບພຶດຕິກຳພາວະຜູ້ນຳແລະຜົນກະທົບຕໍ່ການໃຊ້ອິດທິພົນ ແລະ ການເຮັດໃຫ້ວັດທະນະທຳສະຖານສຶກສາແບບບວກຍືນ ຍົງ ໃຊ້ວິທີການສຳຫຼວດພາວະຜູ້ນຳການສຳພາດ ແບບມີໂຄງສ້າງແລະການສັງເກດພາກສະໜາມ ຄຳຖາມການວິໄຈ ປະກອບດ້ວຍຕົວປ່ຽນ ຄື ໂປຣແກຣມທີ່ສອນ ພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນ ແລະ ວັດທະນະທຳສະຖານສຶກສາແບບບວກ ຜົນການສຶກສາ ຂໍ້ມູນທີ່ໄດ້ຈາກການສັງເກດພາກສະໜາມ ການສຳຫຼວດພາວະຜູ້ນຳແລະການສຳພາດແບບມີໂຄງສ້າງ ໃນລັກສະນະປະເຊີນໜ້າກັບຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາ ຄູ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານທີ່ເປັນສຶກສາເມືອງ ແລະ ເຫັນວ່າ ຜູ້ບໍລິຫານ ສະຖານສຶກສານຳມາດຕະການທີ່ຫຼາກຫຼາຍມາໃຊ້ໃນການສົ່ງເສີມວັດທະນະທຳສະຖານສຶກສາແບບບວກ ແລະ ເພີ່ມຜົນ ສຳເລັດທາງການຮຽນຂອງນັກຮຽນ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສານຳວິໄສທັດລວມມາໃຊ້ຜ່ານການຮ່ວມມື ແລະ ການ ຕັດສິນໃຈຮ່ວມກັບຄູ ນອກຈາກນີ້ວັດທະນະທຳທີ່ຊຸມຊົນຜັກດັນສະມັດຖານະຂອງຄູທຸກຄົນ ເຮັດໃຫ້ລົກເຄີຍກັບ ນັກຮຽນແຕ່ລະຄົນ ແລະ ຄວາມຫຼາກຫຼາຍຂອງໂປຣແກຣມຄວາມຮູ້ກັບສະມັດຖານະຂອງຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາເພື່ອ ພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນທີ່ເນັ້ນລະດັບຜົນການຮຽນຂອງນັກຮຽນ ເຊິ່ງວິໄຊ ທິງໄຊ (2005) ໄດ້ສຶກສາວິໄຈພາວະ ຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງແລະວັດທະນະທຳໂຮງຮຽນທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ການບໍລິຫານງົບປະມານແບບມຸ່ງເນັ້ນຜົນງານໃນໂຮງຮຽນ

ມັດທະຍົມສຶກສາ ເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງມີຄວາມສຳພັນກັບວັດທະນະທຳໂຮງຮຽນ ແລະ ການບໍລິຫານ ງົບປະມານແບບມຸ່ງເນັ້ນຜົນງານທັງໂດຍລວມແລະລາຍດ້ານ.

ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາໃນຖານະຜູ້ນຳໃນວັດທະນະທຳການປ່ຽນແປງ

ປັດຈຸບັນເລີ່ມມີການຄົ້ນຫາຜູ້ນຳ ເຊິ່ງມີພາວະຜູ້ນຳທີ່ສົ່ງຜົນກະທົບເລິກກວ່າແລະຫຼາຍກວ່າການເນັ້ນພຽງ ມາດຕະຖານທີ່ສູງຂຶ້ນ. ໃນປະເທດອັງກິດທີ່ປຶກສາດ້ານການບໍລິຫານຈັດການຂອງເຮ (Hay Management Consultants, 2000) ໄດ້ປຽບທຽບຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມີປະສິດທິຜົນສູງ 200 ຄົນກັບຜູ້ບໍລິຫານລະດັບສູງ ອາວຸໂສໃນພາກທຸລະກິດ ເຫັນວ່າ ທັງສອງກຸ່ມມີຄວາມໝ້າປະທັບໃຈເທົ່າທຽມກັນ ແລະ ບົດບາດຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ສະຖານສຶກສາໝ້າປະທັບໃຈຫຼາຍຂຶ້ນເມື່ອປຽບທຽບກັບພາກທຸລະກິດ ໂດຍໄດ້ກຳນົດມີຕົວຢ່າງພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ 5 ມິຕິ ໄດ້ແກ່ 1) ການເຮັດວຽກເປັນທີມ ແລະ ການພັດທະນາຜູ້ອື່ນ 2) ແຮງຜັກດັນແລະຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ 3) ວິໄສທັດ ແລະການສາມາດກວດສອບໄດ້ 4) ຍຸດທະວິທີການໃຊ້ອິດທິພົນແລະການເມືອງ ແລະ 5) ຂອບເຂດແນວຄິດແລະການ ວິເຄາະ ເຊັ່ນດຽວກັບ ໂກແມນ ບອຍອັດຊິດ ແລະ ແມັກຄີ (Goleman Boyatzis and McKee) ໄດ້ປະກາດວ່າ ຜູ້ນຳທີ່ມີຄວາມສະຫຼາດທາງອາລົມ ແລະ ອົງການທີ່ມີຄາມສະຫຼາດທາງອາລົມຈຳເປັນໃນຊ່ວງເວລາທີ່ສັບສົນ ໂດຍກຳ ນົດສະມັດຖານະ 18 ສະມັດຖານະພາຍໃຕ້ 4 ມິຕິ ໄດ້ແກ່ ການຮັບຮູ້ຕົນເອງ (self-awareness) ການບໍລິຫານ ຈັດການຕົນເອງ (self-management) ການຮັບຮູ້ສັງຄົມ (social-awareness) ແລະ ການບໍລິຫານຈັດການ ຄວາມສຳພັນ

1. ຜູ້ນຳຈະຮັບຮູ້ກ່ຽວກັບການເກີດອາລົມຂອງຕົນເອງ ເຊິ່ງໄວຕໍ່ຄວາມຮູ້ສຶກແລະການກະຕຸ້ນຜູ້ອື່ນ ລວມ ທັງສາມາດປະເຊີນກັບບັນຫາວັນຕໍ່ວັນ ເມື່ອປະຕິບັດວຽກງານທຳມາກາງວັດທະນະທຳອົງການທີ່ປ່ຽນແປງ (Goleman, Boyatzis and McKee, 2002)

ສິ່ງສຳຄັນຄື ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາແຫ່ງອະນາຄົດຕ້ອງມີຄວາມເໝາະສົມກັບພາບໃຫຍ່ແລະມີຄວາມທັນ ສະໃໝໃນການຄິດແບບໃຊ້ມະນຸດພາບ ແລະ ປ່ຽນສະພາບອົງການທັງບຸກຄົນແລະທີມ ເຊິ່ງເປັນການສະຫຼຸບຈາກການ ກວດກາພາວະຜູ້ນຳທີ່ປະສົບຄວາມສຳເລັດໃນພາກທຸລະກິດແລະໃນລະບົບໂຮງຮຽນ (Fullan, 2001)

ຖ້າເປົ້າໝາຍຄືການປ່ຽນແປງແບບຍືນຍົງ ໃນສັງຄົມແຫ່ງການຮຽນຮູ້ ຜູ້ນຳທາງທຸລະກິດແລະຜູ້ນຳທາງການ ສຶກສາຈະມີລັກສະນະລວມກັນເພີ່ມຫຼາຍຂຶ້ນ ລັກສະນະລວມດັ່ງກ່າວຕ້ອງການຂອບເຂດຄວາມຄິດແລະຂອບເຂດການ ປະຕິບັດໃໝ່ (new mind and action set) ເພື່ອນຳການປ່ຽນແປງທີ່ສັບຊ້ອນ ເຊິ່ງປະກອບດ້ວຍຄຸນນະລັກສະນະສ່ວນ ບຸກຄົນກ່ຽວກັບພະລັງ ຄວາມສັດທາຢ່າງແຮງກ້າແລະຄວາມຫວັງ (energy, enthusiasm and hope) ແລະ 5 ອົງ ປະກອບຂອງພາວະຜູ້ນຳຄື ຈຸດປະສົງດ້ານຄຸນນະທຳ (moral purpose) ການເຂົ້າໃຈການປ່ຽນແປງ (understanding change) ການສ້າງຄວາມສຳພັນ (relationship building) ການສ້າງຄວາມຮູ້ ແລະ ການແລກປ່ຽນຮຽນຮູ້ (knowledge creation and sharing) ຕະຫຼອດຈົນການເຮັດໃຫ້ເກີດການຮ້ອຍລຽງເປັນເລື່ອງດຽວກັນ

(coherence making) ໃນທາງປະຕິບັດ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາໄດ້ຮັບການກ່າວຂານວ່າ “ຜູ້ບໍລິຫານແບບ ປ່ຽນແປງວັດທະນະທຳ: culture change principal”

ຈຸດປະສົງທາງດ້ານຄຸນນະທຳ (moral purpose) ເປັນມິຕິໜຶ່ງໃນ 5 ມິຕິຂອງການນຳໃນວັດທະນະທຳ ການປ່ຽນແປງ ນອກຈາກນີ້ເປົ້າໝາຍໂດຍກົງຂອງການເຮັດໃຫ້ເກີດການປ່ຽນແປງ ການດຳລົງຊີວິດຂອງນັກຮຽນ ເປົ້າ ໝາຍທາງດ້ານຄຸນນະທຳມີບົດບາດທີ່ກວ້າງຫຼາຍຂຶ້ນໃນການເຮັດໃຫ້ການປ່ຽນແປງ ປ່ຽນສະພາບແວດລ້ອມ ພາຍໃນ ອົງການ. ວິທີການທີ່ຜູ້ນຳປະຕິບັດຕໍ່ຜູ້ອື່ນທຸກຄົນເປັນອົງປະກອບຂອງເປົ້າໝາຍທາງດ້ານຄຸນນະທຳດ້ວຍໝື່ອນກັນ ໃນ ລະດັບທີ່ກວ້າງຂຶ້ນ ເປົ້າໝາຍທາງດ້ານຄຸນນະທຳໝາຍເຖິງການປະຕິບັດດ້ວຍຄວາມຕັ້ງໃຈກ່ຽວກັບການເຮັດໃຫ້ເກີດ ຄວາມແຕກຕ່າງໃນດ້າຍບວກໃນສະພາບແວດລ້ອມເປົ້າໝາຍຄື ການພັດທະນາລະບົບ ເຊິ່ງ ໝາຍຄວາມວ່າ ຜູ້ ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາຕ້ອງໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກ່ຽວກັບຄວາມສຳເລັດຂອງສະຖານສຶກສາອື່ນໃນເຂດພື້ນທີ່ເທົ່າກັບທີ່ໃຫ້ ຄວາມສຳຄັນກັບສະຖານສຶກສາຂອງຕົນເອງ ເນື່ອງຈາກການພັດທະນາສະຖານສຶກສາແບບຍືນຍົງຈະເປັນໄປບໍ່ໄດ້ ຖ້າ ລະບົບໃນພາບລວມບໍ່ກ້າວໜ້າ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ດີທີ່ສຸດຈຶ່ງຕ້ອງມີຂໍ້ມູນຜູກມັດກັບສະພາບແວດລ້ອມທາງ ສັງຄົມຢ່າງແນ່ນອນ.

ເປົ້າໝາຍດ້ານຄຸນນະທຳໝາຍເຖິງການປິດຊ່ອງຫວ່າງລະຫວ່າງສະຖານສຶກສາທີ່ມີຜົນສຳເລັດສູງແລະສະຖານ ສຶກສາທີ່ມີຜົນສຳເລັດຕ່ຳ ນັກຮຽນທີ່ມີຜົນສຳເລັດທາງການຮຽນສູງ ແລະ ນັກຮຽນທີ່ມີຜົນສຳເລັດທາງການຮຽນຕ່ຳ ໂດຍການຍົກລະດັບຜົນສຳເລັດຂອງທຸກຄົນ ໃນຂະນະທີ່ປິດຊ່ອງຫວ່າງ ເຊິ່ງເປັນວິທີການ ໃນວົງກວ້າງ ການປະຕິຮູບ ແບບຍືນຍົງຈະປະກົດຂຶ້ນ ແລະ ເປັນເປົ້າໝາຍດ້ານຄຸນນະທຳສູງສຸດ (Fullan, 2002)

ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມຸ່ງປ່ຽນແປງທາງວັດທະນະທຳຈະປະພຶດປະຕິບັດແຕກຕ່າງກັນຫຼາຍກວ່າຜູ້ ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາສ່ວນຫຼາຍ ໂດຍຈະເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມແຈ້ງວ່າການຮຽນຮູ້ຂອງນັກຮຽນເກີດຂຶ້ນແບບ ຖາວອນ ແລະຈະກຳກັບຕິດຕາມການຮຽນຮູ້ຂອງນັກຮຽນຢ່າງແຈ້ງຮ່ວມກັບຄູທຸກຄົນ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມຸ່ງ ປ່ຽນແປງດ້ານວັດທະນະທຳ ມີເປົ້າໝາຍດ້ານວັດທະນະທຳທີ່ແຈ້ງ ເລິກເຊິ່ງ ແລະ ກວ້າງຂວາງ ເຊິ່ງໄດ້ຮັບຄວາມ ສົນໃຈວົງກວ້າງຂຶ້ນ.

2. ຜູ້ນຳຈຳເປັນຕ້ອງເຂົ້າໃຈຂະບວນການປ່ຽນແປງ ເປົ້າປະສົງດ້ານຄຸນນະທຳທີ່ປັດສະຈາກການເຂົ້າໃຈ ຂະບວນການປ່ຽນແປງ ຄື ການເສຍສະຫຼະດ້ານຄຸນນະທຳ ການມີແນວຄິດດ້ານນະວັດຕະກຳ ແລະມີຄວາມເກັ່ງດ້ານ ຂະບວນການປ່ຽນແປງ ສາມາດເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມຜູກມັດກັບແນວຄວາມຄິດຂອງຕົນເອງ ເຊິ່ງບໍ່ແມ່ນຜູ້ນຳການ ປ່ຽນແປງ (change agent) ທີ່ດີ ການພັດທະນາຂໍ້ຜູກມັດກັບຜູ້ອື່ນ ເຊິ່ງອາດຈະບໍ່ໄດ້ເຮັດໃຫ້ຫຼົງຮັກໂດຍແນວຄິດ ໃນການນຳໃນວັດທະນະທຳການປ່ຽນແປງມີ 6 ແນວທາງ ເພື່ອຄວາມເຂົ້າໃຈຂະບວນການປ່ຽນແປງຄື (1) ເປົ້າໝາຍບໍ່ ແມ່ນການປ່ຽນແປງສ່ວນຫຼາຍໃໝ່ ແຕ່ປ່ຽນແປງໃໝ່ແບບເລືອກດ້ວຍການຕັດຕໍ່ (2) ບໍ່ເປັນການພຽງພໍທີ່ຈະມີແນວຄິດ ທີ່ດີທີ່ສຸດ ເຊິ່ງຕ້ອງເຮັດວຽກຜ່ານຂະບວນການເມື່ອຜູ້ອື່ນປະເມີນແລະມາສູ່ການສະແຫວງຫາຄວາມໝາຍທີ່ເກັບ ລວບລວມແລະຜູກມັດກັບວິຖີທາງໃໝ່ (3) ການປະທັບໃຈກັບຄວາມຍາກລຳບາກໃນການທົດລອງເຮັດສິ່ງຕ່າງໆໃໝ່ (4) ປັບການຕໍ່ຕ້ານໃຫ້ເປັນແຮງບວກທີ່ມີສັກກະຍະພາບ (5) ການສ້າງວັດທະນະທຳໃໝ່ເປັນຊື່ຂອງເກມ ການ ປ່ຽນແປງຈຳນວນຫຼາຍເປັນໂຄງສ້າງການປ່ຽນປ່ຽນທີ່ຕ້ອງການຢູ່ໃນວັດທະນະທຳຂອງສິ່ງທີ່ບຸກຄົນໃຫ້ຄຸນຄ່າແລະວິທີການ

ທີ່ເຮັດວຽກຮ່ວມກັນເພື່ອເຮັດໃຫ້ປະສົບຄວາມສໍາເລັດ (6) ບໍ່ແມ່ນຜູ້ກວດສອບທີ່ມັກຈະສັບຊ້ອນ ບໍ່ມີທາງລັດ ທີ່ເປັນຂັ້ນຕອນສູງການປ່ຽນແປງເຊິ່ງລວມເຖິງວຽກປະຈຳວັນທີ່ຍາກໃນການສ້າງວັດທະນະທຳໃໝ່. ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາທີ່ມຸ່ງປ່ຽນແປງດ້ານວັດທະນະທຳຮຽນຮູ້ຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງການເປັນຜູ້ຊ່ຽວຊານໃນນະວັດຕະກຳດ້ານເນື້ອໃນຕາມທີ່ກຳນົດ ແລະ ການເປັນຜູ້ຊ່ຽວຊານໃນການບໍລິຫານຈັດການຂະບວນການການປ່ຽນແປງ

3. ປັດໄຈດ່ຽວ (single) ທີ່ເປັນປັດໄຈລວມສໍາລັບການປ່ຽນແປງທີ່ປະສົບຄວາມສໍາເລັດຄື ການພັດທະນາຄວາມສໍາພັນ ຖ້າຄວາມສໍາພັນດີຂຶ້ນ ສິ່ງຕ່າງໆກໍຈະດີຂຶ້ນ ຖ້າຄວາມສໍາພັນຄົງເດີມຫຼືລົດລົງກໍຈະສູນເສຍຖານທີ່ໜັ້ນ. ດັ່ງນັ້ນ ຜູ້ນຳຕ້ອງເປັນຜູ້ເຮັດໃຫ້ຄວາມສໍາພັນກັບບຸກຄົນແລະກຸ່ມຕ່າງໆສົມບູນ.

4. ວຽກໃໝ່ໃນການສ້າງ ແລະ ແລກປ່ຽນຄວາມຮູ້ ເປັນຫຼັກສໍາຄັນຂອງພາວະຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນມີການຮັບຮູ້ເລິກເຊິ່ງຫຼາກຫຼາຍ ຂໍ້ມູນຂ່າວສານກາຍເປັນຄວາມຮູ້ຕະຫຼອດຂະບວນການທາງສັງຄົມ ນີ້ຄືເຫດທີ່ຄວາມສໍາພັນແລະການຮຽນຮູ້ແບບມີອາຊີບເປັນເລື່ອງຈໍາເປັນອົງການຕ້ອງຜັກດັນການໃຫ້ຄວາມຮູ້ແລະການສະແຫວງຫາຄວາມຮູ້ຮັບຮອງຄວາມຮູ້ແບບຕໍ່ເນື່ອງ ເມື່ອແຕ່ລະບຸກຄົນຄວນຈະເພີ່ມຖານຄວາມຮູ້ ຢ່າງໃດກໍຕາມການເພີ່ມຖານຄວາມຮູ້ຈະມີພຽງເລັກນ້ອຍ ຖ້າບຸກຄົນບໍ່ແລກປ່ຽນຮຽນຮູ້ ແບບແຜນການປະຕິບັດຂອງການສະໜັບສະໜູນໃນການຖ່າຍທອດຄວາມຮູ້ແກ່ຜູ້ອື່ນເປັນສິ່ງສໍາຄັນໃນການເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມຈະເລີນໃນພາບລວມແບບຕໍ່ເນື່ອງ.

ບົດທີ 5

ອົງການ, ການສື່ສານ ແລະ ການຕັດສິນໃຈ

5.1. ຄວາມໝາຍຂອງອົງການ ແລະ ການຈັດອົງການ

ສ້ອຍຕະກູນ ອັດຖະມານະ (2550:9) ກ່າວວ່າ ອົງການເປັນການຮ່ວມມືປະສານງານໃນກິດຈະກຳຕ່າງໆ ທີ່ມີເຫດຜົນຂອງບຸກຄົນຈຳນວນໜຶ່ງ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸຄວາມປະສົງ ຫຼື ຈຸດມຸ່ງໝາຍທີ່ມີຢູ່ຮ່ວມກັນຢ່າງຊັດເຈນ ດ້ວຍວິທີແບ່ງແຮງງານ ແລະ ໜ້າທີ່ຕາມສາຍງານທີ່ກຳນົດລຳດັບຊັ້ນຂອງອຳນາດໜ້າທີ່ ແລະ ຄວາມຮັບຜິດຊອບ.

ຈະເຣີນຜົນ ສຸວັນໂຊດ (2530:143) ກ່າວວ່າ ອົງການຄື ຂະບວນການໂຄງສ້າງທີ່ບຸກຄົນທີ່ເຂົ້າມາຢູ່ຮ່ວມກັນທີ່ຈະສ້າງປະຕິສຳພັນຕໍ່ກັນ ເພື່ອຈຸດປະສົງຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນ ແລະ ຂອງອົງການ ເຊິ່ງຈະສະໜອງຕອບເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ

ຈະຣຸນ ທອງຖາວອນ (2537:131) ກ່າວເຖິງ ອົງການ ໝາຍເຖິງ ກຸ່ມຄົນທີ່ລວມກັນຈັດກິດຈະກຳຂຶ້ນໃນນາມຂອງໜ່ວຍງານຢ່າງມີລະບົບລະບຽບ.

ຜະຍອມ ວົງສານສຣີ (2542:4) ກ່າວເຖິງອົງການວ່າ ເປັນກຸ່ມຄົນທີ່ລວມຕົວກັນ ມີຈຸດມຸ່ງໝາຍຮ່ວມກັນໃນການເຮັດກິດຈະກຳ ຫຼື ວຽກຢ່າງໃດຢ່າງໜຶ່ງ ໂດຍອາໄສຂະບວນການຈັດໂຄງສ້າງຂອງກິດຈະກຳ ຫຼື ວຽກນັ້ນອອກເປັນປະເພດຕ່າງໆ ເພື່ອແບ່ງວຽກງານໃຫ້ແກ່ສະມາຊິກໃນອົງການດຳເນີນການປະຕິບັດໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍ.

ວັນໄຊ ມິຊາດ (2549:3) ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງອົງການວ່າເປັນການລວມຕົວກັນຂອງຄົນຕັ້ງແຕ່ສອງຄົນຂຶ້ນໄປ ທີ່ມີການລວມຕົວກັນ ເພື່ອດຳເນີນກິດຈະກຳຢ່າງໃດຢ່າງໜຶ່ງ ໂດຍມີເປົ້າໝາຍທີ່ຕ້ອງການບັນລຸຮ່ວມກັນ ເຊິ່ງກິດຈະກຳທີ່ຮ່ວມກັນດຳເນີນການນັ້ນ ບຸກຄົນພຽງຄົນດຽວ ບໍ່ສາມາດດຳເນີນການໃຫ້ບັນລຸຜົນສຳເລັດໄດ້ຕາມເປົ້າໝາຍຂອງອົງການ.

ໄຊເສດ ຝົມສຣີ (2551) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ ກຸ່ມຂອງບຸກຄົນທີ່ເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັນ ເພື່ອບັນລຸເປົ້າໝາຍຮ່ວມກັນ

ທົງໄຊ ວົງໄຊສຸວັນ (2540:24) ໄດ້ກ່າວເຖິງ ການບໍລິຫານຈັດການທີ່ເປັນຄູ່ມືໃນການບໍລິຫານຈັດການພາຍໃຕ້ຄວາມສັບຊ້ອນຂອງລະບົບຂໍ້ມູນຂ່າວສານໄດ້ຊື່ປະເດັນສຳຄັນໃນການບໍລິຫານຈັດການໃຫ້ປະສິບຄວາມສຳເລັດໄວ້ 7 ດ້ານ ຄື 1) ການໃຊ້ເທັກນິກວິທີທີ່ມີຂອບເຂດຄວບຄຸມຈຸດປະສົງ ມີກົນລະຍຸດ ແລະ ມີຄຸນນະພາບ 2) ການບໍລິຫານຈັດການໃນລັກສະນະເປັນຂະບວນການແກ້ບັນຫາ 3) ການມີຄະນະຜູ້ບໍລິຫານທີ່ມີສັກກະຍະພາບໃນການຕັດສິນໃຈສູງ 4) ການມີສ່ວນຮ່ວມໃນການບໍລິຫານຈັດການຂອງຜູ້ບໍລິຫານທຸກຄົນ 5) ການນຳຜົນຈາກການຕັດສິນໃຈມາໃຊ້ປະໂຫຍດໄດ້ຢ່າງວ່ອງໄວ 6) ການມີລະບົບຂໍ້ມູນຂ່າວສານ ເພື່ອການບໍລິຫານຈັດການທີ່ເໝາະສົມ ແລະ 7) ການບໍລິຫານຈັດການໃຫ້ເໝາະສົມກັບແຕ່ລະສະຖານະການ.

ຈຸທາ ທຽນໄທ (2548:4) ໄດ້ກ່າວເຖິງ ການບໍລິຫານຈັດການໝາຍເຖິງ ການເພີ່ມຜະລິງອຳນາດໃນການຕັດສິນໃຈ (empowerment) ການປັບລະບົບ (reengineering) ການບໍລິຫານວຽກດ້ານຄຸນນະພາບແບບສົມບູນ (total quality management) ແລະ ການປັບລົດຂະໜາດອົງການ (downsizing) ໂດຍຜູ້ບໍລິຫານຈະຕ້ອງເຮັດໜ້າ

ທີ່ການຈັດອົງການ (organizing) ການຈັດຄົນເຂົ້າເຮັດວຽກ (staffing) ການວາງແຜນ (planning) ແລະ ການຄວບຄຸມ (controlling)

ອະນຸພາບ ອິດທິບັນລີ (2531:1) ໄດ້ກ່າວເຖິງ ການບໍລິຫານຈັດການໄວ້ດັ່ງນີ້: ການບໍລິຫານຈັດການ ໝາຍເຖິງ ຂະບວນການທີ່ຜູ້ຈັດການໃຊ້ສິນລະປະແລະກົນລະຍຸດຕ່າງໆ ດຳເນີນກິດຈະກຳຕາມຂັ້ນຕອນ ໂດຍອາໃສຄວາມຮ່ວມແຮງຮ່ວມໃຈຂອງສະມາຊິກໃນອົງການ ໂດຍຕະຫຼັກຮູ້ເຖິງຄວາມສາມາດ ຄວາມຖະໜັດ ແລະ ຄວາມມຸ່ງຫວັງດ້ານຄວາມຈະເລີນກ້າວໜ້າໃນການປະຕິບັດວຽກງານຂອງສະມາຊິກໃນອົງການຄວບຄູ່ໄປດ້ວຍອົງການຈະສຳເລັດຜົນຕາມເປົ້າໝາຍທີ່ກຳນົດ.

ໄຟບຸນ ຊ່າງຮຽນ (2532:17) ໃຫ້ຄວາມໝາຍການບໍລິຫານວ່າ ໝາຍເຖິງ ລະບົບທີ່ປະກອບໄປດ້ວຍຂະບວນການໃນການນຳຊັບພະຍາກອນທາງການບໍລິຫານທັງທາງວັດຖຸ ແລະ ຄົນມາດຳເນີນການ ເພື່ອບັນລຸຈຸດປະສົງທີ່ກຳນົດໄວ້ຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນ.

ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ ອົງການເປັນການລວມຕົວຂອງສະມາຊິກເປັນກຸ່ມບຸກຄົນຕັ້ງແຕ່ສອງຄົນຂຶ້ນໄປ ມີການດຳເນີນກິດຈະກຳຮ່ວມກັນ ແລະ ສຳພັນກັນ ເຊິ່ງການດຳເນີນງານຕ່າງໆນັ້ນ ຕ້ອງມີຈຸດໝາຍດຽວກັນ ຄື ການບັນລຸຕາມເປົ້າໝາຍ ແລະ ຈຸດປະສົງທີ່ຕັ້ງໄວ້.

5.2. ປະເພດຂອງອົງການ

ນັກວິຊາການຫຼາຍທ່ານໄດ້ແບ່ງປະເພດຂອງອົງການໄວ້ດັ່ງນີ້:

ຈະຮຸນ ທອງຖາວອນ (2537:131) ແບ່ງປະເພດຂອງອົງການ ແບ່ງຕາມຄວາມມຸ່ງໝາຍທີ່ຈັດຕັ້ງ ແບ່ງໄດ້ 4 ປະເພດຄື

1) ອົງການເພື່ອປະໂຫຍດຂອງສະມາຊິກ (mutual-benefit) ເຊັ່ນ ພັກການເມືອງສະມາຄົມ ແລະ ສະຫະກອນ ເປັນຕົ້ນ.

2) ອົງການເພື່ອທຸລະກິດ (business concern) ເຊັ່ນ ບໍລິສັດ ຫ້າງຮ້ານ ແລະ ທະນາຄານ

3) ອົງການເພື່ອສາທາລະນະ (commonweal organization) ເຊັ່ນ ກະຊວງ ກົມ ແລະ ແຂວງ ເປັນຕົ້ນ.

4) ອົງການເພື່ອການບໍລິການ (service organization) ເຊັ່ນ ໂຮງຮຽນ ແລະ ໂຮງໝໍ ເປັນຕົ້ນ ແລະ ແບ່ງຕາມຫຼັກການຈັດລະບຽບພາຍໃນອົງການ ແບ່ງໄດ້ເປັນ 2 ປະເພດຄື ອົງການທີ່ເປັນທາງການ ຄື ເປັນອົງການທີ່ຕັ້ງຂຶ້ນມາຕາມກົດໝາຍ ມີຈຸດປະສົງ ແລະ ລະບຽບແບບແຜນ ມີການກຳນົດສາຍການບັງຄັບບັນຊາກຳນົດອຳນາດໜ້າທີ່ຂອງແຕ່ລະແຜນງານຢ່າງຈະແຈ້ງ ເຊັ່ນ ວິທະຍາໄລຄູ ແບ່ງເປັນຫ້ອງການ ແລະ ໜ່ວຍງານຕາມລຳດັບ ແລະ ອົງການທີ່ບໍ່ເປັນທາງການເປັນອົງການທີ່ເກີດຂຶ້ນຈາກຄວາມສຳພັນສ່ວນບຸກຄົນໃນກຸ່ມຂອງອົງການທີ່ຂາດກົດໝາຍຮອງຮັບ ແລະ ລະບຽບອັນຖືກຕ້ອງ ຕະຫຼອດຈົນຂາດໂຄງສ້າງທີ່ແນ່ນອນ ເຊັ່ນ ສະມາຄົມອາຈານ ສະໂມສອນອາຈານ ເປັນຕົ້ນ ດັ່ງນັ້ນເມື່ອມີອົງການທີ່ເປັນທາງການທີ່ໃດ ກໍ່ອາດຈະເກີດການທີ່ບໍ່ເປັນທາງການຕາມມາສະເໝີ.

ສົມພອນ ສຸທັດນີ (2541) ການຈຳແນກປະເພດຂອງອົງການຕາມຫຼັກການຈັດລະບຽບພາຍໃນອົງການຄື ອົງການແບບເປັນທາງການ ອົງການປະເພດນີ້ເປັນອົງການທີ່ມີລະບຽບແບບແຜນ ມີໂຄງສ້າງຊັດເຊນ ມີຄວາມຄົງທີ່ ມີການລະບຸສິ່ງຕ່າງໆ ໄວ້ຄົບຖ້ວນເພື່ອເປັນຫຼັກຢູ່ໃນການປະຕິບັດວຽກງານ ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງບຸກຄົນກໍ່ເປັນໄປຢ່າງ

ມີລະບົບ ມີຂອບເຂດຈຳກັດ ຂາດອິດສະຫຼະພາບເສລີ ການເວົ້າຈາກເປັນເລື່ອງວຽກເລື່ອງງານ ແລະ ໜ້າທີ່ທີ່ຈະຕ້ອງ ຮັບຜິດຊອບ ການຕິດຕໍ່ສື່ສານເປັນໄປຕາມສາຍການບັງຄັບບັນຊາ ຈຶ່ງເຮັດໃຫ້ເກີດຂໍ້ຈຳກັດໃນຄວາມສຳພັນສ່ວນຕົວ ຄວາມສະໜິດສະໜົມ ແລະ ຄວາມໄວ້ວາງໃຈເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ ແລະ ການແບບບໍ່ເປັນທາງການ ໝາຍເຖິງ ກຸ່ມບຸກຄົນ ມາລວມຕົວກັນເປັນໂຄງສ້າງທີ່ບໍ່ເຄັ່ງຄັດ ບໍ່ມີການກຳນົດໜ້າທີ່ຊັດເຈນ ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງບຸກຄົນເປັນຄວາມສຳພັນ ທີ່ບໍ່ເປັນທາງການ ເປັນຄວາມສຳພັນສ່ວນຕົວຂອງຄົນທີ່ມີຄວາມເຊື່ອ ທັດສະນະຄະຕິ ຄຳນິຍົມທີ່ກົງກັນ ແລະ ອາໃສຫຼັກ ມະນຸດສຳພັນເປັນເຄື່ອງມືໃນການຕິດຕໍ່ສື່ສານໃນລັກສະນະທີ່ເປັນມິດ.

ສະຫຼຸບປະເພດຂອງອົງການ ແບ່ງໂດຍຍິດ 2 ຫຼັກກະນ ຄື ແບ່ງຕາມຄວາມມຸ່ງໝາຍທີ່ຈັດຕັ້ງ ແລະ ແບ່ງຕາມ ຫຼັກການຈັດລະບຽບພາຍໃນອົງການ ແບ່ງຕາມຄວາມມຸ່ງໝາຍທີ່ຈັດຕັ້ງຈະຄຳນຶງເຖິງ ເພື່ອປະໂຫຍດຂອງສະມາຊິກ ທຸລະກິດ ສາທາລະນະ ແລະ ເພື່ອການບໍລິການເປັນຫຼັກ ສ່ວນແບ່ງຕາມຫຼັກການຈັດລະບຽບພາຍໃນອົງການ ແບ່ງເປັນ ອົງການທີ່ເປັນທາງການຫຼືອົງການແບບເປັນທາງການ ແລະ ບໍ່ເປັນທາງການ. ອົງການທີ່ເປັນທາງການເປັນອົງການທີ່ຕັ້ງ ຂຶ້ນມາຕາມກົດໝາຍ ເປັນອົງການທີ່ມີລະບຽບ ມີໂຄງສ້າງຊັດເຈນ ມີການກຳນົດສາຍການບັງຄັບບັນຊາ ກຳນົດອຳນາດ ໜ້າທີ່ຂອງແຕ່ລະແຜນງານຢ່າງຊັດເຈນ ສ່ວນອົງການທີ່ບໍ່ເປັນທາງການເປັນອົງການທີ່ຕັ້ງຂຶ້ນຈາກຄວາມສຳພັນສ່ວນ ບຸກຄົນໃນກຸ່ມທີ່ບໍ່ມີລະບຽບແບບແຜນ ບໍ່ມີຮູບແບບສະເພາະ ບໍ່ມີເປົ້າໝາຍທີ່ແນ່ນອນ.

5.3. ວິທີສ້າງມະນຸດສຳພັນໃນອົງການ

ໃນໂຮງຮຽນປະກອບດ້ວຍທິມ ຫຼື ກຸ່ມງານຕ່າງໆ ເຊິ່ງເຮັດວຽກກ່ຽວຂ້ອງກັນ.ດັ່ງນັ້ນ, ຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ ຈຶ່ງຕ້ອງສະໜັບສະໜູນໃຫ້ກຸ່ມແຕ່ລະກຸ່ມມີປະຕິສຳພັນຕໍ່ກັນແລະກັນ ເພື່ອໃຫ້ກຸ່ມມີຄວາມສຳພັນທີ່ດີຕໍ່ກັນ ມີການເພິ່ງ ພາອາໃສເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ ເຊິ່ງຈະກໍ່ໃຫ້ເກີດປະສິດທິຜົນໃນການເຮັດວຽກງານ ແລະ ໂຮງຮຽນໂດຍສ່ວນລວມອີກ ດ້ວຍ ສຸນັນທາ ເລົ່ານັ້ນ (2531) ກ່າວເສີມວ່າ ບັນຫາໃນອົງການທີ່ເກີດຂຶ້ນລະຫວ່າງກຸ່ມ ສ່ວນໃຫຍ່ມັກຈະເກີດຈາກ ຄວາມຂັດແຍ້ງ ແລະ ການແຂ່ງຂັນລະຫວ່າງກຸ່ມເຊິ່ງສົ່ງຜົນເຮັດໃຫ້ກຸ່ມຕ່າງໆ ມີປະຕິກິລິຍາຕໍ່ຕ້ານເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ ລັກສະນະຂອງບັນຫາລະຫວ່າງກຸ່ມເຊິ່ງສົ່ງຜົນເຮັດໃຫ້ກຸ່ມຕ່າງໆ ມີປະຕິກິລິຍາຕໍ່ຕ້ານເຊິ່ງກັນແລະກັນ ລັກສະນະຂອງ ບັນຫາລະຫວ່າງກຸ່ມທີ່ເກີດຂຶ້ນ ເຊັ່ນ ການປະຕິສຳພັນ ແລະ ການສື່ສານລະຫວ່າງກຸ່ມມີນ້ອຍ ບໍ່ມີການແລກປ່ຽນຂໍ້ມູນ ສະທ້ອນຄືນລະຫວ່າງກັນ ຂ່າວສານທີ່ສື່ສານຈະຖືກບິດເບືອນຈາກຂໍ້ມູນຄວາມຈິງ ແຕ່ລະກຸ່ມຈະເຫັນສະເພາະຄວາມສຳ ຄັນຂອງກຸ່ມຕົວຕົນ ມີຄວາມເຊື່ອວ່າທຸກສິ່ງທຸກຢ່າງທີ່ປະຕິບັດນັ້ນຖືກຕ້ອງ ອີກຝ່າຍຈະເປັນຝ່າຍຜິດສະເໝີ ໃນບາງ ກໍລະນີອາດຈະມີການທຳຮ້າຍຕໍ່ກັນໃນຮູບແບບໃດຮູບແບບໜຶ່ງຊຶ່ງສອດຄ່ອງກັບສົມຍົດ ນາວິການ (2547) ກ່າວໂດຍ **ສະຫຼຸບວ່າ** ວິທີລົດຄວາມຂັດແຍ້ງຈະເຮັດໃຫ້ກຸ່ມມີຄວາມສາມັກຄີກັນ

ທົງໄຊ ສັນຕິວົງ ແລະ ໄຊຍົດ ສັນຕິວົງ (2531:199) ກ່າວໂດຍ**ສະຫຼຸບວ່າ** ການສ້າງຄວາມສຳພັນຄື: ການ ລົດຂໍ້ຂັດແຍ້ງລະຫວ່າງກຸ່ມ ເຊິ່ງໄດ້ສະເໜີແນວທາງໄວ້ຄື: ຕ້ອງພະຍາຍາມໃຫ້ທຸກກຸ່ມມີໂອກາດໄດ້ຮັບຮູ້ເຖິງຂໍ້ຕັດສິນ ໃຈໃນການແກ້ບັນຫາຕ່າງໆ

ສ່ວນ ວິໄຊ ໂຖສຸວັນຈິນດາ (2535:42-43) ກ່າວວ່າ ການສ້າງຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງກຸ່ມ ມີວິທີການໂດຍ ຫຍໍ້ 3 ຢ່າງຄື:

1) ການປະຊຸມເພື່ອພັດທະນາ ການສ້າງທີມລະຫວ່າງກຸ່ມດຳເນີນການໂດຍໃຫ້ກຸ່ມ 2 ກຸ່ມປະຊຸມກັນ ເພື່ອປັບປຸງຄວາມສຳພັນໃນການເຮັດວຽກຂອງກຸ່ມທັງສອງ ຄວາມມຸ່ງໝາຍກໍ່ເພື່ອໃຫ້ເກີດຄວາມເຂົ້າໃຈ ລົດການຢູ່ຜູ້ດຽວແບບໂດດດ່ຽວ ການແຂ່ງຂັນ, ຄວາມຜິດໃຈ ແລະ ຄວາມສົງໄສເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນພາຍໃນກຸ່ມ;

2) ການຈັດກິດຈະກຳກຸ່ມສຳພັນ ເປັນກິດຈະກຳທີ່ສາມາດຈັດໄດ້ໃນໂອກາດຕ່າງໆ ແລະ ເຮັດໄດ້ຫຼາຍລັກສະນະ ເຊັ່ນ ການແຂ່ງຂັນກິລາ ບຸນປະເພນີປະຈຳປີ ໂດຍຈັດໃຫ້ທຸກຄົນນຳສະມາຊິກໃນຄອບຄົວມາພົບປະສ້າງສັນ ກັນຢ່າງໜ້ອຍປີລະເທື່ອ ແລະ ມີກິດຈະກຳໃຫ້ທຸກຄົນໄດ້ຮ່ວມງານ ມ່ວນຊື່ນດ້ວຍກັນ ໂດຍເປັນໄປຕາມແຜນທີ່ໄດ້ກະກຽມ ແລະ;

3) ການປະຊຸມແບບເຊິ່ງໜ້າ ເປັນການປະຊຸມທີ່ມີຜູ້ເຂົ້າຮ່ວມຈຳນວນຫຼາຍຕັ້ງແຕ່ 40 – 100 ຄົນກັບຫົວໜ້າລະດັບສູງສຸດຂອງອົງການ ໃຊ້ເວລາ 1 ວັນ ເພື່ອລວບລວມຂໍ້ມູນ ແລະ ກຳນົດເປົ້າໝາຍ. ສ່ວນການຕິດຕາມຜົນຈະກຳນົດກັນພາຍຫຼັງ ໃນຂັ້ນກຳນົດເປົ້າໝາຍ ຈັດເປັນກຸ່ມຍ່ອຍ 5 – 6 ຄົນ ປະປົນກັນຈາກພະແນກການ ຫຼື ພາກວິຊາຕ່າງໆ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານລະດັບສູງຕ້ອງບໍ່ຮ່ວມເປັນກຸ່ມດຽວກັນ ແລ້ວຈຶ່ງມາຮ່ວມກຸ່ມທ້ອງປະຊຸມໃຫຍ່ ໃຫ້ຜູ້ບໍລິຫານສູງສຸດເປັນຜູ້ຕັດສິນໃຈ ການປະຊຸມແບບນີ້ເໝາະສຳລັບການປັບປຸງອົງການທີ່ກຳລັງທົດຖອຍ ແລະ ຕ້ອງມີການຕິດຕາມຜົນຈຶ່ງຈະຖືວ່າໄດ້ຜົນ.

ສຳລັບການສ້າງຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງກຸ່ມຕາມແນວຄິດຂອງ ອະຣຸນ ຣັກທຳ (2541:92) ຄື ການຈັດໃຫ້ມີການປະສານງານ ນອກຈາກນີ້ ສົມຍົດ ນາວິການ (2547:346-347) ໄດ້ສະເໜີແນະວ່າ ວິທີລົດຄວາມຂໍ້ຂັດແຍ້ງມີ 2 ວິທີຄື ການໃຊ້ເປົ້າໝາຍທີ່ກຸ່ມທັງສອງຍອມຮັບທົດແທນເປົ້າໝາຍຂອງການແຂ່ງຂັນທີ່ເຮັດໃຫ້ກຸ່ມແຍກຈາກກັນ ແລະ ການເຮັດໃຫ້ກຸ່ມເປັນອັນໜຶ່ງອັນດຽວກັນ ເພື່ອເອົາຊະນະບັນຫາຮ່ວມກັນ ໂດຍສະຫຼຸບ ການສ້າງຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງກຸ່ມມີປະຕິສຳພັນທີ່ດີຕໍ່ກັນ ມີຄວາມສະມັກຄີເພື່ອລົດຄວາມຂໍ້ຂັດແຍ້ງ ວິທີການມີຫຼາຍວິທີ ເຊັ່ນ ການຈັດກອງປະຊຸມຮ່ວມກັນ ການໃຫ້ຂໍ້ມູນຂ່າວສານທີ່ກົງກັບຄວາມເປັນຈິງ ການຈັດພົບປະສ້າງສັນ ແລະ ການໃຫ້ກຸ່ມຮ່ວມກັນພັດທະນາເປົ້າໝາຍຮ່ວມ ທັງນີ້ເພື່ອໃຫ້ການປະຕິບັດວຽກງານມີປະສິດທິຜົນ ນຳຄວາມກ້າວໜ້າມາສູ່ອົງກອນ.

5.4. ຄວາມໝາຍຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານ ແລະ ການປະສານງານ

1.1 ຄວາມໝາຍຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານ ມີຜູ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານໄວ້ຕ່າງໆ ກັນດັ່ງນີ້

ໄຊມອນ (Simon, 1957) ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານວ່າ ເປັນຂະບວນການຂອງການປ່ຽນແປງຫຼັກຖານ ການຕັດສິນໃຈຈາກສະມາຊິກຄົນໜຶ່ງໄປສູ່ສະມາຊິກອີກຄົນໜຶ່ງໃນອົງການ. ເລວິດ (Lewin citing Hoy and Miskel, 1982) ໄດ້ໃຫ້ນິຍາມຂອງຄຳວ່າ ການຕິດຕໍ່ສື່ສານວ່າ ໝາຍເຖິງ ການແລກປ່ຽນຂໍ້ມູນຂ່າວສານ ຄວາມຮູ້ສຶກນິກຄິດ ແລະ ທັດສະນະຄະຕິ ເພື່ອສ້າງຄວາມເຂົ້າໃຈໃຫ້ເກີດຂຶ້ນລະຫວ່າງຜູ້ສົ່ງຂ່າວສານ ແລະ ຜູ້ຮັບຂ່າວສານ. ຮອຍ ແລະ ມິດເກວ (Hoy and Miskel, 1982) ໃຫ້ຄວາມໝາຍກັບການຕິດຕໍ່ສື່ສານໃນໂຮງຮຽນວ່າ ການຕິດຕໍ່ສື່ສານໃນໂຮງຮຽນເປັນການແລກປ່ຽນຂໍ້ມູນຂ່າວສານ ຄວາມຮູ້ສຶກນິກຄິດ ຫຼື ທັດສະນະຄະຕິໃນສ່ວນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບໂຮງຮຽນ ຊຶ່ງໄດ້ແກ່ ລະຫວ່າງຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ ຄູ່ ນັກຮຽນ ແລະ ຜູ້ກ່ຽວຂ້ອງອື່ນໆ ສ່ວນແນວຄິດຂອງມໍຣ໌ເຟດ ແລະ ຄະນະ (Morphet and others, 1982) ໃຫ້ທັດສະນະວ່າ ການຕິດຕໍ່ສື່ສານ ເປັນພຶດຕິກຳທີ່ຕໍ່ເນື່ອງຈາກການ

ຕັດສິນໃຈ ແລະ ເປັນປະຕິສຳພັນທີ່ສຳຄັນໃນອົງການທີ່ຊ່ວຍໃຫ້ການປະຕິບັດວຽກງານໃນອົງການເປັນໄປຢ່າງມີປະສິດທິພາບ.

1.2 ຄວາມໝາຍຂອງການປະສານງານ ໝາຍເຖິງ ການກະທຳ ແລະ ຜົນຂອງການປະສານງານ ຫຼື ການປະສານງານ ສາມາດ ໝາຍເຖິງການເຂົ້າຮ່ວມ ຫຼື ວາງສອງຢ່າງ ຫຼື ຫຼາຍຢ່າງໃສ່ກັນ ເພື່ອວ່າພວກມັນຈະເປັນແບບກົມກຽວຫຼືເປັນກັນເອງ. ນອກນັ້ນຍັງສາມາດໝາຍເຖິງການກະທຳຂອງການຊີ້ນຳ ຫຼື ວາງອົງປະກອບຕ່າງໆ ເພື່ອເຮັດວຽກຮ່ວມກັບເປົ້າໝາຍທຳມະດາ ຊຶ່ງຄຳສັບດັ່ງກ່າວແມ່ນມາຈາກພາສາລະຕິນ ຜູ້ປະສານງານ(coordinationis).

ການປະສານງານ, ໃນຄວາມໝາຍນີ້ແມ່ນແນວຄິດທີ່ກວ້າງຂວາງທີ່ສາມາດນຳໃຊ້ກັບຂົງເຂດຕ່າງໆ. ພວກເຮົາສາມາດເວົ້າກ່ຽວກັບການປະສານງານທາງດ້ານຮ່າງກາຍຂອງບຸກຄົນເພື່ອປະຕິບັດການກະ ທຳ ຫຼືປະຕິບັດກິດຈະ ກຳ ຕ່າງໆ. ພວກເຮົາຍັງສາມາດ ໝາຍເຖິງການປະສານງານໃນຂົງເຂດການຄຸ້ມຄອງອົງການຈັດຕັ້ງເມື່ອເວົ້າເຖິງຄວາມເຫັນດີເຫັນພ້ອມແລະດັດປັບຂະບວນການ, ວິທີການ ແລະ ໜ້າວຽກໃນສະພາບແວດລ້ອມແຫ່ງການດຳ ເນີນກິດຈະກຳໃດໜຶ່ງ. ຍົກຕົວຢ່າງ, ຜູ້ທີ່ປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ປະສານງານຈະມີໜ້າທີ່ໃນການວາງແຜນ, ຈັດຕັ້ງແລະ ຈັດແຈງວຽກງານ, ການກະທຳ ຫຼື ຂະບວນການຕ່າງໆຂອງຜູ້ທີ່ເປັນສ່ວນໜຶ່ງຂອງທີມງານ, ທັງໝົດນີ້ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ຜົນທີ່ແນ່ນອນ.

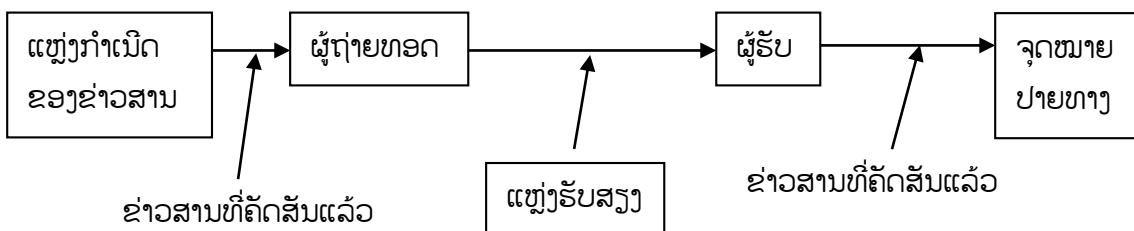
ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ ການຕິດຕໍ່ສື່ສານ ເປັນພຶດຕິກຳທີ່ຕໍ່ເນື່ອງຈາກການຕັດສິນໃຈ ແລະ ເປັນປະຕິສຳພັນທີ່ສຳຄັນໃນອົງການທີ່ຊ່ວຍໃຫ້ການປະຕິບັດວຽກງານໃນອົງການເປັນໄປຢ່າງມີປະສິດທິພາບ.

5.5. ຄວາມສຳຄັນ, ຂະບວນການ ແລະ ອົງປະກອບຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານ

ຂະບວນການຕິດຕໍ່ສື່ສານ, ເນື່ອງຈາກການຕິດຕໍ່ສື່ສານເປັນຂະບວນການທີ່ເປັນຮອບວຽນ ໄດ້ມີຜູ້ໃຫ້ຂໍ້ສະເໜີແນະ ແລະ ແນວຄວາມຄິດກ່ຽວກັບຂະບວນການຕິດຕໍ່ສື່ສານໄວ້ຕ່າງໆ ກັນ ດັ່ງນີ້ຄື:

ສາດສະດາຈານແຊນນອນ ແລະ ວິເວີ (Shannon and Weaver, 1949) ໄດ້ອະທິບາຍເຖິງຂະບວນການຕິດຕໍ່ສື່ສານ ໂດຍເລີ່ມຕົ້ນຈາກແຫຼ່ງກຳເນີດຂອງຂ່າວສານ (information source) ທີ່ໄດ້ຮັບການຖ່າຍທອດຂ່າວສານ (message) ໄປຍັງຈຸດໝາຍປາຍທາງ (destination) ລະຫວ່າງຕົ້ນກຳເນີດ ແລະ ຈຸດໝາຍປາຍທາງຈະມີຜູ້ສົ່ງ ແລະ ຜູ້ຖ່າຍທອດ (transmitter) ເປັນຕົວກາງຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານ ແລະ ຈະມີຜູ້ຮັບເຊິ່ງກ່ຽວຂ້ອງໂດຍກົງກັບຈຸດໝາຍປາຍທາງນັ້ນຂ່າວສານທີ່ສົ່ງອອກໄປຈະປະກົດໃນຮູບຂອງສັນຍານ (signal) ຊຶ່ງຈະອອກມາທີ່ປາຍທາງຂອງຂ່າວສານນັ້ນ ຜູ້ສົ່ງຫຼືຜູ້ຮັບອາດຈະເປັນເຄື່ອງສົ່ງ ຫຼື ເຄື່ອງຮັບ ເຊັ່ນ ເຄື່ອງຮັບເຄື່ອງສົ່ງ ວິທະຍຸ, ໂທລະສັບ ຫຼື ແຟັກ ເປັນຕົ້ນ.

ຂະບວນການຕິດຕໍ່ສື່ສານຕາມແນວຄິດຂອງແຊນນອນ ແລະ ວິເວີ ສາມາດອະທິບາຍໄດ້ດ້ວຍພາບປະກອບດັ່ງນີ້:



ຮູບພາບທີ 8: ສະແດງຂະບວນການຕິດຕໍ່ສື່ສານຕາມແນວຄິດຂອງແຊນນອນ ແລະ ວິເວີ

ນອກຈາກນີ້, ແຊນນອນ ແລະ ວິເວີຣ໌ໃຫ້ຄວາມເຫັນວ່າຂະບວນການທີ່ຂ່າວສານກຳລັງເດີນທາງຢູ່ນັ້ນອາດຈະເກີດການຄາດເຄື່ອນເພີ່ມເຕີມ ຫຼື ຄາດເຄື່ອນໃນຂ່າວສານໄດ້ ຍິ່ງຖ້າການເດີນທາງຂອງຂ່າວສານມີໄລຍະທາງໄກອອກໄປຫຼາຍເທົ່າໃດ ຄວາມຄາດເຄື່ອນຜິດພາດຂອງຂ່າວສານອາດຈະມີຫຼາຍຂຶ້ນເທົ່ານັ້ນ.

ເບີໂລ (Berlo, 1960) ເຫັນວ່າ ຂະບວນການຕິດຕໍ່ສື່ສານຈະຕ້ອງມີຂັ້ນຕອນ 4 ຢ່າງຄື:

1. ແນວຄິດ (source) ເປັນແນວຄິດ ຫຼື ຄວາມຕ້ອງການພື້ນຖານຂອງຜູ້ສົ່ງ ແນວຄິດນີ້ຈະເປັນໄປໄດ້ນ້ອຍຫຼາຍປານໃດຂຶ້ນຢູ່ກັບ 5 ອົງປະກອບຄື ຄວາມຊຳນານ ທັດສະນະຄະຕິ ຄວາມຮູ້ ລະບົບສັງຄົມ ແລະ ວັດທະນະທຳ.
2. ຂ່າວສານ (message) ຂັ້ນນີ້ເປັນຂັ້ນກະກຽມເນື້ອໃນທີ່ຕ້ອງການສື່ສານໂດຍພະຍາຍາມຄິດຫາລະຫັດເພື່ອກາຍຖ່າຍທອດໃຫ້ແກ່ຜູ້ຮັບ ຊຶ່ງຜ່ອມຈະນຳສະເໜີຕໍ່ໄປ.
3. ວິທີການ (channel) ເປັນຂັ້ນຕອນທີ່ຈະດຳເນີນການໃຫ້ມີການຕິດຕໍ່ສື່ສານເກີດຂຶ້ນ ຊຶ່ງວິທີການເລົ່ານີ້ອາດຈະໃຊ້ວິທີຕິດຕໍ່ທີ່ອາໄສການເກັບ ການໄດ້ຮັບ ການສຳຜັດ ການດຶມ ແລະ ຊົມ.
4. ຜູ້ຮັບ (receiver) ໃນການຮັບການຕິດຕໍ່ສື່ສານຈະປະສົບຜົນສຳເລັດຫຼາຍນ້ອຍປານໃດ ຂຶ້ນຢູ່ກັບອົງປະກອບເຊັ່ນດຽວກັບແນວຄິດຂອງຜູ້ສົ່ງສານດັ່ງກ່າວ.

ນອກຈາກນີ້, ເບີໂລຍັງມີຄວາມເຫັນວ່າ ຂະບວນການຕິດຕໍ່ສື່ສານຕ້ອງອາໄສຂອບເຂດແຫ່ງຄວາມຮູ້ ຫຼື ປະສົບການທັງຂອງຜູ້ສົ່ງ ແລະ ຜູ້ຮັບ ຜູ້ສົ່ງ ແລະ ຜູ້ຮັບຈະມີຄວາມເຂົ້າໃຈກັນຫຼາຍນ້ອຍພຽງໃດຂຶ້ນຢູ່ກັບຄວາມຮູ້ ແລະ ປະສົບການທັງສອງຝ່າຍ ຊຶ່ງບຸກຄົນທັງສອງຈະເຮັດໜ້າທີ່ເປັນທັງຜູ້ສົ່ງ ແລະ ຜູ້ຮັບ ຕະຫຼອດເວລາທີ່ມີການສື່ສານຄື ຕ່າງຝ່າຍຜັດກັນເຮັດໜ້າທີ່ເປັນຜູ້ສົ່ງລະຫັດ ແລະ ຖອດລະຫັດຕະຫຼອດເວລາ ຊຶ່ງກໍຄືການຕິດຕໍ່ສື່ສານແບບສອງທາງ.

ໂຄລີ ແລະ ຄະນະ (Koehler and others, 1981) ໃຫ້ຄວາມເຫັນວ່າ ຂະບວນການຕິດຕໍ່ສື່ສານເລີ່ມຕົ້ນດ້ວຍແຫຼ່ງຂໍ້ມູນ (source) ທີ່ບຸກຄົນ ຫຼື ກຸ່ມບຸກຄົນພະຍາຍາມທີ່ຈະຕິດຕໍ່ສື່ສານກັບບຸກຄົນອື່ນ ມີ 5 ຂັ້ນຕອນ ຄື ຂັ້ນຕອນທີ 1 ເປັນຄວາມຄິດຂໍ້ມູນ (ideation) ຂັ້ນຕອນທີ 2 ຄື ການລົງລະຫັດ (encoding) ຄື ຂັ້ນການແປຂ່າວສານຂໍ້ມູນເປັນຖ້ອຍຄຳ ຄຳເວົ້າ ຫຼື ສັນຍາລັກ ທີ່ຈະໃຫ້ຂໍ້ມູນມີຜົນຕໍ່ບຸກຄົນອື່ນ ກາຍເປັນຂ່າວສານ (message) ຂັ້ນຕອນທີ 3 ເປັນການສົ່ງຜ່ານຂ່າວສານທີ່ລົງລະຫັດແລ້ວ ຊຶ່ງຜ່ານໄປຍັງຜູ້ຮັບໂດຍການເວົ້າ ການຂຽນ ການແຕ້ມຮູບ ຫຼື ການສະແດງ ໂດຍໃຊ້ຊ່ອງທາງຂອງການສື່ສານ (channel) ຄື ວິທະຍຸ ໂທລະພາບ ຫຼື ຖ້ອຍຄຳ ຂໍ້ ເປັນຕົ້ນ ຂັ້ນຕອນທີ 4 ເປັນຂັ້ນທີ່ຜູ້ຮັບຂ່າວສານຈະຖອດລະຫັດ (decode) ຄື ແປຄວາມໝາຍຂອງຂ່າວສານເປັນຮູບໜຶ່ງທີ່ເຂົ້າໃຈໄດ້ ຂັ້ນຕອນນີ້ເປັນຂັ້ນຕອນທີ່ສຳຄັນ ຖ້າຜູ້ຮັບຂ່າວສານບໍ່ຮັບຮູ້ຂ່າວສານ ຫຼື ແປຄວາມໝາຍຂອງຂ່າວສານຜິດພາດ ການຕິດຕໍ່ສື່ສານຈະບໍ່ມີປະສິດທິຜົນ ຂັ້ນຕອນທີ 5 ເປັນຂັ້ນສຸດທ້າຍຂອງຂະບວນການຕິດຕໍ່ສື່ສານຄື ຂໍ້ມູນສະທ້ອນຄືນ (feedback) ຊຶ່ງສາມາດຮັບຮູ້ໄດ້ວ່າ ຜູ້ຮັບຂ່າວສານຕອບສະໜອງຕໍ່ຂ່າວສານຕາມທີ່ຕ້ອງການ ຫຼື ບໍ່ ອາດຈະເປັນໄປໃນຮູບຂອງຄຳເວົ້າ ການປະຕິບັດການ ຫຼື ບໍ່ປະຕິບັດການຕໍ່ຂ່າວສານ ສິ່ງເຫຼົ່ານີ້ເປັນຂໍ້ມູນສະທ້ອນຄືນ ເພື່ອປະເມີນປະສິດທິຜົນຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານ.

ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ: ຂະບວນການ ແລະ ອົງປະກອບຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານນັ້ນມີຄວາມໝາຍຄວາມສຳຄັນຫຼາຍຕໍ່ການພັດທະນາອົງກອນ ເພາະຖ້າ ຂະບວນການ ແລະ ອົງປະກອບຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານມີຄວາມພຽບພ້ອມ ແລະ ສົມບູນ ແລ້ວຈະເຮັດໃຫ້ອົງກອນໄດ້ຮັບສານທີ່ດີ ແລະ ສົມບູນ.

5.6. ປະເພດ, ບົດບາດ ແລະ ບັນຫາທີ່ເກີດຈາກການຕິດຕໍ່ສື່ສານ

ບາຣ໌ນາຣ໌ດ (Barnard, 1938) ແບ່ງການຕິດຕໍ່ສື່ສານອອກເປັນ 2 ແບບຄື ການຕິດຕໍ່ສື່ສານແບບທາງການ ແລະ ບໍ່ເປັນທາງການ

3.1 ການຕິດຕໍ່ສື່ສານແບບເປັນທາງການ (formal communication) ໝາຍເຖິງ ການຕິດຕໍ່ສື່ສານທີ່ມີລະບຽບແບບແຜນຂໍ້ກຳນົດວາງໄວ້ຈະແຈ້ງ ການຕິດຕໍ່ເປັນລາຍລັກອັກສອນ ຫຼື ເປັນລະບຽບຕາມແບບແຜນ ແລະ ທຳນຽມປະຕິບັດຂອງລັດຖະການ.

3.2 ການຕິດຕໍ່ສື່ສານແບບບໍ່ເປັນທາງການ (informal communication) ໝາຍເຖິງ ການຕິດຕໍ່ສື່ສານທີ່ບໍ່ໄດ້ດຳເນີນໄປຕາມລະບຽບແບບແຜນທີ່ກຳນົດໄວ້ ສ່ວນໃຫຍ່ແມ່ນຄຳນຶງເຖິງຄວາມຮູ້ຈັກຮັກແພງກັນເປັນການສ່ວນຕົວ ການຕິດຕໍ່ມັກດຳເນີນໄປໃນຮູບຂອງບຸກຄົນກັບບຸກຄົນ ຫຼື ບຸກຄົນກັບອົງການເປັນສ່ວນໃຫຍ່

ແນວຄວາມຄິດຂອງໂອເຣວລີ ແລະ ໂຣເບີດ (O'Reilly and Robert, 1977) ດັ່ງປາກົດໃນໜັງສືຂອງຮອຍ ແລະ ມິສເກວ (Hoy and Miskel, 1982) ໄດ້ຈຳແນກແບບຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານອອກເປັນ 2 ແບບຄື:

1) ການຕິດຕໍ່ສື່ສານທີ່ມຸ່ງຄວາມຖືກຕ້ອງຂອງຂ່າວສານ (the information accuracy-oriented) ໝາຍເຖິງ ການຕິດຕໍ່ສື່ສານທີ່ເປັນໄປຢ່າງມີລະບຽບແບບແຜນພາຍໃຕ້ສາຍພົວພັນການເຮັດວຽກ ແລະ ອຳນາດໜ້າທີ່.

2) ການຕິດຕໍ່ສື່ສານທີ່ມຸ່ງການຮັບຮູ້ຂໍ້ມູນຂ່າວສານໂດຍທົ່ວເຖິງ (the communication openness-oriented) ໝາຍເຖິງ ການຕິດຕໍ່ສື່ສານທີ່ບໍ່ໄດ້ສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງໂຄງສ້າງການບໍລິຫານງານ ແລະ ບໍ່ໄດ້ເປັນໄປຕາມລະບຽບແບບແຜນຂອງລະບົບລັດຖະການ ເປັນການຕິດຕໍ່ສື່ສານທີ່ເປັນໄປແບບງ່າຍໆ ແລະ ເປີດເຜີຍ.

ແຄດ ແລະ ຄານ (Katz and Kahn citing in Hoy and Miskel, 1982) ໄດ້ເຮັດການວິເຄາະແບບຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານວ່າມີ 3 ແບບ ຊຶ່ງແຕກຕ່າງໄປຈາກແນວຄວາມຄິດຂອງບາຣ໌ນາຣ໌ດຄື:

1) ການຕິດຕໍ່ສື່ສານຈາກເທິງໄປຫາລຸ່ມ (downward vertical flow) ເປັນລັກສະນະຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານທີ່ເປັນໄປຕາມໂຄງສ້າງການບໍລິຫານງານ ຈາກເທິງສູ່ລຸ່ມໃນລັກສະນະຂອງຄຳເຕືອນ ຄຳຢັ້ງຢືນ ນະໂຍບາຍ ແລະ ລະບຽບປະຕິບັດຕ່າງໆ

2) ການຕິດຕໍ່ສື່ສານຈາກລຸ່ມຂຶ້ນເທິງ (upward vertical flow) ເປັນການຕິດຕໍ່ສື່ສານຈາກຜູ້ຮ່ວມວຽກງານຂຶ້ນໄປສູ່ຜູ້ບໍລິຫານຂັ້ນສູງຂຶ້ນໃນລັກສະນະຂອງການສະເໜີຂໍ້ມູນ ຫຼື ລາຍງານຜົນ ເພື່ອໃຫ້ຜູ້ບໍລິຫານກວດກາຄວາມຖືກຕ້ອງ.

3) ການຕິດຕໍ່ສື່ສານແບບສາຍຂວາງ (horizontal communication) ເປັນລັກສະນະຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານລະດັບດຽວກັນລະຫວ່າງໝູ່ສະມາຊິກໃນອົງການໃນລັກສະນະຂອງການປຶກສາຫາລື ການຕິດຕໍ່ສື່ສານໃນລັກສະນະນີ້

ອາດເປັນໄດ້ທັງໃນຮູບແບບທີ່ເປັນທາງການ ແລະ ບໍ່ເປັນທາງການ ແລະ ມີຈຸດມຸ່ງໝາຍເພື່ອຂໍຄວາມຮ່ວມມືໃນການປະຕິບັດກິດຈະກຳຕ່າງໆ ຈາກບຸກຄະລາກອນລະດັບດຽວກັນ ແລະ ມັກຈະສະແດງອອກໃນຮູບແບບຂອງການຂຽນທີ່ບໍ່ເປັນທາງການ.

ອຸປະສັກໃນການຕິດຕໍ່ສື່ສານ ໃນການຕິດຕໍ່ສື່ສານຍ່ອມເກີດບັນຫາ ແລະ ອຸປະສັກຕ່າງໆ ດັ່ງລຸ່ມນີ້:

ອຸປະສັກດ້ານກາຍຍະພາບ ໝາຍເຖິງ ອຸປະສັກທີ່ເກີດຈາກສິ່ງແວດລ້ອມຕ່າງໆ ທົ່ວໄປຄື ວິທີການສົ່ງຂ່າວສານເຄື່ອງສົ່ງຂໍ້ມູນຂ່າວສານ ເຄື່ອງຮັບ ວິທີການຮັບ ໄລຍະທາງ ແລະ ສິ່ງລົບກວນຕ່າງໆ.

ດ້ານຕົວບຸກຄົນ ແລະ ສັງຄົມ ຄວາມແຕກຕ່າງທາງດ້ານສັງຄົມ ພູມຫຼັງທີ່ມາ ວັດທະນາທຳ ອາລົມ ຄ່ານິຍົມ ແລະ ວັດທະນະທຳການສຶກສາ.

ດ້ານພາສາ ພາສາທີ່ແຕກຕ່າງ ອາດກໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມບໍ່ເຂົ້າໃຈ ຫຼື ເຂົ້າໃຈຜິດ.

5.7. ຄວາມໝາຍ ແລະ ຄວາມສຳຄັນຂອງການປະສານງານ

ການປະສານງານ ໝາຍເຖິງ ການຈັດລະບຽບວິທີການເຮັດວຽກ ເພື່ອໃຫ້ວຽກງານ ແລະ ເຈົ້າໜ້າທີ່ຝ່າຍຕ່າງໆ ຮ່ວມມືປະຕິບັດວຽກງານເປັນນ້ຳໜຶ່ງໃຈດຽວກັນ ເພື່ອລົດຂີ່ຂັດແຍ້ງ ແລະ ເຮັດໃຫ້ວຽກງານດຳເນີນໄປໄດ້ຢ່າງສະດວກ ສອດຄ່ອງກັບຈຸດປະສົງໃນການເຮັດວຽກຮ່ວມກັນ ຫຼື ການຕິດຕໍ່ສື່ສານໃຫ້ເກີດຄວາມຄິດ ຄວາມເຂົ້າໃຈກົງກັນໃນການຮ່ວມມືປະຕິບັດວຽກງານໃຫ້ສອດຄ່ອງ ທັງເວລາ ແລະ ກິດຈະກຳທີ່ຈະຕ້ອງເຮັດໃຫ້ບັນລຸຈຸດປະສົງ ແລະ ມີປະສິດທິພາບ ເພື່ອໃຫ້ວຽກງານດຳເນີນໄປຢ່າງສະດວກ ການປະສານວຽກງານຈຶ່ງເປັນຂະບວນການໜຶ່ງຂອງການບໍລິຫານ ແລະ ການປະຕິບັດວຽກງານໃນໜ່ວຍງານ ຫຼື ອົງກອນ ຄວາມສຳເລັດຂອງການປະສານງານຂຶ້ນຢູ່ກັບບົດບາດ ແລະ ຄວາມສາມາດຂອງບຸກຄະລາກອນ ການປະສານງານເກີດຈາກຄວາມຕ້ອງການໃຫ້ວຽກງານທີ່ເຮັດປະສົບຜົນສຳເລັດ ໂດຍຜູ້ປະຕິບັດຈະຕ້ອງມີຄວາມຮັບຜິດຊອບທີ່ຈະເຮັດວຽກງານເຫຼົ່ານີ້ ເປັນໄປຕາມໄລຍະເວບທີ່ກຳນົດ ແລະ ຈະຕ້ອງມີຄວາມສອດຄ່ອງກັນຢ່າງເໝາະສົມ ມີການສື່ສານທີ່ກົງກັນຢ່າງວ່ອງໄວ ແລະ ຄ່ອງແຄ່ວຈະຕ້ອງສາມາດເຮັດໃຫ້ທຸກຝ່າຍເຂົ້າຮ່ວມເຮັດວຽກຢ່າງມີຈຸດໝາຍດຽວກັນ.

5.8. ຂະບວນການຂອງການປະສານງານ

ການບໍລິຫານວຽກງານໃຫ້ສາມາດບັນລຸຜົນສຳເລັດຕາມຈຸດປະສົງທີ່ກຳນົດເປັນເປົ້າໝາຍສູງສຸດຂອງການປະສານງານ ແລະ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸຕາມເປົ້າໝາຍຂອງການປະສານງານຕ້ອງມີການກຳນົດອຳນາດໜ້າທີ່ ແລະ ຄວາມຮັບຜິດຊອບໃຫ້ຈະແຈ້ງ ມີການມອບໝາຍວຽກງານ, ຕິດຕາມ ແລະ ກວດກາ. ການຕິດຕໍ່ສື່ສານດີຜ່ານຂະບວນການປະສານງານໄດ້ຫຼາຍວິທີ ຊຶ່ງແຕ່ລະວິທີຍ່ອມໃຫ້ຜົນແຕກຕ່າງກັນໄປຕາມເງື່ອນໄຂຂອງສະຖານະການຜ່ານຮູບແບບການປະສານງານດ້ວຍລະບົບ ຫຼື ປະສານງານດ້ວຍຄົນ ຫຼື ອາດໃຊ້ທັງລະບົບ ແລະ ຄົນຄວບຄູ່ກັນໄປ. ການປະສານງານອາດມີບຸກຄົນດຽວເປັນຜູ້ປະສານງານ ເພື່ອຄວາມຄ່ອງຕົວ ແລະ ການຕັດສິນໃຈແກ້ບັນຫາທີ່ວ່ອງໄວທັນການ ແຕ່ຖ້າເປັນວຽກງານທີ່ມີລະບົບສັບຊ້ອນ ແລະ ຂອບເຂດກວ້າງຂວາງເກີນກວ່າທີ່ຄົນພຽງຄົນດຽວຈະປະສານວຽກງານໄດ້ດີກໍຕ້ອງຈັດຕັ້ງເປັນຄະນະຜູ້ປະສານງານ ໂດຍພິຈາລະນາບຸກຄົນຈາກ ໜ່ວຍງານທີ່ກ່ຽວຂ້ອງຮ່ວມກັນເຮັດວຽກໃນຮູບແບບຄະນະກຳມະການປະສານງານຢ່າງໃດກໍ່ດີການປະສານງານອາດປະຕິບັດໄດ້ໃນ 2 ລັກສະນະຄື:

- 1) ວິທີປະສານງານຢ່າງເປັນທາງການ ໝາຍເຖິງມີແບບພິທີທີ່ຕ້ອງປະຕິບັດ ເຊັ່ນມີໜັງສືຕິດຕໍ່ ຫຼື ຕ້ອງແຈ້ງໃຫ້ຄະນະກຳມະການສະເພາະກິດຮັບຮູ້ ແລະ ຂໍຄວາມເຫັນເປັນລາຍລັກອັກສອນ ຫຼື ການສະເໜີລາຍງານເປັນລຳດັບຂັ້ນ ເປັນຕົ້ນ.
- 2) ວິທີປະສານງານຢ່າງບໍ່ເປັນທາງການ ໝາຍເຖິງ ການປະສານງານຢ່າງບໍ່ມີພິທີຫຍຸ້ງຍາກ ແຕ່ໄດ້ເຮັດຂໍ້ຕົກລົງໄວ້ໃຫ້ຮັບຮູ້ທົ່ວເຖິງແນວທາງການປະຕິບັດໃຫ້ເປັນໄປໃນທ່ວງທຳນອງດຽວກັນດ້ວຍຈຸດປະສົງດຽວກັນ ການດຳເນີນການອາໄສຄວາມໃກ້ຊິດຮັກແພງເປັນສ່ວນຕົວລະຫວ່າງບຸກຄົນ ມີການຜ່ອນຜັນບໍ່ມີລະບຽບແບບແຜນ ການຕິດຕໍ່ແບບນີ້ຈະເປັນການປະເຊີນໜ້າເຊິ່ງກັນແລະກັນ ຜົນດີກໍຄື ສາມາດມີຄວາມເຂົ້າໃຈທີ່ກົງກັນ ແລະ ຈະແຈ້ງທີ່ສຸດ ເພາະສາມາດຈະສອບຖາມໄດ້ ເຊັ່ນ ການປະສານວຽກງານດ້ວຍວາຈາທາງໂທລະສັບ ການເຂົ້າພົບຜູ້ຕິດຕໍ່ໂດຍກົງຈາກທີ່ໄດ້ກ່າວມາຂ້າງຕົ້ນຈະເຫັນໄດ້ວ່າການປະສານງານມີຄວາມສຳຄັນ ແລະ ປຽບທຽບເໝືອນກົນໄກຂັບເຄື່ອນທີ່ມີຄວາມເໝາະສົມ ເຮັດໃຫ້ອົງກອນໄດ້ຮັບການຜັດທະນາເປັນຢ່າງດີ.

5.9. ຄວາມໝາຍຄວາມສຳຄັນຂອງການຕັດສິນໃຈສັງການ

ມີຜູ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງຄຳວ່າ “ການຕັດສິນໃຈ” ໄວ້ຕ່າງໆ ກັນ ດັ່ງນີ້ຄື ບາຣ໌ນາຣ໌ດ (Bernard, 1939) ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ “ການຕັດສິນໃຈ ເປັນຂະບວນການທາງຕັກກະວິທະຍາໃນການພິຈາລະນາ ວິເຄາະ ແລະ ຄັດທາງເລືອກຈາກທາງເລືອກຕ່າງໆ ໂດຍອາໄສເຫດຜົນ ແລະ ຄວາມເປັນຈິງກ່ຽວກັບທາງເລືອກເຫຼົ່ານັ້ນ” ຊຶ່ງ ດຣັກເກີຣ໌ (Drucker, 1970) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍທີ່ສອດຄ່ອງກັນວ່າ “ການຕັດສິນໃຈ ໝາຍເຖິງ ການພິຈາລະນາ ແລະ ຄັດເລືອກທາງເລືອກທາງໃດທາງໜຶ່ງຈາກບັນດາທາງເລືອກຕ່າງໆ” ສ່ວນໄຊມອນ (Simon, 1977) ກັບມີຄວາມເຫັນແຕກຕ່າງໄປຈາກບຸກຄົນທັງສອງ ໂດຍໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງການຕັດສິນໃຈທາງຂະບວນການວ່າ “ການຕັດສິນໃຈເປັນຂະບວນການຂອງກິດຈະກຳຕ່າງໆ 3 ປະການຄື (1) ກິດຈະກຳດ້ານສະຕິປັນຍາ ຊຶ່ງຈະເນັ້ນເລື່ອງການລວບລວມຂໍ້ມູນ ແລະ ຂໍ້ມູນທີ່ຈະນຳມາໃຊ້ປະກອບໃນການຕັດສິນໃຈ (2) ກິດຈະກຳດ້ານການອອກແບບຄື ການນຳຂໍ້ມູນມາວິເຄາະຫາແນວທາງທີ່ຈະນຳໄປສູ່ການປະຕິບັດ ແລະ (3) ກິດຈະກຳກ່ຽວກັບການເລືອກທາງເລືອກທີ່ເໝາະສົມທີ່ຈະນຳໄປປະຕິບັດ”

ສ່ວນຮອຍ ແລະ ມິສເກວ (Hoy and Miskel, 1982) ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ “ການຕັດສິນໃຈ ຄື ການຕົກລົງໃຈທີ່ຜູ້ບໍລິຫານຕັດສິນວ່າຈະດຳເນີນການ ຫຼື ຍົກເວັ້ນການກະທຳໃດໆ ການຕັດສິນໃຈເປັນຄວາມຮັບຜິດຊອບຫຼັກຂອງນັກບໍລິຫານທຸກຄົນ ແລະ ເປັນຂະບວນການທີ່ການຕັດສິນໃຈຈະໄດ້ຮັບການປະຕິບັດ ຂະບວນການຕັດສິນໃຈຈະບໍ່ສິ້ນສຸດຈົນກວ່າການຕັດສິນໃຈຈະໄດ້ຮັບການດຳເນີນການປະຕິບັດເປັນທີ່ຮຽບຮ້ອຍ” ເຊເລນີ (Zeleny, 1982) ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ “ການຕັດສິນໃຈ ເປັນຂະບວນການຮອບວຽນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງຊຶ່ງກັນແລະກັນລະຫວ່າງການກະກຽມກ່ອນການຕັດສິນໃຈ ການຕັດສິນໃຈ ແລະ ຜົນສຸດທ້າຍຂອງການຕັດສິນໃຈ”

ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ ການຕັດສິນໃຈສັງເກດ ເປັນຂະບວນການໃຊ້ເຫດຜົນໃນການພິຈາລະນາ ວິເຄາະ ແລະ ກຳນົດທາງເລືອກໃດໜຶ່ງ ເພື່ອນຳໄປສູ່ການປະຕິບັດ, ການຕັດສິນໃຈຈຶ່ງຕ້ອງເປັນໄປຕາມຂັ້ນຕອນຂອງຂະບວນການຢ່າງຮອບຄອບ ເພື່ອປະສິດທິພາບຂອງອົງການ.

ທິດສະດີການບໍລິຫານອົງການໃນຍຸກໜຶ່ງໄດ້ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກ່ຽວກັບຂະບວນການບໍລິຫານ (Management Process) ຊຶ່ງໄດ້ແກ່ ການວາງແຜນ ການຈັດການອົງການ ການບໍລິຫານງານບຸກຄົນ ການອຳນວຍການແລະການຄວບຄຸມ ຕໍ່ມາໄດ້ມີການປັບປຸງແນວຄິດໄປວ່າ ເຖິງວ່າຈະເຮັດໜ້າທີ່ດັ່ງກ່າວໄດ້ດີພຽງໃດກໍຕາມ ແຕ່ຖ້າຂາດການຕັດສິນໃຈທີ່ດີແລ້ວ ກໍຍາກທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ການບໍລິຫານອົງການກ້າວສູ່ຄວາມສຳເລັດໄດ້ ການຕັດສິນໃຈຈຶ່ງມີຄວາມສຳຄັນ 4 ຢ່າງ ດັ່ງນີ້:

1. ການຕັດສິນໃຈເປັນເຄື່ອງວັດແທກຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງຜູ້ບໍລິຫານກັບຜູ້ປະຕິບັດງານ ຜູ້ທີ່ເປັນຜູ້ບໍລິຫານໃນລະດັບຕ່າງໆ ຈະຕ້ອງສະແດງຄວາມຮູ້ ຄວາມສາມາດໃນການຕັດສິນໃຈທີ່ດີກວ່າຜູ້ປະຕິບັດງານ ຜູ້ບໍລິຫານຈະຕ້ອງມີເຫດຜົນ ມີຫຼັກການ ມີທັດສະດີແລະແນວຄິດທີ່ດີກວ່າ ຄວາມສາມາດໃນການຕັດສິນໃຈຄື ມູນຄ່າເພີ່ມທີ່ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງເຮັດໃຫ້ເຫັນວ່ານີ້ຄືຄວາມແຕກຕ່າງທີ່ສືບກັບຄ່າຈ້າງເງິນເດືອນໃນຕຳແໜ່ງຜູ້ບໍລິຫານ.

2. ການຕັດສິນໃຈເປັນມັກວິທີນຳໄປສູ່ເປົ້າໝາຍອົງການ ຜູ້ບໍລິຫານຄວນຮູ້ສະເໝີວ່າ ການຕັດສິນໃຈບໍ່ແມ່ນເປັນເປົ້າໝາຍໃນຕົວຂອງມັນເອງ ແຕ່ເປັນວິທີ ແນວທາງ ວິທີການ ແລະ ເຄື່ອງມືທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ການບໍລິຫານອົງກອນປະສິດຄວາມສຳເລັດບັນລຸເປົ້າໝາຍທີ່ໄດ້ກຳນົດໄວ້. ດັ່ງນັ້ນ ການກຳນົດເປົ້າໝາຍອົງການໃຫ້ຊັດເຈນກໍເປັນສິ່ງສຳຄັນທີ່ຈະຕ້ອງເລີ່ມຕົ້ນ ການຫາວິທີການແລະແນວທາງປະຕິບັດທີ່ຫຼາກຫຼາຍກໍເປັນຂັ້ນຕອນທີ່ກະທຳຕາມ ແລະ ນີ້ຄືການຕັດສິນໃຈນັ້ນເອງ ການກຳນົດແນວທາງວິທີການທີ່ດີທີ່ຫຼາກຫຼາຍ ແລະ ສ້າງສັນຈະນຳພາໃຫ້ອົງການສຸດຄວາມສຳເລັດໄດ້.

3. ການຕັດສິນເປັນເໝືອນຂອງອົງການ ການຕັດສິນໃຈທີ່ດີກໍເໝືອນກັບຄົນເຮົາມີສະໝອງ ແລະ ລະບົບປະສາດທີ່ດີກໍຈະເຮັດໃຫ້ຕົວເຮົາປະສິດຜົນສຳເລັດໃນຊີວິດການງານ ຊີວິດສ່ວນຕົວ ແລະ ຊີວິດທາງສັງຄົມໄດ້ ໃນຂະນະດຽວກັນຖ້າເປັນການຕັດສິນໃຈຂອງອົງກອນທີ່ດີກໍຈະຕ້ອງສະໜອງແລະລະບົບປະສາດຂອງອົງກອນທີ່ດີດ້ວຍຈື່ ງຈະເຮັດໃຫ້ອົງກອນມີປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນໄດ້ ຜູ້ບໍລິຫານທີ່ດີຈະຕ້ອງກະຕືລືລົ້ນ ໃຜຫາແນວທາງແກ້ໄຂບັນຫາຢູ່ຕະຫຼອດເວລາ ຈະຕ້ອງດຳເນີນການຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງເພື່ອປັບປຸງສະຖານະການ ກຳນົດແນວທາງໃໝ່ໆ ຍົກລະດັບມາດຕະຖານ ແລະ ປ້ອງກັນບັນຫາທີ່ສິ່ງຜົນກະທົບຕໍ່ການດຳເນີນງານຕາມແຜນທີ່ກຳນົດໄວ້ໄດ້.

4. ການຕັດສິນບັນຫາເປັນກົນລະຍຸດການແກ້ບັນຫາໃນອານາຄົດ ໃນທິດສະດີການຕັດສິນໃຈທົ່ວໄປເຫັນວ່າເປັນການແກ້ໄຂບັນຫາໃນອະດີດ ຊຶ່ງໄດ້ແກ້ບັນຫາຂັດຂ້ອງຊຶ່ງມີສະສົມມາຕັ້ງແຕ່ໃນອາດິດ ແລະ ມີແນວໂນ້ມຫຼາຍຂຶ້ນໃນອະນາຄົດ ຊຶ່ງກໍບໍ່ສາມາດແກ້ບັນຫາໄດ້ທັງໝົດແລະຍັງມີບັນຫາໃໝ່ໆ ເຂົ້າມາອີກຫຼາຍຢ່າງໂດຍສະເພາະການປັບປຸງຂອບເຂດແນວຄິດ (paradigm) ໃນການເຫັນບັນຫາໃໝ່ໃຫ້ເບິ່ງໄປເຖິງບັນຫາໃນອະນາຄົດ ຊຶ່ງໄດ້ແກ້ບັນຫາປ້ອງກັນຮູ້ແລ້ວວ່າຈະເກີດຂຶ້ນໃນອະນາຄົດ ກໍຄວນມີການຕັດສິນໃຈລ່ວງໜ້າກ່ອນທີ່ບັນຫາຈະເກີດຂຶ້ນ ບັນຫາເຊິ່ງພັດທະນາກໍເປັນອີກເລື່ອງໜຶ່ງທີ່ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງໃຫ້ຄວາມສົນໃຈ ເປັນການເບິ່ງໂດຍໃຊ້ວິໄສທັດ (vision) ຂອງຜູ້ບໍລິຫານໃນການພະຍາກອນເຫດການໃນອະນາຄົດ ກຳນົດພາບອະນາຄົດ (scenario) ໄວ້ພ້ອມກຳນົດທາງເລືອກ ເພື່ອແກ້ບັນຫາໃນແຕ່ລະພາບອະນາຄົດນັ້ນດ້ວຍ ເຊັ່ນ ພາບອະນາຄົດມຸ້ງເນັ້ນ 3 C ໄດ້ແກ່ ລູກຄ້າ (Customer) ການແຂ່ງຂັນ (Competition) ແລະ ການປ່ຽນແປງ ດັ່ງນັ້ນຜູ້ບໍລິຫານກຽມຄວາມພ້ອມທີ່ຈະຄິດວາງແຜນແລະກຳນົດກົນລະຍຸດໃນ

ເລື່ອງດັ່ງກ່າວ ບໍ່ວ່າຈະເປັນກົນລະຍຸດໃນການບໍລິຫານລູກຄ້າເໝືອນຄວາມຄາດຫວັງ ກົນລະຍຸດການແຂ່ງຂັນສູ່ຄວາມເປັນເລີດ ແລະກົນລະຍຸດສູ່ອົງການແຫ່ງຄວາມເປັນເລີດ ເປັນຕົ້ນ.

5.10. ປະເພດ ແລະ ຂວນການຂອງການຕັດສິນໃຈສັງການ

Peter F. Ducker ຊາວອິດສະຕຣາຍ ໄດ້ນຳສະເໜີຂະບວນການຕັດສິນໃຈໃນການບໍລິຫານ

(Management) ທີ່ໜ້າສົນໃຈໄວ້ 5 ຂັ້ນຕອນດັ່ງນີ້:

1. ກຳນົດບັນຫາ (Defining the problem): ຕ້ອງຊອກໃຫ້ຮູ້ວ່າບັນຫາທີ່ແທ້ຈິງນັ້ນແມ່ນຫຍັງ? ສາເຫດມາຈາກໃສ? ມີເງື່ອນໄຂກ່ຽວຂ້ອງຫຍັງແດ່? ການຕັ້ງຄຳຖາມລັກສະນະນີ້ ຈະຊ່ວຍໃຫ້ເຮົາເຂົ້າໃຈ ແລະ ວິເຄາະບັນຫາໄດ້ຫຼາຍຂຶ້ນ.
2. ວິເຄາະບັນຫາ (Analyzing the problem): ໄຈ້ແຍກບັນຫາອອກມາໃຫ້ລະອຽດ ແລະເລິກເຊິ່ງ ເບິ່ງວ່າຂອບເຂດຜົນກະທົບມີຫຼາຍໜ້ອຍປານໃດ? ຜົນການຕັດສິນໃຈຈະເປັນແນວໃດ? ມີຄວາມສ່ຽງຫຼືບໍ່? ຍັງມີຫຍັງທີ່ເຮົາບໍ່ທັນຮູ້?
3. ຊອກຫາທາງເລືອກຕ່າງໆ ພັດທະນາທາງເລືອກຕ່າງໆ ທີ່ເຫັນວ່າຈະເປັນປະໂຫຍດ ຫຼື ເປັນທາງອອກໃຫ້ແກ້ບັນຫາ ເພື່ອໃຫ້ມີຜົນເສຍຫາຍໜ້ອຍລົງ ຫຼື ມີປະໂຫຍດຫຼາຍຂຶ້ນ.
4. ເລືອກເອົາທາງເລືອກທີ່ດີທີ່ສຸດ(Deciding upon the best solutions): ຫຼັງຈາກຄົ້ນຄວ້າ ແລະ ກຳນົດທາງເລືອກຢ່າງຄັກແນ່ແລ້ວ ກໍຕ້ອງຕັດສິນໃຈເລືອກເອົາແນວທາງທີ່ດີທີ່ສຸດ ເຊິ່ງສ່ວນຫຼາຍຈະເປັນວຽກຂອງຫົວໜ້າ ຫຼື ຜູ້ມີອຳນາດຕັດສິນໃຈ.
5. ລົງມືປະຕິບັດ ເປັນການນຳເອົາຜົນຂອງການຕັດສິນໃຈໃນມາຈັດຕັ້ງປະຕິບັດ. ຖ້າຫາກບໍ່ຈັດຕັ້ງປະຕິບັດ ການຕັດສິນໃຈນັ້ນກໍເປັນແຕ່ແຜນເທົ່ານັ້ນ.

5.11. ການຕັດສິນໃຈໃນສະຖານະການຕ່າງໆ

ການຕັດສິນໃຈຈະສົ່ງຜົນກະທົບຕໍ່ເຫດການໃນອະນາຄົດ ໃນຂະນະດຽວກັນການຕັດສິນໃຈປ່ຽນເປົ້າໝາຍໃນອະນາຄົດຈະສົ່ງຜົນກະທົບຕໍ່ພຶດຕິກຳໃນປະຈຸບັນ. ດ້ວຍເຫດນີ້, ການມີຂໍ້ມູນທີ່ຄົບຖ້ວນ ແລະ ມີການຄາດກະສະພາບໃກ້ຄຽງສູງເທົ່າໃດ ກໍຈະຊ່ວຍໃຫ້ການຕັດສິນໃຈຖືກຕ້ອງເທົ່ານັ້ນ.

ກຣິຟຟິດ (Griffiths,1959) ມີຄວາມເຫັນວ່າ ການຕັດສິນໃຈເປັນຂະບວນການທີ່ສຳຄັນ ແລະ ເປັນສູນກາງຂອງການບໍລິຫານ ໜ້າທີ່ຫຼັກຂອງການບໍລິຫານ ຄື ການສັງການ ແລະ ຄວບຄຸມຂະບວນການຕັດສິນໃຈ ກຣິຟຟິດສະເໜີແນະນຳ ຂະບວນການຕັດສິນໃຈຄວນປະກອບມີຂັ້ນຕອນຕ່າງໆ ດັ່ງປະກົດໃນໜັງສືຂອງເສີມສັກ ວິສາລາພອນ (2525) ດັ່ງນີ້ຄື:

1. ສຶກສາເບິ່ງວ່າບັນຫາຄືຫຍັງ ແລະ ວາງຂອບເຂດຂອງບັນຫານັ້ນໆ.
2. ວິເຄາະ ແລະ ປະເມີນຜົນບັນຫານັ້ນໆ.
3. ສ້າງແຜນ ແລະ ມາດຖານເພື່ອປະເມີນຜົນທາງເລືອກຫຼືການຕັດສິນໃຈ.
4. ລວບລວມຂໍ້ມູນ.
5. ຫາທາງເລືອກ ຫຼື ວິທີແກ້ບັນຫາທີ່ດີທີ່ສຸດ.
6. ລົງມືປະຕິບັດຕາມທາງເລືອກທີ່ດີກວ່າ ໂດຍວາງໄປແກມການແກ້ບັນຫາ ຄວບຄຸມກິດຈະກຳໃນໂປຣແກຣມ ປະເມີນຜົນທີ່ໄດ້ ແລະ ຂະບວນການທີ່ເຮັດໄປ.

ຄອບແມນ (Kaufman, 1974) ໄດ້ສະເໜີຂັ້ນຕອນຕ່າງໆ ຂອງຂະບວນການຕັດສິນໃຈຢ່າງເປັນລະບົບ 5 ຂັ້ນຕອນ ດັ່ງນີ້ ຄື:

1. ການນິຍາມບັນຫາ
2. ການສຶກສາທາທາງເລືອກ
3. ການຄັດສັນທາທາງເລືອກ
4. ການປະຕິບັດຕາມທາທາງເລືອກ
5. ການປະເມີນຜົນ ແລະ ການແກ້ໄຂຂໍ້ບົກຜ່ອງ

ຮອບບິນ (Robbin, 1978) ໄດ້ສະເໜີແນະນຳ ຂະບວນການແກ້ໄຂບັນຫາມີ 4 ຂັ້ນຕອນ ຄື

1. ການກຳນົດບັນຫາ
2. ການພັດທະນາທາທາງເລືອກຄື ການພິຈາລະນາວ່າທາທາງເລືອກໃດແດ່ທີ່ຈະນຳໄປແກ້ບັນຫາໄດ້
3. ການວິເຄາະທາທາງເລືອກຄື ການພິຈາລະນາຈຸດແຂງ ແລະ ຈຸດອ່ອນຕ່າງໆ ຂອງທາທາງເລືອກແຕ່ລະທາທາງ
4. ການຄັດເລືອກທາທາງເລືອກ ແລະ ການປະຕິບັດຕາມທາທາງເລືອກ

ສ່ວນ ເຊເລນີ (Zeleny, 1982) ໄດ້ສະເໜີແນະນຳຂັ້ນຕອນຂອງຂະບວນການແກ້ບັນຫາໄວ້ 5 ຂັ້ນຕອນຄື:

1. ການສຶກສາບັນຫາ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການ
2. ການສຶກສາທາທາງເລືອກ ເພື່ອການແກ້ບັນຫາ
3. ການເລືອກທາທາງເລືອກ
4. ການປະຕິບັດ ແລະ ສະໜັບສະໜູນຕາມທາທາງເລືອກ
5. ການປະເມີນຜົນ

5.12. ປະເດັນທີ່ຄວນຄິດຂອງການຕັດສິນໃຈສັງການ

ເສີມສັກ ວິສາລາພອນ (2525) ມີຄວາມເຫັນວ່າ ການຕັດສິນໃຈເປັນພາລະກິດທີ່ສຳຄັນຫຼາຍໃນຂະບວນການບໍລິຫານ ຜູ້ບໍລິຫານຈຶ່ງຈຳເປັນຕ້ອງຕັດສິນໃຈຢູ່ສະເໝີ ແລະ ຈະຕ້ອງດຳເນີນດ້ວຍຄວາມຮອບຄອບ ຜູ້ບໍລິຫານທີ່ຕັດສິນໃຈບໍ່ໄດ້ ຫຼື ຂາດທັກສະໃນການຕັດສິນໃຈ ຍ່ອມເຮັດໃຫ້ໜ່ວຍງານຈະເລີນກ້າວໜ້າໄດ້ໂດຍຍາກ ແບບຂອງການຕັດສິນໃຈແບ່ງອອກເປັນ 3 ແບບ ຄື:

1) ການຕັດສິນໃຈໂດຍບັນຊາ ຫຼື ຄຳສັ່ງຂອງຜູ້ມີອຳນາດເໝືອນກວ່າ ເປັນການຕີຄວາມຂອງຄຳສັ່ງ ການນຳເອົາຂໍ້ສະເໜີແນະນຳໄປໃຊ້ ຫຼື ເຜີຍແຜ່ຂອງຜູ້ບັງຄັບບັນຊາ ການຕັດສິນໃຈຊະນິດນີ້ ຜູ້ນຳຈະຫຼີກລຽງບໍ່ໄດ້ ແຕ່ອາດຈະມອບໝາຍຄວາມຮັບຜິດຊອບໃຫ້ເພື່ອນຮ່ວມງານ ຫຼື ຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາຊ່ວຍເຮັດ ການຕັດສິນໃຈຈະລຳບາກ ຖ້າຄຳສັ່ງຫຼື ຄຳຂໍ້ຮ້ອງຂອງຜູ້ບັງຄັບບັນຊາເປັນສິ່ງທີ່ປະຕິບັດບໍ່ໄດ້.

2) ການຕັດສິນໃຈໂດຍຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາສະເໝີຂັ້ນມາ ອາດຈະເກີດຂຶ້ນໄດ້ຈາກເຫດຜົນຫຼາຍຢ່າງ ເຊັ່ນ ຄວາມບໍ່ເດັດຂາດຂອງຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ ຄຳສັ່ງບໍ່ຈະແຈ້ງ ຫຼື ຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາບໍ່ມີອຳນາດພໍທີ່ຈະຕັດສິນໃຈ ກໍລະນີນີ້ຈະເກີດຂຶ້ນຫຼາຍ ຫຼື ໜ້ອຍ ເປັນຜົນທີ່ເກີດຈາກການຕັດສິນໃຈຄັ້ງກ່ອນໆ ຜູ້ບໍລິຫານທີ່ດີຈະຕັດສິນໃຈໃນກໍລະນີທີ່ຈຳເປັນ ຫຼື ບໍ່ສາມາດມອບໝາຍໃຫ້ບຸກຄົນອື່ນຕັດສິນໃຈແທນໄດ້.

3) ການຕັດສິນໃຈທີ່ເກີດຈາກຄວາມຄິດເລີ່ມຕົ້ນຂອງຜູ້ບໍລິຫານເອງ ຜູ້ບໍລິຫານທີ່ດີບໍ່ແມ່ນເປັນພຽງຜູ້ປະຕິບັດຕາມຄໍາສັ່ງ ແຕ່ຕ້ອງມີຄວາມຕື່ນຕົວ ມີຄວາມຄິດເລີ່ມຕົ້ນ ແລະ ກໍາຄິດກ້າຕັດສິນໃຈ ແລະ ອາດເກີດຄວາມເສຍຫາຍ ຖ້າຜູ້ນຳພຽງແຕ່ຄິດ ແຕ່ຕັດສິນໃຈບໍ່ໄດ້ດີ. ດັ່ງນັ້ນ, ຈຶ່ງມີທຳອຽງວ່າ ຜູ້ບໍລິຫານມັກຫຼີກລຽງການຕັດສິນໃຈແບບນີ້.

ບາຣ໌ນາຣ໌ດ (Barnard, 1939) ໄດ້ຈຳແນກການຕັດສິນໃຈອອກເປັນ 2 ແບບຄື ການຕັດສິນໃຈຂອງອົງການ ແລະ ການຕັດສິນໃຈສ່ວນບຸກຄົນ

1) ການຕັດສິນໃຈຂອງອົງການ (organization decision) ເປັນການຕັດສິນໃຈທີ່ສາມາດກະຈາຍ ອຳນາດຂອງການຕັດສິນໃຈໄດ້ ການຕັດສິນໃຈຈະຜ່ານໄປຈາກບຸກຄົນຫຼາຍຄົນແຕ່ໃນທ້າຍທີ່ສຸດກໍ່ຈະຕ້ອງມີຜູ້ບໍລິຫານສູງສຸດຂອງອົງການເປັນຜູ້ຕັດສິນໃຈພຽງຄົນດຽວ.

2) ການຕັດສິນໃຈຂອງບຸກຄົນ (personal decision) ເປັນການຕັດສິນໃຈດ້ວຍບຸກຄົນດຽວ ໂດຍບໍ່ມີການກະຈາຍອຳນາດການຕັດສິນໃຈໄປໃຫ້ແກ່ຜູ້ອື່ນ.

ສ່ວນລິເຄີຣ໌ດ (Likert, 1962) ໄດ້ສະຫຼຸບປະເພດຂອງການຕັດສິນໃຈໄວ້ 2 ຢ່າງ ຄື

1) ການຕັດສິນໃຈໂດຍບຸກຄົນຄົນດຽວ

2) ການຕັດສິນໃຈໂດຍກຸ່ມ ຫຼື ການຕັດສິນໃຈແບບມີສ່ວນຮ່ວມ ເຊິ່ງການຕັດສິນໃຈໂດຍກຸ່ມນີ້ ລິເຄີຣ໌ດໄດ້ສະເໜີແນວຄວາມຄິດໄວ້ຫຼາຍຢ່າງ ເຊັ່ນ ໃນກຸ່ມທີ່ມີປະສິດທິພາບສູງສະມາຊິກແຕ່ລະຄົນຈະມີຄວາມຮູ້ສຶກປອດໄພໃນການຕັດສິນໃຈໄດ້ຕາມຄວາມເໝາະສົມ ໂດຍມີເປົ້າໝາຍ ຫຼື ປັດຊະຍາຊຶ່ງຂຽນໄວ້ຢ່າງຈະແຈ້ງ ນອກຈາກນີ້ ການຕັດສິນໃຈໂດຍກຸ່ມຈະເປັນການສ້າງແຮງຈູງໃຈຢ່າງໃຫຍ່ຫຼວງໃນການບໍລິຫານທີ່ນຳໄປສູ່ການປະຕິບັດດ້ວຍຄວາມພ້ອມພຽງ ຊຶ່ງອາດຈະດີກວ່າການຕັດສິນໃຈທີ່ຄິດວ່າດີເລີດຈາກບຸກຄົນພຽງຄົນດຽວ ການຕັດສິນໃຈໂດຍກຸ່ມນີ້ ແມ່ນລວມເຖິງການມີສ່ວນຮ່ວມໃນຮູບແບບຂອງຄະນະກຳມະການຢ່າງເປັນທາງການ ແລະ ການມີສ່ວນຮ່ວມໃນແບບທີ່ບໍ່ເປັນທາງການລະຫວ່າງຜູ້ບໍລິຫານກັບຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາອີກດ້ວຍ ແຕ່ດຣັກເກີຣ໌ (Drucker, 1970) ໄດ້ສະເໜີແນວຄິດກົງກັນຂ້າມວ່າ ໂດຍແທ້ຈິງແລ້ວການຕັດສິນໃຈມີ 2 ຢ່າງ ຄື ການຕັດສິນໃຈທີ່ມີການກະກຽມໄວ້ລ່ວງໜ້າ ຫຼື ໂຄງການລ່ວງໜ້າ (generic decision) ແລະ ການຕັດສິນໃຈທີ່ບໍ່ມີໂອກາດໄດ້ກະກຽມໄວ້ລ່ວງໜ້າ (unique decision) ສ່ວນເຊເລນີ (Zeleny, 1982) ໄດ້ແບ່ງການຕັດສິນໃຈອອກເປັນ 2 ຢ່າງເຊັ່ນກັນ ແຕ່ເນື້ອໃນຕ່າງກັນ ດັ່ງລຸ່ມນີ້:

1) ການຕັດສິນໃຈທີ່ມຸ່ງຜົນລັບ (the outcome-oriented approach) ໝາຍເຖິງ ການຕັດສິນໃຈທີ່ເກີດຈາກແນວທາງການດຳເນີນງານໃໝ່ໆ ຊຶ່ງຈະຊ່ວຍໃຫ້ວຽກງານສຳເລັດຕາມທີ່ຄາດຫວັງໂດຍຄຳນຶງເຖິງຄວາມເໝາະສົມຂອງວຽກງານ ໄລຍະເວລາໃນການເຮັດວຽກ ຕະຫຼອດຈົນຜົນຂອງວຽກງານທີ່ຄາດວ່າຈະໄດ້ຮັບເປັນປະກົດການສຳຄັນ ໂດຍອາໄສຂໍ້ມູນບາງຢ່າງທີ່ຈະຊ່ວຍໃຫ້ວຽກງານສຳເລັດຕາມຈຸດປະສົງ

2) ການຕັດສິນໃຈທີ່ມຸ່ງຂະບວນການ (the process-oriented approach) ໝາຍເຖິງ ການຕັດສິນໃຈທີ່ມຸ່ງເນັ້ນການປະຕິບັດຕາມຂະບວນການແລະຂັ້ນຕອນເປັນສຳຄັນ ເປັນການຕັດສິນໃຈພາຍໃຕ້ການຍອມຮັບ ແລະ

ຄວາມເຝິງພໍໃຈອັນເກີດຈາກຄວາມຮັບຜິດຊອບໃນການປະຕິບັດວຽກງານຮ່ວມກັນເພື່ອໃຫ້ເປັນໄປຕາມຂະບວນການຢ່າງມີປະສິດທິພາບ.

ດູບິນ (Dubin, 1974) ອະທິບາຍວ່າ ພາວະຜູ້ນຳມີອິດທິພົນຕໍ່ການຕັດສິນໃຈ ທັງນີ້ເພາະຜູ້ນຳທີ່ມີການນຳແບບໃດກໍ່ຍ່ອມເຮັດໃຫ້ຂະບວນການຕັດສິນໃຈຕ່າງໆ ປ່ຽນແປງໄປຕາມລັກສະນະຂອງຜູ້ນຳ. ນອກຈາກນັ້ນ, ດູບິນຍັງໄດ້ກ່າວອີກວ່າ ບົດບາດຂອງຜູ້ນຳນັ້ນມີສິ່ງທີ່ຂາດບໍ່ໄດ້ຄື ພະລັງອຳນາດ ແລະ ອຳນາດຕາມຕຳແໜ່ງ ດັ່ງນັ້ນ ຖ້າຜູ້ນຳຄົນໃດມີອຳນາດທັງສອງປະເພດແລ້ວ ຍິ່ງຈະເຮັດໃຫ້ຂະບວນການຕັດສິນໃຈປ່ຽນໄປຕາມແບບຂອງຜູ້ນຳນັ້ນຫຼາຍຍິ່ງຂຶ້ນ

ສະຫຼຸບລວມ: ໃນບົດນີ້, ຜູ້ຂຽນໄດ້ສະຫຼຸບຄວາມໝາຍຂອງອົງກອນໄວ້ວ່າ ອົງການເປັນການລວມຕົວຂອງສະມາຊິກເປັນກຸ່ມບຸກຄົນຕັ້ງແຕ່ສອງຄົນຂຶ້ນໄປ ມີການດຳເນີນກິດຈະກຳຮ່ວມກັນ ແລະ ສຳພັນກັນ ເຊິ່ງການດຳເນີນງານຕ່າງໆນັ້ນ ຕ້ອງມີຈຸດໝາຍດຽວກັນ ຄື ການບັນລຸຕາມເປົ້າໝາຍ ແລະ ຈຸດປະສົງທີ່ຕັ້ງໄວ້. ໄດ້ຈຳແນກປະເພດຂອງອົງກອນຕາມທັດສະນະຂອງ ຈະຣຸນ ທອງຖາວອນ (2537:131) ທີ່ແບ່ງປະເພດຂອງອົງການ ອອກເປັນ 4 ປະເພດຄື: 1) ອົງການເພື່ອປະໂຫຍດຂອງສະມາຊິກ (mutual-benefit), 2) ອົງການເພື່ອທຸລະກິດ (business concern), 3) ອົງການເພື່ອສາທາລະນະ (commonweal organization) ແລະ 4) ອົງການເພື່ອການບໍລິການ ແລະ ໄດ້ສະຫຼຸບວິທີສ້າງມະນຸດສຳພັນໄວ້ວ່າ ການສ້າງຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງກຸ່ມມີປະຕິສຳພັນທີ່ດີຕໍ່ກັນ ມີຄວາມສະມັກຄີເພື່ອລົດຄວາມຂັດແຍ້ງ ວິທີການມີຫຼາຍວິທີ ເຊັ່ນ ການຈັດກອງປະຊຸມຮ່ວມກັນ ການໃຫ້ຂໍ້ມູນຂ່າວສານທີ່ກົງກັບຄວາມເປັນຈິງ ການຈັດພົບປະສ້າງສັນ ແລະ ການໃຫ້ກຸ່ມຮ່ວມກັນພັດທະນາເປົ້າໝາຍຮ່ວມ ທັງນີ້ເພື່ອໃຫ້ການປະຕິບັດວຽກງານມີປະສິດທິພາບ ນຳຄວາມກ້າວໜ້າມາສູ່ອົງກອນ. ການຕິດຕໍ່ສື່ສານ ເປັນພຶດຕິກຳທີ່ຕໍ່ເນື່ອງຈາກການຕັດສິນໃຈ ແລະ ເປັນປະຕິສຳພັນທີ່ສຳຄັນໃນອົງການທີ່ຊ່ວຍໃຫ້ການປະຕິບັດວຽກງານໃນອົງການເປັນໄປຢ່າງມີປະສິດທິພາບ. ຂະບວນການ ແລະ ອົງປະກອບຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານນັ້ນມີຄວາມໝາຍຄວາມສຳຄັນຫຼາຍຕໍ່ການພັດທະນາອົງກອນ ເພາະຖ້າ ຂະບວນການ ແລະ ອົງປະກອບຂອງການຕິດຕໍ່ສື່ສານມີຄວາມພຽບພ້ອມ ແລະ ສົມບູນແລ້ວຈະເຮັດໃຫ້ອົງກອນໄດ້ຮັບສານທີ່ດີ ແລະ ສົມບູນ. ບາຣ໌ນາຣ໌ດ (Barnard, 1938) ແບ່ງການຕິດຕໍ່ສື່ສານອອກເປັນ 2 ແບບຄື ການຕິດຕໍ່ສື່ສານແບບທາງການ ແລະ ບໍ່ເປັນທາງການ. ສ່ວນອຸປະສັກໃນການຕິດຕໍ່ສື່ສານປະກອບດ້ວຍອຸປະສັກທີ່ເກີດຈາກສິ່ງແວດລ້ອມຕ່າງໆ ທົ່ວໄປຄື ວິທີການສົ່ງຂ່າວສານ ເຄື່ອງສົ່ງຂໍ້ມູນຂ່າວສານ ເຄື່ອງຮັບ ວິທີການຮັບ ໄລຍະທາງ ແລະ ສິ່ງລົບກວນຕ່າງໆ ແລະ ອຸປະສັກດ້ານຕົວບຸກຄົນ ແລະ ສັງຄົມ ຄວາມແຕກຕ່າງທາງດ້ານສັງຄົມ ພູມຫຼັງທີ່ມາ ວັດທະນາທຳ ອາລົມ ຄ່ານິຍົມ ແລະ ວັດທະນະທຳການສຶກສາ. ດ້ານພາສາ ພາສາທີ່ແຕກຕ່າງ ອາດກໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມບໍ່ເຂົ້າໃຈ ຫຼື ເຂົ້າໃຈຜິດ. ການປະສານງານທີ່ດີຈະເຮັດໃຫ້ວຽກງານບັນລຸຕາມເປົ້າໝາຍ,

ການປະສານງານຈຶ່ງຖືເປັນຂະບວນການທີ່ສຳຄັນຫຼາຍ ທີ່ອົງກອນຈະຕ້ອງມີການຕິດຕາມ ກວດກາ ແລະ ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນ ເພາະຈະເປັນການຊ່ວຍສະໜັບສະໜູນໃຫ້ຜູ້ປະສານໄດ້ປະຕິບັດໜ້າທີ່ຮັບຜິດຊອບໄດ້ເປັນຢ່າງດີ ສິ່ງຜົນໃຫ້ອົງກອນເກີດການພັດທະນາຢ່າງມີປະສິດທິພາບ.

ນອກຈາກນັ້ນຍັງໄດ້ນຳສະເໜີ ຄວາມໝາຍຄວາມສຳຄັນຂອງການຕັດສິນໃຈສິ່ງການໂດຍໄດ້ສະຫຼຸບຄວາມໝາຍໄວ້ວ່າ ການຕັດສິນໃຈສິ່ງການ ເປັນຂະບວນການໃຊ້ເຫດຜົນໃນການພິຈາລະນາ ວິເຄາະ ແລະ ກຳນົດທາງເລືອກໃດໜຶ່ງ ເພື່ອນຳໄປສູ່ການປະຕິບັດ, ການຕັດສິນໃຈຈຶ່ງຕ້ອງເປັນໄປຕາມຂັ້ນຕອນຂອງຂະບວນການຢ່າງຮອບຄອບ

ເພື່ອປະສິດທິພາບຂອງອົງການ. ການຕັດສິນໃຈນັ້ນມີຄວາມສໍາຄັນ ແລະ ຂອບເຂດໃນການຕັດສິນໃຈ 4 ຢ່າງຄື: 1) ການຕັດສິນໃຈເປັນເຄື່ອງວັດແທກຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງຜູ້ບໍລິຫານກັບຜູ້ປະຕິບັດງານ, 2) ການຕັດສິນໃຈເປັນມັກວິທີນໍາໄປສູ່ເປົ້າໝາຍອົງການ ຜູ້ບໍລິຫານຄວນຮູ້ສະເໝີວ່າ ການຕັດສິນໃຈບໍ່ແມ່ນເປັນເປົ້າໝາຍໃນຕົວຂອງມັນເອງ ແຕ່ເປັນວິທີ ແນວທາງ ວິທີການ, 3) ການຕັດສິນເປັນເໝືອນຂອງອົງການ ການຕັດສິນໃຈທີ່ດີກໍເໝືອນກັບຄົນເຮົາມີສະໝອງ ແລະລະບົບປະສາດທີ່ດີກໍຈະເຮັດໃຫ້ຕົວເຮົາປະສົບຜົນສໍາເລັດໃນຊີວິດການງານ ຊີວິດສ່ວນຕົວ ແລະ ຊີວິດທາງສັງຄົມໄດ້, 4) ການຕັດສິນບັນຫາເປັນກົນລະຍຸດການແກ້ບັນຫາໃນອານາຄົດ. ປະເດັນຕໍ່ມາໄດ້ນໍາສະເໜີປະເພດ ແລະ ຂະບວນການຂອງການຕັດສິນໃຈສັງການຕາມແນວຄວາມຄິດຂອງ Peter F. Ducker ໄດ້ນໍາສະເໜີຂະບວນການຕັດສິນໃຈໃນການບໍລິຫານ (Management) ທີ່ໜ້າສົນໃຈໄວ້ 5 ຂັ້ນຕອນຄື: 1) ຂັ້ນກໍານົດບັນຫາ, 2) ຂັ້ນວິເຄາະບັນຫາ, 3) ຂັ້ນຊອກຫາທາງເລືອກຕ່າງໆ, 4) ຂັ້ນເລືອກທາງເລືອກທີ່ດີທີ່ສຸດ ແລະ 5) ຂັ້ນລົງມືປະຕິບັດ. ສ່ວນປະເດັນສຸດທ້າຍໄດ້ຂຽນກ່ຽວກັບແນວຄວາມຄິດຂອງນັກວິຊາການກ່ຽວກັບການຈຳແນກ ແລະ ຈັດປະເພດຂອງການຕັດສິນໃຈດັ່ງແນວຄິດຂອງບາຣ໌ນາຣ໌ດ (Barnard, 1939) ໄດ້ຈຳແນກການຕັດສິນໃຈອອກເປັນ 2 ແບບຄື ການຕັດສິນໃຈຂອງອົງການ ແລະ ການຕັດສິນໃຈສ່ວນບຸກຄົນ. ສ່ວນລິເຄີຣ໌ດ (Likert, 1962) ໄດ້ສະຫຼຸບປະເພດຂອງການຕັດສິນໃຈໄວ້ 2 ຢ່າງ ຄື 1) ການຕັດສິນໃຈໂດຍບຸກຄົນຄົນດຽວ ແລະ 2) ການຕັດສິນໃຈໂດຍກຸ່ມ.

ບົດທີ 6

ສິລະປະໃນການເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັນ

6.1. ຄວາມໝາຍຂອງສາດ ແລະ ສິນລະປະໃນການເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັນ

ມະນຸດຖືເປັນສັດສັງຄົມທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການຜືນຖານໃນການຢູ່ຮ່ວມກັນ ສັງຄົມການເຮັດວຽກງານກໍ່ຖືເປັນອີກໜ່ວຍສັງຄົມຂອງມະນຸດທີ່ມີຄວາມສໍາຄັນຕໍ່ການດໍາລົງຊີວິດ. ສິ່ງໜຶ່ງທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ມະນຸດຢູ່ຮ່ວມກັນໄດ້ຢ່າງປົກກະຕິ ສຸກກໍ່ຄືການມີມະນຸດສໍາພັນ (**Human Relation**) ທີ່ດີລະຫວ່າງກັນ ສັງຄົມໃນການທໍາການກໍ່ເຊັ່ນກັນບໍ່ວ່າຈະສາຂາອາຊີບໃດກໍ່ຕາມຕ້ອງຢູ່ມຕ້ອງການສິ່ງເສີມໃຫ້ທຸກຄົນມີມະນຸດສໍາພັນທີ່ດີຕໍ່ກັນ ເພາະນັ້ນໝາຍເຖິງຄວາມຮັກປອງດອງ ຄວາມຮ່ວມແຮງຮ່ວມໃຈ ຊ່ວຍເຫຼືອສະໜັບສະໜູນ ສະມັກຄີ ແລະ ຮ່ວມກັນປະເຊີນກັບທຸກສະຖານະການ ເພື່ອໃຫ້ການເຮັດວຽກງານປະສົບຄວາມສໍາເລັດ ທ້າຍທີ່ສຸດແລ້ວອີງກອນທີ່ມີທິມງານທີ່ທຸກຄົນມີມະນຸດສໍາພັນທີ່ດີຕໍ່ກັນ ຍ່ອມເຮັດໃຫ້ອີງກອນສາມາດບັນລຸເປົ້າໝາຍທີ່ວາງໄວ້ໄດ້ດີກວ່າອີງກອນທີ່ບຸກຄະລາກອນມີມະນຸດສໍາພັນບໍ່ດີຕໍ່ກັນແນ່ນອນ.

ອີງກອນສ່ວນໃຫຍ່ບໍ່ແມ່ນລະບົບການເຮັດວຽກແບບຄົນດຽວ ແຕ່ເປັນການຮ່ວມມືກັນເຮັດວຽກງານຫຼາຍຄົນ ຕະຫຼອດຮອດພາກສ່ວນຕ່າງໆ ເມື່ອມີຄົນຢູ່ຮ່ວມກັນເປັນຈໍານວນຫຼາຍ ແນ່ນອນວ່າຍອມເກີດບັນຫາຕາມມາຫຼວງຫຼາຍ ເພາະບຸກຄົນແຕ່ລະຄົນນັ້ນຕ່າງກໍ່ມີຄວາມແຕກຕ່າງກັນຢູ່ແລ້ວ ແຕ່ອີງກອນຄວນຈະເຮັດແບບໃດໃຫ້ຄວາມແຕກຕ່າງນັ້ນຢູ່ຮ່ວມກັນໄດ້ຢ່າງລົງຕົວ ການສ້າງມະນຸດສໍາພັນທີ່ດີໃນອີງກອນນັ້ນຈຶ່ງປຽບເໝືອນກາວທີ່ຈະເຊື່ອມຈອດໃຫ້ທຸກຄົນເຮັດວຽກຮ່ວມກັນໄດ້ຢ່າງດີ ມີຄວາມເຂົ້າໃຈທີ່ດີຕໍ່ກັນຕາມຄວາມໝາຍຂອງຄໍານີ້ ໃຊ້ຄວາມແຕກຕ່າງໃຫ້ເປັນປະໂຫຍດ ຫຼາຍກວ່າທີ່ຈະສິ່ງເສີມຄວາມແຕກຕ່າງໃຫ້ເກີດຄວາມແຕກແຍກ ສາດ ແລະ ສິນລະປະໃນການສ້າງມະນຸດສໍາພັນທີ່ດີນີ້ຈຶ່ງເປັນສິ່ງທີ່ທຸກອີງກອນຄວນໃສ່ໃຈ ແລະ ໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນທີ່ສຸດ.

ມະນຸດສໍາພັນທີ່ດີເປັນບໍ່ເກີດຂອງການເຮັດວຽກທີ່ມີປະສິດທິພາບທີ່ເຮັດໃຫ້ອີງກອນປະສົບຄວາມສໍາເລັດ ການທີ່ມະນຸດສໍາພັນຈະເກີດຂຶ້ນໄດ້ນັ້ນຕ້ອງມີອີງປະກອບຫຼັກໆ 3 ຢ່າງດ້ວຍກັນຄື:

1) **ເຂົ້າໃຈຕົນເອງ** ທຸກຄົນຕ້ອງຮູ້ຈັກຕົວເຮົາເອງໃຫ້ຫຼາຍທີ່ສຸດ ຮູ້ວ່າແມ່ນຫຍັງຄືຈຸດອ່ອນ ຈຸດແຂງ ຄວນຈະປັບປຸງແກ້ໄຂຈຸດອ່ອນແບບໃດໃຫ້ດີຂຶ້ນ ຄວນຈະໃຊ້ຈຸດແຂງຂອງຕົນໃຫ້ເປັນປະໂຫຍດໄດ້ແບບໃດ ຂໍ້ດີ ຂໍ້ເສຍ ຂອງຕົນແມ່ນຫຍັງ ສິ່ງໃດທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ວຽກງານບໍ່ເກີດບັນຫາ ສິ່ງໃດທີ່ເຮົາໂດດເດັ່ນທີ່ຈະຊ່ວຍເພີ່ມຄວາມສໍາເລັດຂອງວຽກງານໄດ້ດີ ເມື່ອເຮົາຮູ້ຈັກຕົນເອງດີແລ້ວ ເຮົາກໍ່ຈະສາມາດປະເມີນສະຖານະການຕ່າງໆ ໄດ້ຢ່າງເໝາະສົມວ່າ ສິ່ງໃດຄວນຫຼື ບໍ່ຄວນ. ສິ່ງໃດທີ່ເກີດປະໂຫຍດ ສິ່ງໃດທີ່ເຮັດລົງໄປແລ້ວຈະສ້າງຜົນກະທົບຕາມມາ.

2) **ເຂົ້າໃຈຜູ້ອື່ນ** ເມື່ອເຮົາຮູ້ຈັກຕົນເອງຢ່າງດີແລ້ວ ເຮົາກໍ່ຄວນທີ່ຈະຮຽນຮູ້ການຮູ້ຈັກຜູ້ອື່ນດ້ວຍເຊັ່ນກັນ ການຮຽນຮູ້ນີ້ຍັງໝາຍເຖິງການໃສ່ໃຈ ໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນລະຫວ່າງກັນ ລວມໄປເຖິງການເຄົາລົບເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນດ້ວຍ ການຮູ້ຈັກຄວາມສາມາດ ຈຸດອ່ອນ ຈຸດແຂງຂອງຜູ້ອື່ນ ເຮັດໃຫ້ເຮົາສາມາດປັບຕົວໃນການເຮັດວຽກຮ່ວມກັນໄດ້ດີ ຫຼື ຊ່ວຍສະໜັບສະໜູນເກື້ອກູນກັນໄດ້ ຊ່ວຍປົດຊ່ອງຫວ່າງໃຫ້ແກ່ກັນ ຕະຫຼອດຈົນຮູ້ຂໍ້ບົກຜ່ອງທີ່ນໍາໄປສູ່ການຊ່ວຍກັນແກ້ບັນຫາໄດ້ດີ.

3) ຍອມຮັບຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງບຸກຄົນ: ເມື່ອຮູ້ເຂົ້າຮູ້ເຮົາແລ້ວ ກໍ່ຄວນທີ່ຈະຮຽນຮູ້ຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງບຸກຄົນ ບໍ່ມີໃຜໃນໂລກນີ້ທີ່ເໝືອນກັນ ທຸກຄົນຍອມມີຄວາມຄິດເປັນຂອງຕົນເອງ ແຕ່ທຸກຄົນກໍ່ຕ້ອງຮຽນຮູ້ທີ່ຈະຝັງຄວາມຄິດເຫັນຂອງຜູ້ອື່ນ ແລະ ຍອມຮັບໃນຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງກັນ ການຍອມຮັບຄວາມແຕກຕ່າງບໍ່ແມ່ນການທີ່ຈະຕ້ອງປັບຄວາມຄິດໃຫ້ເໝືອນກັນ ຫຼື ເປັນໄປໃນທິດທາງດຽວກັນທັງໝົດ ການເຫັນຕ່າງນັ້ນບໍ່ແມ່ນສິ່ງທີ່ຜິດ ແຕ່ການຍອມຮັບຝັງຈະເຮັດໃຫ້ເຮົາສາມາດເຫັນຂໍ້ມູນໄດ້ຮອບດ້ານຂຶ້ນ ວິເຄາະໄດ້ຫຼາຍມີຕ ແລະ ອາດຈະໄດ້ຫົນທາງການແກ້ບັນຫາທີ່ດີທີ່ສຸດກໍ່ໄດ້ ແລ້ວກໍ່ຕ້ອງເຂົ້າໃຈວ່າຄວາມແຕກຕ່າງບໍ່ແມ່ນການແບ່ງພວກ ແບ່ງຝ່າຍ ແຕ່ເປັນການສະແດງຄວາມຄິດເຫັນທີ່ມີເຫດມີຜົນຄົນລະຮູບແບບ ເຫັນຕ່າງໄດ້ ແຕ່ກໍ່ຕ້ອງຍອມຮັບຄວາມເຫັນຕ່າງລະຫວ່າງກັນ ແລະ ທ້າຍທີ່ສຸດຕ້ອງຍອມຮັບຂໍ້ສະຫຼຸບທ້າຍຮ່ວມກັນໃຫ້ໄດ້ ເພື່ອທີ່ຈະດຳເນີນຮ່ວມກັນໃນທິດທາງດຽວກັນ.

ການເຮັດວຽກໃນອົງກອນ ຫຼື ໜ່ວຍງານໃດກໍ່ຕາມຈະດຳເນີນໄປຢ່າງສະດວກໄດ້ນັ້ນ ບຸກຄະລາກອນໃນອົງກອນຈະຕ້ອງມີມະນຸດສຳພັນທີ່ດີຕໍ່ກັນ ການມີມະນຸດສຳພັນທີ່ດີນັ້ນເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມເຂົ້າໃຈລະຫວ່າງກັນ ຊ່ວຍເຫຼືອສະໜັບສະໜູນໃຫ້ເກີດຄວາມສະມັກຄີໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ເກີດຄວາມສຳເລັດໃນການເຮັດວຽກງານໃນທີ່ສຸດ. ເຄັດລັບໃນການສ້າງມະນຸດສຳພັນໃນອົງກອນໃຫ້ເກີດຂຶ້ນໄດ້ນັ້ນອາດຈະເລີ່ມຕົ້ນ ດັ່ງນີ້:

- (1) ເວົ້າຈາກ ມີມາລະຍາດງາມ: ໃຜໆ ກໍ່ຢາກໃຫ້ທຸກຄົນເວົ້າດີໆ ກັບຕົນເອງ ນີ້ເປັນເຄັດລັບທຳອິດທີ່ງ່າຍທີ່ສຸດທີ່ຈະສ້າງມະນຸດສຳພັນອັນດີລະຫວ່າງກັນ ຄວນເວົ້າຈາກໃຫ້ມ່ວນ ນວນໆ ແລະ ສື່ສານກັນຢ່າງເປັນມິດ ກ່າວທັກທາຍສະບາຍດີ ຫຼື ພຽງສັ່ງຮອຍຍິ້ມໃຫ້ແກ່ກັນ ເມື່ອເຮົາມອບສິ່ງດີໆ ຕໍ່ກັນດ້ວຍຄຳເວົ້າທີ່ດີກໍ່ຍອມເປັນການເລີ່ມຕົ້ນສ້າງມະນຸດສຳພັນທີ່ດີໄດ້ ເຊິ່ງການສື່ສານກັນດ້ວຍຄຳເວົ້ານັ້ນກໍ່ຖືວ່າເປັນຫົວໃຈສຳຄັນຂອງການສ້າງມະນຸດສຳພັນ;
- (2) ມີຄວາມຈິງໃຈຕໍ່ກັນ: ການມອບຄວາມຈິງໃຈຕໍ່ກັນເປັນສິ່ງທີ່ຄວນປະຕິບັດຢ່າງຍິ່ງ ບໍ່ແມ່ນວ່າຢູ່ຕໍ່ໜ້າເວົ້າອີກຢ່າງ ລັບຫຼັງເວົ້າອີກຢ່າງ ການຊື່ສັດຕໍ່ການກະທຳນັ້ນຈະເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມໄວ້ເນື້ອເຊື່ອໃຈ ການມອບໝາຍຄວາມຈິງໃຈໃຫ້ແກ່ກັນຈະກໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມໄວ້ວາງໃຈກັນ ແລະ ເປັນບໍ່ເກີດຂອງມະນຸດສຳພັນທີ່ຮັດແໝ້ນໄດ້;
- (3) ບໍ່ນິນທາວ່າຮ້າຍ: ການນິນທາວ່າຮ້າຍອາດເປັນການກະທຳທີ່ກົງກັນຂ້າມກັບຄວາມຈິງໃຈຕໍ່ກັນ ເຮົາບໍ່ຄວນນິນທາເພື່ອນຮ່ວມງານ ຖ້າມີບັນຫາໃດກໍ່ຄວນເປີດອີກເປີດໃຈລົມກັນ ເພາະການນິນທາໃສ່ຮ້າຍກັນນັ້ນອາດກໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມບໍ່ພໍໃຈ ນຳໄປສູ່ການຜິດຖຽງ ແບ່ງຝັກແບ່ງພວກ ແລະ ອາດເຮັດໃຫ້ເກີດຜົນເສຍກັບການເຮັດໄດ້ໃນທີ່ສຸດ ແລະ ສ້າງຄວາມແຕກແຍກລະຫວ່າງກັນສິ່ງຜິດໃຫ້ມະນຸດສຳພັນລົດລົງ,
- (4) ໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມື: ຫຼັກການເຮັດວຽກຮ່ວມກັນທີ່ດີກໍ່ຄື ການໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມືໃນການເຮັດວຽກ ບໍ່ຫຼົບຫຼີກວຽກທີ່ຖືກມອບໝາຍ ຮ່ວມແຮງຮ່ວມໃຈ ຮັບຜິດຊອບໃນສິ່ງທີ່ຕົນເອງເຮັດໃຫ້ດີທີ່ສຸດ ເມື່ອມີມະນຸດສຳພັນທີ່ດີຕໍ່ກັນແລ້ວ ກໍ່ຍອມເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມຮ່ວມມືໃນການເຮັດວຽກທີ່ດີດ້ວຍ ໃນຂະນະດຽວກັນການໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມືທີ່ດີໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານກໍ່ສິ່ງຜົນໃຫ້ເກີດມະນຸດສຳພັນທີ່ຮັດແໝ້ນ ແລະ ນຳໄປສູ່ຄວາມສຳເລັດຮ່ວມກັນ;

- (5) **ຊ່ວຍເຫຼືອເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ:** ເມື່ອທຸກຄົນມີມະນຸດສຳພັນທີ່ດີກັນຢ່ອມເຮັດໃຫ້ຢາກຊ່ວຍເຫຼືອເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ ໂດຍສະເພາະໃນເວລາທີ່ອົກຝ່າຍເກີດບັນຫາ ອົກຝ່າຍກໍ່ໃຫ້ຄວາມຊ່ວຍເຫຼືອຢ່າງເຕັມໃຈໄດ້ ຫຼື ເວລາບໍ່ເກີດບັນຫາໃດໆ ການຊ່ວຍເຫຼືອເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນກໍ່ອາດເປັນການຊ່ວຍເຊື່ອມສານຂໍ້ບົກຜ່ອງ ຂອງແຕ່ລະຝ່າຍໄດ້. ສິ່ງຜົນໃຫ້ວຽກງານສຳເລັດໄດ້ດ້ວຍດີ.
- (6) **ກ່າວຄຳຊົມເຊີຍເມື່ອສຳເລັດ ປອບໃຈເມື່ອລົ້ມເຫຼວ:** ໂດຍພື້ນຖານແລ້ວ ມະນຸດທຸກຄົນມັກຄຳຍ້ອງຍໍ ຊົມເຊີຍ ໃນອົງກອນໜຶ່ງໆ ຖ້າເກີດການປະຕິບັດດີ ມີຜົນສຳເລັດ ກໍ່ຄວນຊົມເຊີຍ ແລະ ໃຫ້ກຳລັງໃຈ ເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ ລວມເຖິງການສ້າງແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານ ການຊົມເຊີຍນັ້ນບໍ່ ແມ່ນການຍົກຍໍບໍ່ປັ້ນຈົນເກີນເຫດ ບໍ່ຊົມເຊີຍໂດຍບໍ່ມີເຫດຜົນ ບໍ່ຊົມເຊີຍທີ່ຂັດແຍ້ງກັບຄວາມເປັນຈິງ ຄວນຊົມເຊີຍທີ່ເໝາະສົມຕາມຜົນງານຕົວຈິງ ມີຈິດຍິນດີທີ່ບໍລິສຸດ ຄຳຊົມເຊີຍນັ້ນກໍ່ປຽບໄດ້ກັບນ້ຳທີ່ ຫົດຕົ້ນໄມ້ໃຫ້ເຕີບໃຫຍ່ຂະຫຍາຍໂຕ ເຮັດໃຫ້ເພື່ອນຮ່ວມງານມີກຳລັງໃຈໃນການເຮັດວຽກຕໍ່ໄປ ໃນ ທາງກົງກັນຂ້າມ ຖ້າເກີດຄວາມລົ້ມເຫຼວ ຜູ້ຮ່ວມງານທີ່ດີກໍ່ບໍ່ຄວນຢູ່ເສີຍ ຕ້ອງຮູ້ຈັກເວົ້າຈາ ປອບໃຈ ຫຼື ໃຫ້ກຳລັງໃຈໃຫ້ເຂົາລຸກຂຶ້ນສູ່ຕໍ່ໄປ;
- (7) **ໃຫ້ຄຳປຶກສາຊ່ວຍເຫຼືອເມື່ອພົບພໍ້ບັນຫາ:** ເມື່ອຍາກເກີດບັນຫາ ນອກຈາກການເວົ້າຈາ ເພື່ອໃຫ້ກຳລັງ ໃຈແລ້ວ ການທີ່ຜູ້ຮ່ວມງານສາມາດໃຫ້ຄຳປຶກສາໃນການແກ້ບັນຫາໄດ້ຢ່ອມເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມປະທັບ ໃຈລະຫວ່າງກັນ ແລະ ນຳມາເຊິ່ງຄວາມສຳພັນທີ່ແໜ້ນແຟ້ນຂຶ້ນໄດ້ ການໃຫ້ຄຳປຶກສາທີ່ດີຈະເຮັດໃຫ້ ເກີດຄວາມໄວ້ວາງໃຈ ແລະ ກ້າວຂ້າມຜ່ານບັນຫາໄດ້ໂດຍບໍ່ເກີດຄວາມທຸກ;
- (8) **ຮັບຟັງຄວາມຄິດເຫັນ:** ໃນຂະນະດຽວກັນກໍ່ຕ້ອງຮັບຟັງຄວາມຄິດເຫັນຂອງຄົນອື່ນໃຫ້ເປັນ ເປັນຜູ້ຟັງທີ່ດີ ບາງສະຖານະການເປັນຜູ້ຟັງທີ່ດີອາດຈະຕົກວ່າເປັນຜູ້ເວົ້າທີ່ດີກໍ່ໄດ້ ການຮັບຟັງບັນຫາໃຫ້ລະອຽດຖີ່ຖ່ວນ ອາດຈະນຳມາເຊິ່ງວິທີແກ້ບັນຫາໄດ້ຮອບຄອບ ແລະ ຖືກຕ້ອງຫຼາຍຂຶ້ນ ຢ່າງທີ່ບອກໄປແລ້ວວ່າອົງກອນທີ່ ປະກອບດ້ວຍຄົນຫຼາຍຄົນຢ່ອມມີຄວາມເຫັນທີ່ຫຼາກຫຼາຍ ແລະ ແຕກຕ່າງ ເຮົາຕ້ອງຮູ້ຈັກຟັງໄປຈົນເຖິງ ຍອມຮັບຄວາມຄິດເຫັນຂອງຜູ້ອື່ນດ້ວຍ ບໍ່ເອົາຕົນເປັນໃຫຍ່ ເມື່ອເກີດການຮັບຟັງລະຫວ່າງກັນຢ່ອມສ້າງ ຄວາມສຳພັນທີ່ດີໄດ້ອີກດ້ວຍ;
- (9) **ມີຄວາມຮັບຜິດຊອບ:** ຄວາມຮັບຜິດຊອບເປັນສິ່ງສຳຄັນທີ່ສຸດຢ່າງໜຶ່ງໃນການເຮັດວຽກ ຖ້າເປັນຄົນທີ່ ເວົ້າດີ ຄິດດີ ມີມະນຸດສຳພັນທີ່ດີກັບໝູ່ເພື່ອນ ແຕ່ຂາດຄວາມຮັບຜິດຊອບໃນການເຮັດວຽກ ໃນທີ່ສຸດ ແລ້ວກໍ່ເຮັດໃຫ້ວຽກງານບໍ່ສຳເລັດ ພາລະກົດບໍ່ສຳເລັດ ແລະ ກໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມເສຍຫາຍກັບອົງກອນໄດ້ ໃນທີ່ສຸດ ແລ້ວກໍ່ເປັນບໍ່ເກີດຂອງຄວາມສຳພັນທີ່ບໍ່ດີຕາມມາໄດ້. ສະນັ້ນ ການມີຄວາມຮັບຜິດຊອບ ສະນັ້ນ ການມີຄວາມຮັບຜິດຊອບທີ່ດີຈະບໍ່ກໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມເສຍຫາຍກັບຜູ້ອື່ນ;
- (10) **ຮູ້ຈັກການໃຫ້ອະໄພ:** ທຸກຄົນຢ່ອມມີໂອກາດທີ່ຈະເຮັດຜິດພາດໄດ້ ແລ້ວທຸກຄົນກໍ່ຢ່ອມຈະມີໂອກາດ ໃນການປັບປຸງຕົນເອງໄດ້ເຊັ່ນກັນ ຖ້າເຮົາບໍ່ໃຫ້ໂອກາດ ບໍ່ໃຫ້ອະໄພໃນຂໍ້ຜິດພາດໃນອະດີດ ບໍ່ຍອມເບິ່ງ ຂ້າມສິ່ງທີ່ປັບປຸງແກ້ໄຂແລ້ວ ການເຊື່ອມຕໍ່ຄວາມສຳພັນກໍ່ຢ່ອມບໍ່ເປັນຜົນ ຖ້າເຮົາຮູ້ຈັກທີ່ຈະໃຫ້ອະໄພ ບໍ່ ຖືໂທດໂກດເຄືອງ ເບິ່ງຂ້າມບາງເຫດຜົນໄປໄດ້ ຄົນອື່ນຈະສຳຜັດ ແລະ ຮູ້ສຶກໄດ້ເຖິງນ້ຳໃຈ ແລະ ຄວາມ

ດີຂອງເຮົາ ເຊິ່ງສິ່ງນີ້ຈະເປັນປັດໃຈຊ່ວຍຜັກດັນໃຫ້ເຂົາຮ່ວມເຮັດວຽກກຳເຮົາຢ່າງສຸດຄວາມສາມາດ ສິ່ງ
ຜົນໃຫ້ວຽກງານເກີດປະສິດທິພາບ.

6.2. ຫຼັກປັດຊະຍາຂອງມະນຸດສຳພັນ

ແບບດູຣາ (Bandura, 1969) ສະເໜີແນວຄິດວ່າ ການຮຽນຮູ້ເກີດຈາກຄວາມມີປະຕິສຳພັນກັນໄປມາຢ່າງຕໍ່
ເນື່ອງຂອງພຶດຕິກຳລະຫວ່າງປັດໃຈສ່ວນຕົວ ແລະ ປັດໃຈສິ່ງແວດລ້ອມ ແລະກໍໃຫ້ເກີດພຶດຕິກຳຫຼາຍລັກສະນະຂຶ້ນຈາກ
ຄວາມມີປະຕິສຳພັນກັບສະພາບແວດລ້ອມທີ່ສຳຄັນ ຄື:

1. ພຶດຕິກຳແບບສັນຍາລັກ (symbolic) ເປັນພຶດຕິກຳທີ່ສະແດງອາການຜ່ານການເວົ້າແລະການຄິດວ່າ ມີ
ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃນຄວາມສາມາດຂອງຕົນເອງທີ່ຈະເຮັດວຽກຢ່າງໃດຢ່າງໜຶ່ງໄດ້ດີ (self-efficiency) ກໍ່ມີທ່າອ່ຽງຈະ
ສະແດງພຶດຕິກຳນັ້ນອອກມາ.

2. ພຶດຕິກຳລຽນແບບ (modeling) ໂດຍການຮຽນຮູ້ພຶດຕິກຳໃໝ່ (vicarious learning) ຈາກການສັງເກດ
ບຸກຄົນອື່ນ ແລ້ວສ້າງເປັນພຶດຕິກຳໃໝ່ຂອງຕົນເອງຂຶ້ນມາ

3. ພຶດຕິກຳການຄວບຄຸມຕົນເອງ (self-control ຫຼື self-regulation) ໂດຍກຳນົດມາດຕະຖານ ແລະ ສິ່ງທີ່
ຄາດວ່າຈະໄດ້ຮັບຈາກການປະຕິບັດຂອງຕົນເອງ ອາດເປັນໄດ້ທັງລາງວັນ ແລະ ການລົງໂທດ ເພື່ອເປັນເງື່ອນໄຂທີ່ຈະ
ເຮັດໃຫ້ບັນລຸຜົນສຳເລັດ ທັງນີ້ພຶດຕິກຳທີ່ຈະຊ່ວຍເສີມສ້າງການປະຕິບັດວຽກໄດ້ດີຄື ການກຳນົດເງື່ອນໄຂ ຫຼື ສິ່ງທີ່ຈະ
ໄດ້ຮັບເປັນການໃຫ້ລາງວັນຕົນເອງ (self-reward)

ຄິດ ອາຈິຣິດ ອາຈານແຫ່ງມະຫາວິທະຍາໄລຫາວເວີດ (Howard University) ເຊິ່ງໄດ້ສຶກສາວິທີການ
ບໍລິຫານອົງການຮູບແບບຕ່າງໆ ແລະ ສະເໜີວ່າ ລັກສະນະໂຄງສ້າງອົງການແບບບູໂລເຄຊີ (bureaucratic/ pyramidal
system) ເປັນຮູບແບບທີ່ບໍ່ສົ່ງເສີມການສ້າງຄວາມສຳພັນຂອງບຸກຄະລາກອນໃນອົງການ ຮູບແບບຄວາມສຳພັນຈະເປັນ
ຮູບແບບທີ່ງົດງາມ ບໍ່ຈົງໄຈ ບໍ່ເລິກເຊິ່ງ ເນື່ອງຈາກບັນຍາກາດການເຮັດວຽກບໍ່ກໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມໄວ້ວາງໃຈຕໍ່ກັນ ບໍ່
ກໍ່ໃຫ້ເກີດການສະແດງອອກເຖິງຄວາມຮູ້ສຶກພາຍໃນຂອງບຸກຄົນ ເຊິ່ງທ້າຍທີ່ສຸດຈະນຳໄປສູ່ຄວາມລົ້ມເຫຼວໃນການ
ປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ ການແກ້ໄຂບັນຫາອົງການຕ່າງໆ ແລະ ໄດ້ສະເໜີວ່າ ລັກສະນະຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງບຸກຄະລາ
ກອນທີ່ຈົງໃຈ ຈະເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມຮ່ວມມືໃນອົງການ ມີການປະສານງານທີ່ດີ ມີບັນຍາກາດການເຮັດວຽກທີ່ເປັນ
ມິດແລະຈະສົ່ງຜົນເຖິງປະສິດທິຜົນຂອງການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງອົງການ ນອກຈາກນີ້ຄິດ ອາຈິຣິດ (Chris Argyris)
ຍັງໄດ້ເຮັດການສຶກສາວ່າ ຮູບແບບການດຳເນີນວຽກຂອງອົງການສິ່ງຜົນແບບໃດຕໍ່ພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄະລາກອນ ແລະ
ລັກສະນະການຕົບໂຕຂອງບຸກຄະລາກອນຂອງໜ່ວຍງານຕ່າງໆ ໂດຍໃນປີ ຄສ. 1957 ຄິດ ອາຈິຣິດ (Chris
Argyris) ໄດ້ສະເໜີທິດສະດີແຮງຈູງໃຈທີ່ເອີ້ນວ່າ “ທິດສະດີພັດທະນາບຸກຄະລິກະພາບ” ໂດຍ ອາຈິຣິດ ກ່າວວ່າບຸກຄົນ
ຈະມີບຸກຄະລິກະພາບປ່ຽນແປງໄປໃນ 7 ລັກສະນະຄື:

1. ຈາກຄົນທີ່ຊັກຊ້າເໝືອນເດັກນ້ອຍ ເປັນຄົນກະຕືລືລົ້ນເໝືອນຜູ້ໃຫຍ່ (passive state as
infants to a state of increasing activity as adults)

2. ຈາກຄົນທີ່ຕ້ອງເພິ່ງພາຜູ້ອື່ນເໝືອນເດັກນ້ອຍ ເປັນຄົນທີ່ມີອິດສະຫຼະເໝືອນຜູ້ໃຫຍ່ (a state of dependency upon others as infants to a state of relative independence as adults)
3. ຈາກຄົນທີ່ມີພຶດຕິກຳພຽງ 2 – 3 ແບບເໝືອນເດັກນ້ອຍ ເປັນຄົນທີ່ມີຄວາມປະພຶດຫຼາຍໆ ແບບເໝືອນຜູ້ໃຫຍ່ (individuals behave in only a few ways as infants, but as adults, they are capable of behaving in many ways)
4. ຈາກຄົນທີ່ສົນໃຈພຽງຜືນໆ ຊຶ່ງຄວາມເໝືອນເດັກນ້ອຍ ເປັນຄົນທີ່ສົນໃຈຢ່າງເລິກເຊິ່ງ ແລະ ໜັກແໜ້ນເໝືອນຜູ້ໃຫຍ່ (individuals have erratic, casual, and shallow interests as infants but develop stronger and deeper interests as adults)
5. ຈາກຄົນທີ່ເບິ່ງເຫດການສັ້ນໆ ສະເພາະປັດຈຸບັນເໝືອນເດັກ ເປັນຄົນທີ່ເບິ່ງການໄກທັງໃນອະດີດ ແລະ ອະນາຄົດເໝືອນຜູ້ໃຫຍ່ (time perspective of children is very short, involving only a present, but as they mature, their time perspective increases to include the past and the future)
6. ຈາກຄົນທີ່ຢູ່ພາຍໃຕ້ຜູ້ອື່ນເໝືອນເດັກນ້ອຍ ເປັນຄົນທີ່ມີຖານະເທົ່າທຽມກັນ ຫຼື ເໝືອກວ່າຜູ້ອື່ນເໝືອນຜູ້ໃຫຍ່ (individual as infants are subordinates to everyone but they move to equal or superior positions with others as adults)
7. ຈາກຄົນທີ່ບໍ່ຮູ້ຈັກຕົນເອງເໝືອນເດັກ ເປັນຄົນທີ່ຮູ້ຈັກຕົນເອງ ແລະ ສາມາດຄວບຄຸມຕົນເອງໄດ້ເໝືອນຜູ້ໃຫຍ່ (as children, individuals lack an awareness of a “self” but as adults, they are not only aware of , but they are able to control “self”)

ທິດສະດີແຮງຈູງໃຈຂອງແມັກເກເກີ (McGregor's Theory X and Theory Y)

ທິດສະດີຂອງແມັກເກເກີ (McGregor) ເປັນອີກທິດສະດີໜຶ່ງທີ່ມີຄວາມໃກ້ຄຽງກັບທິດສະດີຂອງມາດສະໂລ (Maslow) ເທິດເບີກ (Herzberg) ແລະອັນເດີເຟີ (Alderfer) ໂດຍແມັກເກເກີມີຄວາມເຊື່ອວ່າ ຄວາມກ້າວໜ້າຂອງອົງການມີຄວາມກ່ຽວຂ້ອງຫຼາຍຢ່າງກັບຄວາມສາມາດໃນການທຳນາຍພຶດຕິກຳແລະການຄວບຄຸມຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ໂດຍແມັກເກເກີໄດ້ແນວຄິດທິດສະດີ X ແລະ ທິດສະດີ Y ລາວໄດ້ສະຫຼຸບແນວຄິດກ່ຽວກັບແຮງຈູງໃຈວ່າ ຈະເກີດຂຶ້ນໃນທິດທາງໃດຢ່ອມຂຶ້ນຢູ່ກັບທັດສະນະຄະຕິຂອງຜູ້ບໍລິຫານທີ່ມີຕໍ່ລູກນ້ອງເປັນສຳຄັນ ເຊິ່ງແມັກເກເກີໄດ້ແຍກປະເພດຂອງທັດສະນະຄະຕິຂອງຫົວໜ້າທີ່ມີຕໍ່ລູກນ້ອງອອກເປັນ 2 ປະເພດ ໂດຍທິດສະດີນີ້ເປັນທິດສະດີທີ່ເຂົ້າໃຈງ່າຍ ເປັນທີ່ຮູ້ຈັກແຜ່ຫຼາຍ ໂດຍເປັນການກຳນົດແນວຄິດແບບບວກແລະລົບ ຄື ທິດສະດີ X ການເບິ່ງໂລກໃນດ້ານລົບ ແລະ ທິດສະດີ Y ການເບິ່ງໂລກໃນດ້ານບວກ ດັ່ງສະແດງໃນຮູບແຕ້ມລຸ່ມນີ້:



ຮູບແຕ້ມທີ 9: ທິດສະດີ x ແລະ ທິດສະດີ Y ຂອງແມັກເກເກີ

ທິດສະດີ x ເຫັນຄວາມເປັນມະນຸດໃນດ້ານລົບ ໂດຍມີແນວຄິດບົນສົມມຸດຕິຖານຕໍ່ໄປນີ້

1. ໂດຍປົກກະຕິ ມະນຸດມີນິໄສຂີ້ຄ້ານ ບໍ່ມັກເຮັດວຽກ ແລະ ຈະຫຼົບຫຼີກຄວາມຮັບຜິດຊອບ ແລະ ການເຮັດວຽກໃຫ້ຫຼາຍທີ່ສຸດ ຕໍ່ຕ້ານການປ່ຽນແປງ ສິນໃຈສະເພາະວຽກຂອງຕົນເອງ ບໍ່ສົນໃຈເປົ້າໝາຍຂອງອົງການ
2. ເນື່ອງຈາກມະນຸດບໍ່ມັກເຮັດວຽກ ເຮັດໃຫ້ຕ້ອງມີການໃຊ້ວິທີການບັງຄັບ ຄວບຄຸມ ການຂົ່ມຂູ່ ການຊີ້ນຳ ການສັ່ງການແລະການລົງໂທດ ເພື່ອໃຫ້ພວກເຂົາເຮັດວຽກໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍທີ່ອົງການກຳນົດໄວ້
3. ໂດຍທຳມະຊາດ ມະນຸດສ່ວນໃຫຍ່ເປັນຜູ້ຕາມຫຼາຍກວ່າຜູ້ນຳ ຫຼົບຫຼີກຄວາມຮັບຜິດຊອບ ບໍ່ຄາດຫວັງຄວາມກ້າວໜ້າ ຂາດວິໄນແລະຂາດຄວາມກະຕືລືລົ້ນ ແຕ່ສິ່ງໜຶ່ງທີ່ພວກຕ້ອງການທີ່ສຸດຄື ຄວາມໝັ້ນຄົງປອດໄພ

ຖ້າຜູ້ບໍລິຫານເຫັນລູກນ້ອງວ່າ ເປັນບຸກຄົນທີ່ມີລັກສະນະຕາມທິດສະດີ X ນີ້ ຖ້າຈະມອບໝາຍວຽກງານໃດໆ ຈະຕ້ອງມີການຄວບຄຸມຢ່າງເຂັ້ມງວດ ຕ້ອງມີການສັ່ງການ ເບິ່ງແຍງຢ່າງໃກ້ຊິດ ໃຊ້ກົດລະບຽບຂັບບັງຄັບຕ່າງໆ ການຂົ່ມຂູ່ລົງໂທດ ບໍ່ເຂັ້ມນັ້ນວຽກຈະບໍ່ສາມາດລຸລ່ວງໄປໄດ້ ໃນການພະຍາຍາມສ້າງແຮງຈູງໃຈໃຫ້ບຸກຄົນເຊັ່ນນີ້ ຈະຕ້ອງໃຊ້ສິ່ງຈູງໃຈທີ່ຈັບຕ້ອງໄດ້ (tangible incentive) ຫຼື ສິ່ງຈູງໃຈທີ່ເປັນຕົວເງິນ (financial incentive) ເຊິ່ງຈະເໝາະສົມກັບສັງຄົມທີ່ມີປະຊາກອນທີ່ມີລະດັບການຄອງຊີບຂ້ອນຂ້າງຕ່ຳ ແລະ ມີພາວະການຂາດແຄນ

ທິດສະດີ Y ເບິ່ງຄວາມເປັນມະນຸດໃນດ້ານດີ ໂດຍມີແນວຄິດບົນສົມມຸດຕິຖານຕໍ່ໄປນີ້:

1. ມະນຸດມີຄວາມຂະຫຍັນຂັ້ນແຂງ ມີຄວາມຈິງຈັງກັບວຽກງານ ມັກເຮັດວຽກ ແລະ ເຫັນວ່າການເຮັດວຽກເປັນຄວາມມ່ວນຊື່ນ
2. ການຄວບຄຸມ ແລະ ການລົງໂທດ ບໍ່ແມ່ນວິທີການທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ມະນຸດຕັ້ງໃຈເຮັດວຽກ ພຽງຢ່າງດຽວ ມະນຸດມີຄວາມຮັບຜິດຊອບແລະສະແຫວງຫາຄວາມຮັບຜິດຊອບ ເພື່ອບັນລຸວັດຖຸປະສົງທີ່ເຂົາໄດ້ຜູ້ພັນໄວ້ ລວມເຖິງໃສ່ໃຈ ການສ້າງຄວາມສຳເລັດຕາມວັດຖຸປະສົງຂອງອົງການ
3. ມະນຸດເຫັນວ່າ ຄວາມຜູກພັນຕໍ່ວຽກງານທີ່ເຮັດ ຄວາມສຳເລັດໃນການບັນລຸເປົ້າໝາຍຂອງອົງການເປັນຄວາມສຳເລັດຂອງບຸກຄົນ
4. ມະນຸດສາມາດໃຊ້ຈົນຕະນາການ ມີຄວາມສະຫຼຽວສະຫຼາດ ແລະ ຄວາມຄິດສ້າງສັນ ເພື່ອແກ້ບັນຫາຕ່າງໆ
5. ມະນຸດມີຄວາມຮູ້ ມີຄວາມເຂົ້າໃຈສັກກະຍະພາບ ແລະ ຂີດຄວາມສາມາດຂອງຕົນເອງ ມີຄວາມຕ້ອງການພັດທະນາຕົນເອງ ແລະ ສະແຫວງຫາຄວາມຮັບຜິດຊອບ

6. ມະນຸດຕ້ອງການເປັນທີ່ຍອມຮັບຂອງຄົນທົ່ວໄປ ຕ້ອງການປະຕິບັດວຽກ ແລະ ປະສົບ
ຄວາມສໍາເລັດດ້ວຍຕົນເອງ

ຖ້າຜູ້ບໍລິຫານເຫັນລູກນ້ອງວ່າເປັນເຊັ່ນນັ້ນ ແນວທາງການບໍລິຫານຈຶ່ງບໍ່ຈໍາເປັນຕ້ອງໃຊ້ການອອກຄໍາສັ່ງ
ການຄວບຄຸມຫຼື ການລົງໂທດ ແຕ່ຕ້ອງໃຫ້ຄົນງານເຂົ້າໃຈເຖິງເປົ້າໝາຍ ແລະ ກິດຈະກຳຂອງອົງການ ເພື່ອໃຫ້ສອດຄ່ອງ
ກັບວັດຖຸປະສົງຂອງອົງການ ໃນຂະນະດຽວກັນກໍ່ມີແນວທາງການດໍາເນີນວຽກງານທີ່ສອດຄ່ອງກັບຄວາມຕ້ອງການ
ສ່ວນຕົວຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນ ໂດຍຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງສ້າງບັນຍາກາດການເຮັດວຽກທີ່ເໝາະສົມ ທີ່ອໍານວຍຄວາມສະດວກ
ໃຫ້ບຸກຄະລາກອນຂອງຕົນໄດ້ມີໂອກາດພັດທະນາຕົນເອງ ມີສ່ວນຮ່ວມໃນການເຮັດວຽກ ການບໍລິຫານວຽກແບບນີ້
ເໝາະສົມກັບສັງຄົມທີ່ມີລະດັບການພັດທະນາສູງຂຶ້ນ ບຸກຄົນໃນສັງຄົມ ຫຼື ໃນອົງການມັກມີການສຶກສາດີກວ່າ ມີ
ມາດຕະຖານຄອງຊີບສູງຂຶ້ນ ຕ້ອງການຊື່ສຽງ ການຍອມຮັບຕະຫຼອດຈົນຕ້ອງການການປະສົບຄວາມສໍາເລັດໃນຊີວິດ

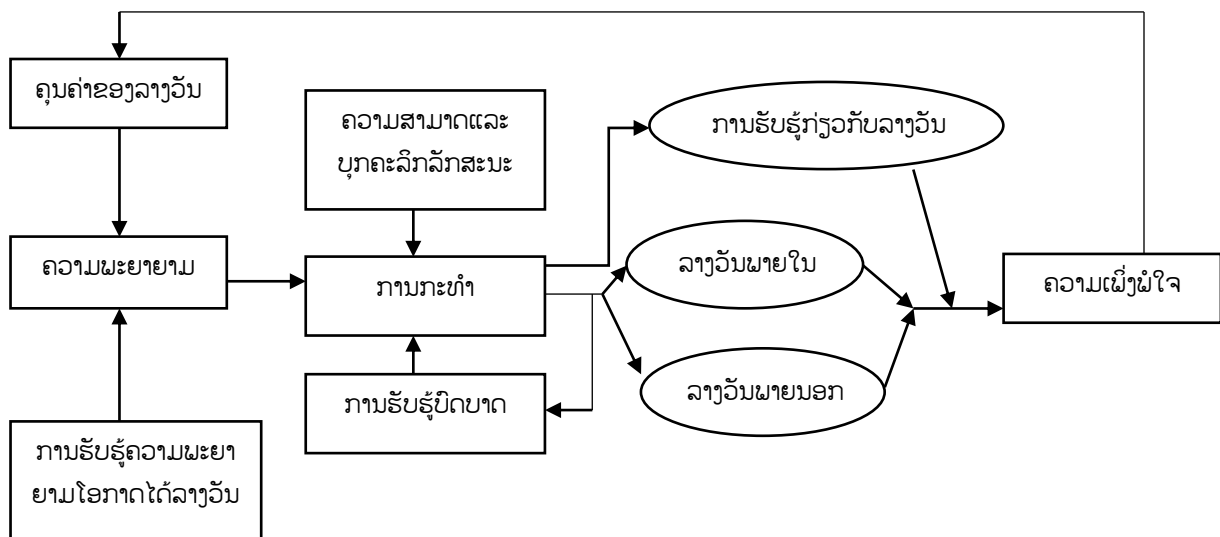
ຈະເຫັນໄດ້ວ່າທິດສະດີທັງສອງມີລັກສະນະກົງກັນຂ້າມທີ່ສຸດ ຖ້າບໍລິຫານຜູ້ໃດມີສົມມຸດຕິຖານກ່ຽວກັບ
ມະນຸດແບບທິດສະດີ X ເຂົາກໍ່ຈະເຫັນມະນຸດໃນດ້ານລົບ ແລະ ເຫັນວ່າມະນຸດທີ່ໃຊ້ເຫດຜົນທາງເສດຖະກິດ
(economic man) ຕ້ອງໃຊ້ການຄຸກຄາມໂດຍການຊຸລົງໂທດ (stick) ເພື່ອໃຫ້ພວກເຂົາເຮັດວຽກ ແຕ່ກໍ່ອາດຈະກະ
ຕຸ້ນຈູງໃຈດ້ວຍສິ່ງຈູງໃຈທີ່ຈັບຕ້ອງໄດ້ (tangible incentives) ຫຼື ສິ່ງຈູງໃຈທີ່ເປັນຕົວເງິນ (financial incentive)
ພ້ອມກັບການບໍລິຫານໂດຍການສັ່ງການ ແລະ ເນັ້ນການໃຊ້ລະບຽບວິໄນແລະອໍານາດໜ້າທີ່ຫຼາຍຢ່າງໃນການຄວບຄຸມ
ໃນທິດສະນະຂອງແມັກເກເກີ ສັງຄົມທີ່ປະຊາຊົນມີລະດັບການຄອງຊີບຂ້ອນຂ້າງຕໍ່າ ແລະ ມີຖາວະຂາດແຄນວຽກແລ້ວ
ທິດສະດີ X ຈະເປັນທິດສະດີທີ່ນໍາໄປໃຊ້ໄດ້ຜົນດີ

ກົງກັນຂ້າມກັບທິດສະດີ X ແມັກເກເກີກໍ່ໄດ້ສະເໜີທິດສະດີ Y ເພື່ອໃຊ້ໃນສັງຄົມທີ່ມີລະດັບການພັດທະນາ
ສູງກວ່າ ບຸກຄົນມັກມີລະດັບການສຶກສາ ແລະ ມາດຕະຖານການຄອງຊີບທີ່ສູງ ບຸກຄົນຈະມີໂອກາດຫາວຽກໄດ້ງ່າຍ
ສໍາລັບສັງຄົມລັກສະນະນີ້ຈະເຫັນໄດ້ວ່າ ທິດສະດີ X ໜ້າຈະໃຊ້ບໍ່ໄດ້ຜົນ ກົງກັນຂ້າມຄົນໃນສັງຄົມທີ່ພັດທະນາແລ້ວ
ມັກຈະໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການຂັ້ນຕໍ່າພໍແລ້ວ. ດັ່ງນັ້ນ ເຂົາຈຶ່ງມີຄວາມຕ້ອງການໃນຊື່ສຽງ ການ
ຍອມຮັບ ຕະຫຼອດຈົນການປະສົບຄວາມສໍາເລັດສູງສຸດໃນຊີວິດ ຄົນພວກນີ້ມັກຈະສະແຫວງຫາສິ່ງທີ່ຫຼາຍໄປກວ່າເງິນ
ທອງ ໃນທິດສະດີ Y ນັກບໍລິຫານຂອງມະນຸດວ່າເປັນຄົນທີ່ຮັກຂອງສັງຄົມ (social man) ບໍ່ໄດ້ຍຶດຄືນທີ່ເຫດຜົນທາງ
ເສດຖະກິດເໝືອນໃນທິດສະດີ X ດັ່ງນັ້ນ, ນັກບໍລິຫານຈຶ່ງຈູງໃຈເຂົາເຈົ້ານັ້ນດ້ວຍສິ່ງຈູງໃຈອື່ນໆ ທີ່ບໍ່ແມ່ນເງິນ (non-
financial incentives) ຫຼື ສິ່ງຈູງໃຈທີ່ຈັບຕ້ອງບໍ່ໄດ້ (non-tangible incentives) ແລະ ເປີດຊ່ອງທາງໃຫ້ບຸກຄົນໄດ້
ມີຄວາມຮັບຜິດຊອບຄວບຄຸມຕົນເອງ ເພື່ອປະຕິບັດວຽກງານຕາມເປົ້າໝາຍທີ່ເຂົາໄດ້ຜຸກພັນໄວ້ຫຼາຍກວ່າທີ່ຈະມາຄອບ
ຄວບຄຸມກວດກາດູແລກັນຢ່າງໃກ້ຊິດ

ຈາກທີ່ກ່າວມາຂ້າງຕົ້ນຈະເຫັນວ່າທິດສະດີ X ແລະ ທິດສະດີ Y ນັ້ນແຕກຕ່າງກັນຢ່າງຈະແຈ້ງ ແຕ່ໃນຄວາມ
ເປັນຈິງແລ້ວ ຄົງບໍ່ມີນັກບໍລິຫານຄົນໃດທີ່ຍຶດຖືທິດສະດີ X ທິດສະດີ Y ຢ່າງສົມບູນ ນັ້ນຄືເຂົາຈະຢູ່ແຫ່ງໃດແຫ່ງໜຶ່ງ
ລະຫວ່າງທິດສະດີ X ແລະ ທິດສະດີ Y ເຊິ່ງໃນຄວາມເປັນຈິງຈະຂ້ອນຂ້າງໄປທາງໃດທາງໜຶ່ງເທົ່ານັ້ນ ທິດສະດີ x ແລະ
ທິດສະດີ Y ອາດຈະນໍາໄປປຽບທຽບກັບທິດສະດີລໍາດັບຊັ້ນຄວາມຕ້ອງການຂອງມາດສະໂລ ທິດສະດີສອງປັດໄຈຂອງ

ເຫີດເບີກ ແລະ ທິດສະດີ ອີ.ອາ.ຈີອັນເດີເຟີ ໃນລັກສະນະທີ່ວ່າ ທິດສະດີ X ນັ້ນມີສົມມຸດຕິຖານກ່ຽວກັບມະນຸດທີ່ຕ້ອງການຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການໃນລະດັບຕ່ຳໃນທັດສະນະຂອງມາດສະໂລ (Maslow) ຫຼື ການດຳລົງຊີບຕາມທັດສະນະຂອງອັນເດີເຟີ (Alderfer) ເຊິ່ງອາດໃຊ້ປັດໄຈຄຳຊຸ ຫຼື ປັດໄຈຈຸຈົບໃຈຕາມທັດສະນະຂອງເຫີດເບີກ (Herzberg) ກົງກັນຂ້າມກັບທິດສະດີ Y ເຊິ່ງຕັ້ງຢູ່ບົນສົມມຸດຕິຖານທີ່ກ່ຽວກັບມະນຸດທີ່ຕ້ອງການຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການໃນລະດັບສູງ ບໍ່ວ່າຈະເປັນຄວາມຮັບຜິດຊອບ ຄວາມຄິດກ້າວ ໜ້າໃນການເຮັດວຽກພັດທະນາແລະຄວບຄຸມໃນການສ້າງການຕົນເອງໄດ້ ເຊິ່ງກົງກັບການໃຊ້ປັດໄຈໃນການຈຸຈົບໃຈໃນທັດສະນະຂອງເຫີດເບີກ (Herzberg) ຫຼື ຄວາມຕ້ອງການທີ່ຈະໄດ້ຮັບການຍົກຍ້ອງ ຕ້ອງການທີ່ຈະປະສົບຄວາມສຳເລັດໃນທັດສະນະຂອງມາດສະໂລ (Maslow) ຫຼື ຄວາມຕ້ອງການຈະເລີນເຕີບໂຕ ມີການພັດທະນາຕົນເອງໃນທັດສະນະຂອງແອນເດີເຟີ (Alderfer)

ເອັດເວີດ ລໍເລີ (Edward Lawler) ແລະ ລີແມນ ພອດເຕີ (Lyman Porter) ສຶກສາເລື່ອງແຮງຈູງໃຈ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ ໄດ້ສ້າງແບບຈຳລອງທາງທິດສະດີທີ່ມີຊື່ວ່າ an integrated model of motivation ສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ການປະຕິບັດວຽກໜຶ່ງໆ ຢ່ອມໃຫ້ລາງວັນ ຫຼື ຜົນຕອບແທນເຊິ່ງຈະກໍ່ໃຫ້ເກີດແຮງຈູງໃຈ ຫຼື ອາດຈະກ່າວໄດ້ວ່າ ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ ແຮງຈູງໃຈຖືກເຊື່ອມຕ້ວຍລາງວັນ ຫຼື ຜົນຕອບແທນ ຄື ລະດັບແຮງຈູງໃຈເປັນຜົນຈາກການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ ລາງວັນທີ່ໄດ້ຮັບກັບການຮັບຮູ້ກ່ຽວກັບຄວາມຍຸດຕິທຳຂອງລາງວັນນັ້ນໆ ໂດຍແບບແຜນແຕ່ມື້ມີການກ່າວເຖິງຕົວປ່ຽນຫຼາຍຕົວທີ່ມີສ່ວນກ່ຽວຂ້ອງກັນ ແລະ ອະທິບາຍຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງການຈຸຈົບໃຈ ການກະທຳ/ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນວຽກ ຈາກພາບແຜນແຕ່ມ ຄຸນຄ່າຂອງລາງວັນ ການຮັບຮູ້ ຄວາມພະຍາຍາມ ແລະ ຄວາມພະຍາມເຊິ່ງພັດທະນາມາຈາກທິດສະດີຄວາມຄາດຫວັງຂອງ ວຣູມ (Vroom) ເຊິ່ງເປັນສ່ວນສຳຄັນທີ່ຈະນຳໄປສູ່ການສະແດງພຶດຕິກຳ ຫຼື ການກະທຳ ທັງນີ້ຕ້ອງມີການຮັບຮູ້ຄວາມສາມາດ ແລະ ບຸກຄະລິກກະພາບ ການຮັບຮູ້ບົດບາດຈະມີຄວາມສຳພັນກັບການກະທຳແຜນແຕ່ມດັ່ງກ່າວ ສ່ວນທີ່ເກີດພາຍຫຼັງການກະທຳນັ້ນນັບວ່າມີຄວາມສຳຄັນທີ່ສຸດຄື ລາງວັນພາຍໃນ ແລະ ລາງວັນພາຍນອກ ເຊິ່ງມີຄວາມສຳພັນກັບການຮັບຮູ້ກ່ຽວກັບລາງວັນຈະນຳໄປສູ່ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນວຽກ ເຊິ່ງຈະສະທ້ອນເປັນຂໍ້ມູນສະທ້ອນກັບໄປປະເມີນຄຸນຄ່າຂອງລາງວັນໃໝ່ ໃນຂະນະທີ່ການກະທຳພຶດຕິກຳເປັນຂໍ້ມູນສະທ້ອນກັບໄປປະເມີນການຮັບຮູ້ຄວາມພະຍາຍາມຂອງບຸກຄົນໃໝ່ເຊັ່ນກັນ.



ຮູບແຕ້ມທີ 10 ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ ແຮງຈູງໃຈຖືກເຊື່ອມໂຍງດ້ວຍລາງວັນ ຫຼື ຜົນຕອບແທນ

ທີ່ມາ: ປັບປຸງມາຈາກ Fred Luthans. (1992). Organizational Behavior, 6th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.

ແບບແຜນຈຳລອງນີ້ມີຄວາມສະລັບສັບຊ້ອນຫຼາຍກວ່າທິດສະດີຂອງວຽມ (Vroom) ເນື່ອງຈາກພອດເຕີ (Porter) ແລະ ລໍເລີ (Lawler) ພະຍາຍາມນຳຕົວແບບທີ່ສະເໜີໄປໃຊ້ໃນທາງປະຕິບັດ ໂດຍແນະນຳໃຫ້ມີການວັດທັດສະນະຄະຕິ ແລະ ຕົວປ່ຽນອື່ນໆ ເຊັ່ນ ຄຸນຄ່າຂອງລາງວັນທີ່ເປັນໄປໄດ້ ການຮັບຮູ້ໃນບົດບາດ ແລະ ຝ່າຍບໍລິຫານຄວນພະຍາຍາມວັດວ່າລະດັບຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຈະສຳພັນກັບລະດັບການປະຕິບັດວຽກຫຼາຍປານໃດ. ຢ່າງໃດກໍຕາມ, ຕາມແນວຄິດຂອງພອດເຕີ ແລະ ລໍເລີບໍ່ໄດ້ຖືກນຳໄປໃຊ້ໃນທາງປະຕິບັດຫຼາຍປານໃດ ເຖິງແມ່ນວ່າຕົວແບບແຜນນີ້ຈະຍັງເປັນແນວທາງບາງຢ່າງໃຫ້ແກ່ການບໍລິຫານຊັບພະຍາກອນມະນຸດ

ໂອເກດ (Gogate, 2004) ສະແດງຄວາມຄິດເຫັນວ່າ ຄວາມສຳເລັດຂອງໜ່ວຍງານຕ່າງໆ ໃນສັງຄົມປັດຈຸບັນມີການແຂ່ງຂັນສູງນັ້ນຕ້ອງອາໄສຄວາມທຸ່ມເທ ຄວາມຕັ້ງໃຈ ແລະ ແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ລະບົບການສ້າງແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນນັ້ນເປັນຂະບວນການທີ່ສັບຊ້ອນ ເນື່ອງຈາກແຕ່ລະບຸກຄົນມີຄວາມຕ້ອງການທີ່ແຕກຕ່າງກັນໃນການເຂົ້າມາເຮັດວຽກໃຫ້ກັບອົງການດ້ວຍຄວາມຄາດຫວັງວ່າ ຄວາມຕ້ອງການເລົ່ານີ້ຈະໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງ ການວິໄຈຄັ້ງນີ້ມີວັດຖຸປະສົງເພື່ອ 1) ສຶກສາຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນ 2) ສຶກສາ ແລະ ປະເມີນປັດໄຈຫຼື ປະເດັນທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ທັດສະນະຂອງບຸກຄະລາກອນດ້ານຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກ. ຜົນການວິໄຈເຫັນວ່າ 5 ປະເດັນຫຼັກທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນຄື 1) ຄ່າຈ້າງ (compensation) 2) ຄວາມເຕີບໂຕກ້າວໜ້າ (personal growth) 3) ຄວາມໝັ້ນຄົງຂອງວຽກ (job security) 4) ຄວາມກ້າວໜ້າຂອງອາຊີບ (advancement) ແລະ 5) ນະໂຍບາຍອົງການ (company policy)

ໂມບາຣາກີ (Mobaraki, 2003) ສຶກສາວິທີຈຸໃຈບຸກຄະລາກອນໂດຍອາໄສແນວຄິດຈາກທິດສະດີຄວາມຄາດຫວັງຂອງວຽມ (Vroom) ແລະ ລໍເລີ (Lawler) ເປົ້າໝາຍຂອງວຽກວິໄຈນີ້ເພື່ອຫາວິທີທີ່ດີທີ່ສຸດໃນການຈຸໃຈບຸກຄະລາກອນ ແລະ ເພື່ອສຶກສາວ່າເພາະສາເຫດໃດບຸກຄະລາກອນບາງຄົນຈຶ່ງມີແຮງຈຸໃຈຫຼາຍກວ່າຄົນອື່ນໆ ງານວິໄຈຂອງໂມບາຣາກີ ໄດ້ຄົ້ນພົບປະເດັນສໍາຄັນ 2 ປະເດັນ ຄື 1) ບໍ່ມີບຸກຄົນໃດເໝືອນກັນ ບໍ່ມີທິດສະດີໃດໆ ທີ່ສາມາດນໍາມາປະຍຸກໄຊ້ກັບທຸກຄົນ, ທຸກວຽກ, ແລະ ທຸກສະຖານະການໄດ້ 2) ການໃຊ້ຫຼັກການຂອງທິດສະດີແຮງຈຸໃຈໃຫ້ປະສິບຄວາມສໍາເລັດນັ້ນຕ້ອງເປັນການປະຍຸກໃຊ້ກັບບຸກຄົນໜຶ່ງໆ ໃນສະຖານະການໜຶ່ງໆເທົ່ານັ້ນ ສະຫຼຸບຄື ບຸກຄົນແຕ່ລະຄົນຖືກຈຸໃຈດ້ວຍວິທີທີ່ແຕກຕ່າງກັນ ການທີ່ຜູ້ບໍລິຫານຈະຈຸໃຈບຸກຄະລາກອນໄດ້ນັ້ນ, ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງຮູ້ຈັກ ແລະ ເຂົ້າໃຈບຸກຄະລາກອນຂອງຕົນເອງວ່າຕ້ອງການຫຍັງ ປັດໃຈໃດຊ່ວຍສ້າງແຮງຈຸໃຈໃຫ້ພວກເຂົາປະຕິບັດໜ້າທີ່ເຕັມຄວາມສາມາດ ແລະ ໃນເວລາດຽວກັນກໍສາມາດຕອບສະໜອງຕໍ່ຄວາມຕ້ອງການຂອງພວກເຂົາໄດ້ຢ່າງຖືກຕ້ອງ.

6.3. ວິທີ ແລະ ເຕັກນິກການຈຸໃຈພະນັກງານ

ເຣເຈີ ແລະ ສະແຕງ (Reger & Stang, 2000) ເຮັດການວິໄຈກ່ຽວກັບແຮງຈຸໃຈຂອງຄູທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ການປະຕິບັດວຽກງານ ແລະ ຄວາມສໍາເລັດໃນການປະຕິຮູບການສຶກສາ ເຫັນວ່າ ແຮງຈຸໃຈຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນມີຄວາມແຕກຕ່າງກັນ ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງເຂົ້າໃຈໃນຄວາມຕ້ອງການ ຄວາມເຊື່ອ ແລະ ຄຸນຄ່າຂອງບຸກຄະລາກອນຂອງຕົນລວມເຖິງເຂົ້າໃຈເຖິງຜົນກະທົບທີ່ປະເດັນຕ່າງໆເລົ່ານີ້ ຈະເຮັດໃຫ້ເກີດຜິດຕິກຳທີ່ບໍ່ຕ້ອງການຂອງບຸກຄະລາກອນລົດນ້ອຍລົງ ແລະ ເຫັນວ່າ ແຮງຈຸໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນມີຄວາມສໍາຄັນ ແລະ ສົ່ງຜົນຕໍ່ຄວາມເຂັ້ມແຂງຂອງອົງການ ແລະ ເຫັນວ່າ ບັນຍາກາດໃນການເຮັດວຽກທີ່ເປັນດ້ານບວກ ເຮັດໃຫ້ການດໍາເນີນວຽກງານມີປະສິດທິພາບແລະປະສິດທິຜົນ ປັດໄຈທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ແຮງຈຸໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນໄດ້ແກ່ ລັກສະນະວຽກງານທີ່ຈະແຈ້ງ ທ້າທາຍ ແລະ ໝັ້ນຄົງ ຄວາມກ້າວໜ້າທາງວິຊາຊີບ

ວຽມ (Vroom) ເປັນທິດສະດີທີ່ບໍ່ໄດ້ເຂົ້າໃຈງ່າຍເໝືອນກັບກຸ່ມທິດສະດີທີ່ເນັ້ນເນື້ອຫາ ເນື່ອງຈາກວຽມເຫັນວ່າ ມະນຸດປະກອບດ້ວຍ 3 ປັດໄຈ ຄື ຄວາມຄາດຫວັງ (expectation: E) ການປະຕິບັດ ຫຼື ຜົນລັບ (instrumentality: I) ແລະຄຸນຄ່າ (valences: V) ເຊິ່ງປັດໄຈທັງ 3 ນີ້ລວມກັນເປັນຕົວມະນຸດ ແນວຄິດນີ້ຈະຊ່ວຍໃຫ້ນັກບໍລິຫານວິເຄາະການສ້າງແຮງຈຸໃຈຂອງຜູ້ປະຕິບັດວຽກໄດ້ເປັນລາຍບຸກຄົນ ໂດຍເຫັນຕົວປ່ຽນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງ ແຕ່ຫາກພິຈາລະນາໃນທາງປະຕິບັດ ແນວຄິດນີ້ບໍ່ໄດ້ຖືກນໍາມາໃຊ້ຫຼາຍປານໃດ ໃນການແກ້ບັນຫາກ່ຽວກັບແຮງຈຸໃຈເພາະປົກກະຕິບຸກຄົນຈະບໍ່ເຮັດລາຍການຜົນລັບທີ່ຄາດຫວັງສໍາລັບຜົນດີກໍາທີ່ຄິດວ່າຈະເຮັດ ບໍ່ປະເມີນຄວາມຄາດຫວັງໂດຍປົກກະຕິບຸກຄົນຈະພິຈາລະນາຜົນລັບ ຄິດວ່າຈະເປັນຜົນຈາກການຕິດນໍ້າໜັກ ແລະ ປະເມີນທາງເລືອກຕ່າງໆ ແລະ ນໍາການປະເມີນຄ່າໃນສິ່ງເລົ່ານັ້ນມາໃຊ້ປະກອບການຕັດສິນໃຈຂອງຕົນເທົ່ານັ້ນ ຢ່າງໃດກໍຕາມທິດສະດີຂອງວຽມນີ້ກໍໄດ້ໃຫ້ມຸມມອງໃນການຄິດກ່ຽວກັບການຈຸໃຈ ແລະ ຊີ້ໃຫ້ເຫັນວ່າ ຫຼາຍດ້ານທີ່ມີຄວາມສໍາພັນກັນ ເຊິ່ງຊ່ວຍໃຫ້ເຫັນຄວາມສະລັບສັບຊ້ອນແລະຊ່ວຍໃນການວິເຄາະ ແລະ ບົ່ງຊີ້ຕົວປ່ຽນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງໃນເລື່ອງການຈຸໃຈໄດ້ກວ້າງຂວາງຂຶ້ນ. ນອກຈາກນັ້ນຍັງຊ່ວຍເຮັດໃຫ້ເຂົ້າໃຈຄວາມສໍາພັນລະຫວ່າງເປົ້າໝາຍຂອງບຸກຄົນແລະເປົ້າໝາຍຂອງອົງການໄດ້

ມິສເກວ (Miskel), ເດີເຟນ (Defrain), ແລະ ວິວຄອກ (Wilcox) (1980) ໄດ້ດໍາເນີນການວິໄຈ ໂດຍສຶກສາຄູໃນໂຮງຮຽນລະດັບມັດທະຍົມສຶກສາ ເພື່ອສຶກສາຄວາມສໍາພັນລະຫວ່າງແຮງຈຸໃຈກັບຜົນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ

ຄວາມເຝິງຝໍໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ເຫັນວ່າ 1) ແຮງຈູງໃຈເນື່ອງຈາກຄວາມຄາດຫວັງໃນວຽກເປັນຕົວຜະຍາກອນ ຄວາມເຝິງຝໍໃຈໃນໜ້າທີ່ ແລະ 2) ຕົວປ່ຽນດ້ານລັກສະນະສ່ວນບຸກຄົນແລະລັກສະນະຂອງໜ່ວຍງານບໍ່ເປັນຕົວ ຜະຍາກອນຄວາມເຝິງຝໍໃຈ ແລະ ຜົນການປະຕິບັດໜ້າທີ່

ເຖິງແມ່ນວ່າທິດສະດີຂອງວຽກບໍ່ໄດ້ໃຫ້ເຫັນກົນແລະຂໍ້ສະຫຼຸບໂດຍກົງແກ່ນັກປະຕິບັດ ແຕ່ທິດສະດີນີ້ ສາມາດນຳມາປັບໃຊ້ໄດ້ ເຊິ່ງການປັບໃຊ້ທິດສະດີຄວາມຄາດຫວັງຂອງວຽກຈະເຊື່ອມໂຍງບໍ່ແນວຄິດສັນຊາດຕະຍານ (cognitive concepts) ແລະທິດສະດີສົ່ງເສີມ (reinforcement theory) ໂດຍການປັບໃຊ້ທິດສະດີຄວາມຄາດຫວັງ ໃນລັກສະນະຮູບປະທຳ ດັ່ງນີ້:

1. ຖ້າວ່າຜູ້ປະຕິບັດວຽກງານຕ້ອງການຜົນລັບແບບໃດ ຫາກນັກບໍລິຫານບໍ່ສາມາດບຸກທະລູເຖິງຄວາມຄິດ ຄວາມຕ້ອງການຂອງຜູ້ປະຕິບັດໜ້າທີ່ແລ້ວ ກໍເປັນການຍາກທີ່ຈະຈູງໃຈຫຼືປັບປຸງການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງ ພວກເຂົາໄດ້.
2. ກຳນົດລາຍລະອຽດກ່ຽວກັບການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ເຊິ່ງເປັນທີ່ຍອມຮັບ ຍິ່ງສາມາດກຳນົດລາຍລະອຽດຂອງ ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ທີ່ດີໄດ້ຫຼາຍປານໃດ ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ທີ່ປາດຖະໜາ ເບິ່ງຄືວ່າຈະເກີດຂຶ້ນໄດ້ຫຼາຍ ເທົ່ານັ້ນ. ດັ່ງນັ້ນ, ຖ້າບໍ່ໄດ້ມີການກຳນົດລາຍລະອຽດຕ່າງໆ ກ່ຽວກັບວຽກໃຫ້ແຈ້ງ ກໍຈະເປັນການຍາກ ທີ່ຈະບັນລຸມາດຕະຖານການປະຕິບັດໜ້າທີ່ໂດຍສະເພາະໄດ້
3. ຕ້ອງໝັ້ນໃຈວ່າລະດັບການປະຕິບັດໜ້າທີ່ທີ່ຕ້ອງການນັ້ນສາມາດຈະເຮັດໄດ້ ຄວາມພະຍາຍາມໃນການ ປະຕິບັດໜ້າທີ່ໃຫ້ເປັນໄປຕາມຄວາມຄາດຫວັງນັ້ນເປັນສິ່ງສຳຄັນ ຖ້າຜູ້ປະຕິບັດກຳນົດເປົ້າໝາຍການ ປະຕິບັດໜ້າທີ່ ເຊິ່ງຄິດວ່າເປັນໄປໄດ້ຢູ່ໃນລະດັບສູງເກີນກວ່າຄວາມເປັນຈິງແລ້ວ ບຸກຄົນຜູ້ນັ້ນອາດບໍ່ ສາມາດບັນລຸເປົ້າໝາຍໄດ້ ແລະ ທີ່ສຸດກໍຈະສົ່ງຜົນໃຫ້ເກີດຄວາມທ້າທາຍ ຫຼື ລະດັບການຈູງໃຈທີ່ຕ່ຳລົງ
4. ເຊື່ອມໂຍງລາງວັນ ຫຼື ຜົນຕອບແທນເຂົ້າກັບການປະຕິບັດວຽກ ລະດັບການຈູງໃຈຈະສູງຂຶ້ນເມື່ອຜູ້ປະຕິບັດ ໜ້າທີ່ສາມາດເຊື່ອມໂຍງລາງວັນກັບການປະຕິບັດໜ້າທີ່ໄດ້ ບາງກໍລະນີອາດຈຳເປັນທີ່ຈະຕ້ອງຊີ້ແຈ້ງໃຫ້ຜູ້ ປະຕິບັດໜ້າທີ່ເຫັນຄວາມສຳພັນດັ່ງກ່າວ
5. ວິເຄາະສະຖານະການທັງໝົດ ຖ້າມີຄວາມຄາດຫວັງທີ່ຂັດແຍ້ງກັນ ລະດັບການຈູງໃຈຈະສູງກໍຕໍ່ເນື່ອງຜູ້ ປະຕິບັດໜ້າທີ່ເຫັນລາງວັນ ຫຼື ຜົນຕອບແທນຫຼາຍກວ່າ (ແລະໃນເວລາດຽວກັນກໍເຫັນການລົງໂທດ ນ້ອຍ) ສຳພັນກັບການປະຕິບັດໜ້າທີ່ທີ່ຄິດວ່າຈະເຮັດໄດ້
6. ຜົນຕອບແທນບາງຢ່າງຄວນຈະເຮັດໃນລັກສະນະຂອງກຸ່ມຫຼາຍກວ່າທີ່ຈະໃຫ້ເປັນລາຍບຸກຄົນລາງວັນສຳ ລັບກຸ່ມນັ້ນເປັນສິ່ງຈຳເປັນຖ້າຕ້ອງການພຶດຕິກຳທີ່ມີລັກສະນະຄວາມຮ່ວມມື (cooperative behavior) ນັກບໍລິຫານຈະຕ້ອງເຂົ້າເຖິງ ຫຼື ລະມັດລະວັງໃນຄວາມຄາດຫວັງຊະນິດອື່ນໆ ທີ່ກຸ່ມອາດສ້າງຂຶ້ນ ແລະ ກວດກາເບິ່ງວ່າ ຄວາມຄາດຫວັງເລົ່ານັ້ນສອດຄ່ອງກັບຄວາມຕ້ອງການຂອງອົງການ ຫຼື ບໍ່
7. ຫົວໜ້າຈະຕ້ອງມີບົດບາດສຳຄັນໃນການຄິດສ້າງ ສັນຫາ ບຳລຸງຮັກສາລະບົບການໃຫ້ລາງວັນ ແລະ ຜົນ ຕອບແທນທີ່ຈະນຳໄປສູ່ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ທີ່ມີປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນ. ບົດບາດອີກຢ່າງໜຶ່ງ

ຂອງນັກບໍລິຫານໃນເລື່ອງການຈຸງໃຈຄື ການກຳນົດເປົ້າໝາຍທີ່ຈະແຈ້ງ ບົງຊີ້ຄວາມຄາດຫວັງໃນລາງວັນ ທີ່ໄດ້ຢ່າງຈະແຈ້ງ ແລະ ໃຫ້ລາງວັນ ຫຼື ຜົນຕອບແທນທີ່ຍຸດຕິທຳ

ມູນສັນ (Munson, 2002) ວິໄຈກ່ຽວກັບແຮງຈູງໃຈຂອງຄູໃນລັດອາຣີໂຊນາ (Arizona) ປະເທດສະຫະ ຣັດອະເມຣິກາ ໂດຍມີເປົ້າໝາຍ ເພື່ອລວບລວມຂໍ້ມູນວ່າ ສະຖາບັນການສຶກສາຕ່າງໆ ມີແນວທາງແບບໃດໃນການສ້າງ ແຮງຈູງໃຈໃຫ້ກັບບຸກຄະລາກອນທາງການສຶກສາຂອງຕົນ ເຊິ່ງສິ່ງຜົນກະທົບຕໍ່ອັດຕາການລາອອກ (dropout) ແລະ ກຳນົດໄຟໃນການເຮັດວຽກ (burnout) ຂອງບຸກຄະລາກອນ ແລະ ຈາກການວິໄຈຂອງມູນສັນຍັງເຫັນວ່າ ສະຖານສຶກ ສາທີ່ມີບັນຍາກາດເຮັດວຽກໄດ້ດີ ບຸກຄະລາກອນກໍຈະມີແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດໜ້າທີ່ທີ່ສູງຕາມໄປດ້ວຍ. ນອກຈາກນີ້ ຍັງເຫັນວ່າ ການສ້າງແຮງຈູງໃຈແກ່ບຸກຄະລາກອນຍັງບໍ່ໄດ້ຮັບຄວາມສຳຄັນຫຼາຍປານໃດຈາກຜູ້ບໍລິຫານ ແລະ ບຸກຄະລາ ກອນເຫັນວ່າ ຄວາມຕ້ອງການຂອງຕົນຍັງບໍ່ໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງຈາກສະຖານທີ່ເຮັດວຽກ. ຢ່າງໃດກໍຕາມ, ບຸກ ຄະລາກອນໂດຍທົ່ວໄປມີຄວາມເຫັນວ່າ ການທີ່ຕົນເອງມີສິດອອກສຽງສະແດງຄວາມຄິດເຫັນໃນການເຮັດວຽກນັ້ນມີ ຜົນຫຼາຍຕໍ່ບັນຍາກາດໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກຂອງພວກເຂົາ

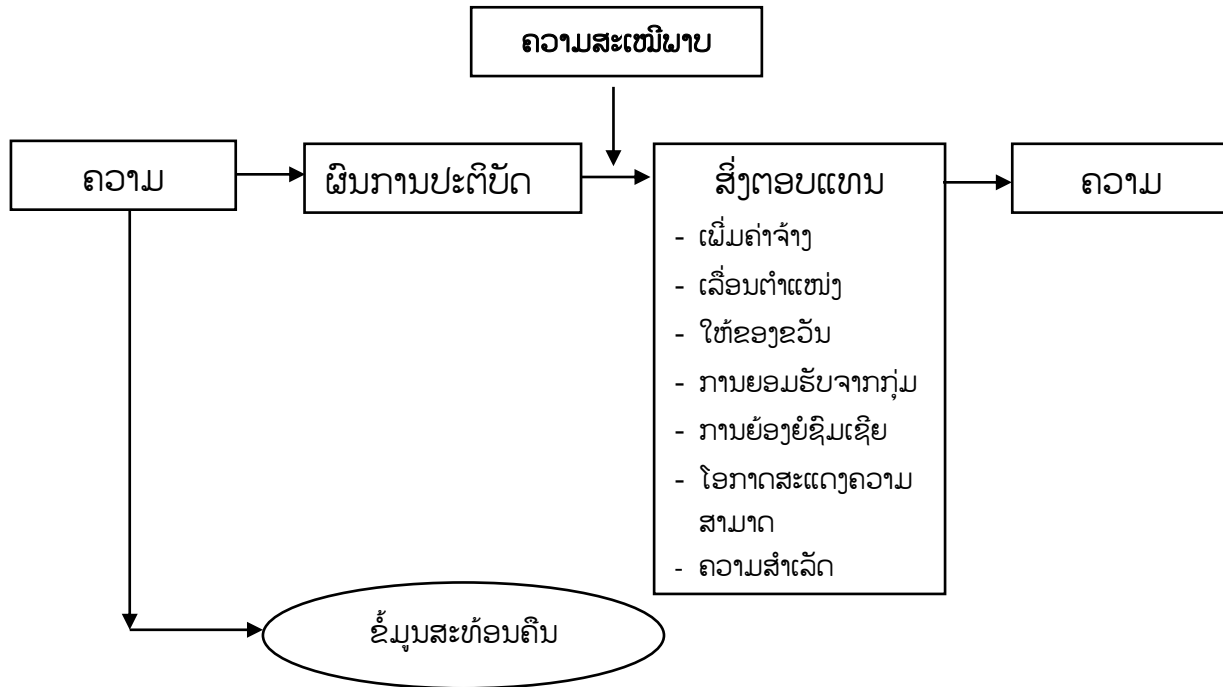
ຊຸມັກເກີ (Schumacher, 2004) ໄດ້ເຮັດການວິໄຈໂດຍສຶກສາທັດສະນະຂອງຄູຜູ້ສອນກ່ຽວກັບຜົນການ ປະຕິບັດໜ້າທີ່ການສອນ (impact on instructional practice) ແລະ ການຮຽນຮູ້ຂອງເດັກ (student learning) ແລະ ລະບົບການປະເມີນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ໂດຍໃຊ້ທິດສະດີຄວາມຄາດຫວັງຂອງວຽມ (Vroom) ເປັນແນວທາງໃນ ການສຶກສາຄື ຄວາມຄາດຫວັງ (expectancy: ບຸກຄະລາກອນເຊື່ອວ່າຕົນສາມາດປັບປຸງວິທີປະຕິບັດໜ້າທີ່ ເພື່ອໃຫ້ ບັນລຸວັດຖຸປະສົງຂອງລະບົບປະເມີນ ຫຼື ບໍ່) ການດຳເນີນການ ຫຼື ຜົນລັບ (instrumentality: ບຸກຄະລາກອນມີຄວາມ ເຊື່ອວ່າຜົນລັບບາງຢ່າງຈະໄດ້ມາຈາກຄວາມພະຍາຍາມປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຕົນເອງ ຫຼື ບໍ່) ແລະ ຄວາມມັກ (valence: ບຸກຄະລາກອນມີຄວາມມັກ ຫຼື ໃຫ້ຄຸນຄ່າກັບຜົນການກະທຳຂອງຕົນເອງຫຼືບໍ່) ການວິໄຈເຫັນວ່າ ເຖິງບຸກຄົນຈະມີ ຄວາມຄາດຫວັງສູງແຕ່ການກະທຳ ແລະ ຄວາມມັກ (ຄຸນຄ່າ) ກັບຢູ່ໃນລະດັບຕ່ຳ ບຸກຄະລາກອນຄົນນັ້ນກໍຈະມີແຮງຈູງ ໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ໃນລະດັບຕ່ຳດ້ວຍ ຊຸມັກເກີໄດ້ສະເໜີແນະປະເດັນຕ່າງໆ 4 ຢ່າງ ຄື:

1. ລະບົບການປະເມີນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູ ຕ້ອງມີຄວາມຈະແຈ້ງ ແລະ ມີຄວາມເຊື່ອມໂຍງກັບຜົນລັບ ທີ່ຄາດຫວັງໄວ້
2. ການສ້າງແຮງຈູງໃຈຕ້ອງໄດ້ຮັບຄວາມສຳຄັນຫຼາຍຂຶ້ນ
3. ລະບົບການປະເມີນຕ້ອງໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຜົນລັບຫຼາຍກວ່າຂະບວນການ
4. ຕ້ອງລະບຸເປົ້າໝາຍຂອງການປະເມີນຢ່າງຈະແຈ້ງ

ທິດສະດີຄວາມຄາດຫວັງຂອງສະເຕົາ ແລະ ເຊເລດ (Strauss and Sayles' Expectancy Theory)

ທິດສະດີນີ້ສະແດງປະເດັນສຳຄັນວ່າ ບຸກຄົນຈະມີແຮງຈູງໃຈປະຕິບັດໜ້າທີ່ເມື່ອບຸກຄົນນັ້ນມີຄວາມຄາດຫວັງຕໍ່ ຜົນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວ່າ ຈະນຳໄປສູ່ເປົ້າໝາຍທີ່ຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການ ແລະ ມີຄວາມສະເໝີພາບກັບຄວາມ ພະຍາຍາມທີ່ລົງໄປ ເມື່ອບຸກຄົນໃຊ້ຄວາມພະຍາຍາມສູງຂຶ້ນ ເຂົາຍ່ອມຄາດຫວັງວ່າຈະນຳໄປສູ່ຜົນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ສູງ ຂຶ້ນດ້ວຍ ຖ້າຫາກບຸກຄົນຮັບຮູ້ວ່າຄວາມພະຍາຍາມບໍ່ມີຄວາມສຳພັນກັບຜົນຜະລິດ ຫຼື ຜົນທີ່ໄດ້ຮັບແລ້ວ ແລະ ບຸກຄົນ

ຈະບໍ່ພະຍາຍາມອີກຕໍ່ໄປ ຄວາມສໍາພັນລະຫວ່າງຜົນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ກັບສິ່ງຕອບແທນທີ່ໄດ້ຮັບເປັນປະເດັນສໍາຄັນຕໍ່ແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄົນ ໂດຍປົກກະຕິບຸກຄົນຈະຄໍານຶງເຖິງຄວາມສະເໝີພາບ (equity) ເປັນສໍາຄັນ ເຊິ່ງສໍາພັນກັບປະລິມານຂອງສິ່ງຕອບແທນທີ່ໄດ້ຮັບຈາກຄວາມພະຍາຍາມໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ນັ້ນໆ ຖ້າສິ່ງຕອບແທນທີ່ໄດ້ຮັບບໍ່ສະເໝີພາບ ບຸກຄົນຈະບໍ່ເຮັດວຽກນັ້ນອີກ ສິ່ງຕອບແທນທີ່ຍຸດຕິທໍາເປັນສິ່ງຕໍ່ລອງ ແລະ ມີອິດທິພົນຫຼາຍ ໂດຍການປຽບທຽບລະຫວ່າງສິ່ງຕອບແທນທີ່ຕົນໄດ້ຮັບກັບບຸກຄົນອື່ນຈາກຄວາມພະຍາຍາມທີ່ເທົ່າກັນ ສິ່ງສຸດທ້າຍຄື ຂໍ້ມູນສະທ້ອນຄືນ (feedback)



ຮູບແຕ້ມທີ 11 ອົງປະກອບຕາມທິດສະດີຄວາມຄາດຫວັງຂອງສະເຕີ້ ແລະ ເຊເລດ (1960)

6.4. ຄວາມຕ້ອງການຂອງມະນຸດ

ທິດສະດີນີ້ເປັນທິດສະດີເຂົ້າໃຈໄດ້ງ່າຍ ໂດຍເປັນທິດສະດີທີ່ມີແນວຄິດໃນເລື່ອງຂອງຄວາມຕ້ອງການເຊັ່ນດຽວກັບມາດສະໂລ ໂດຍເຫັນຣີ ເມີເຣ (Henry A. Murray) ເຊິ່ງເປັນນັກທິດສະດີດ້ານແຮງຈູງໃຈທີ່ເປັນທີ່ຮູ້ຈັກໃນໄລຍະປີ ຄສ. 1930 – 1969. ການສຶກສາຂອງເມີເຣທີ່ຂຽນໄວ້ໃນໜັງສື “Explorations in Personality” ເມີເຣເຫັນວ່າ ມະນຸດນັ້ນສາມາດແບ່ງອອກເປັນກຸ່ມໄດ້ໂດຍພິຈາລະນາຈາກຄວາມຕ້ອງການຂອງບຸກຄົນ ໂດຍຄໍານຶງເຖິງດ້ານຄວາມຮຸນແຮງຂອງຄວາມຕ້ອງການ (intensity) ແລະທິດທາງຂອງພຶດຕິກຳ (direction) ນອກຈາກນີ້ການພິຈາລະນາມະນຸດນັ້ນຍັງຕ້ອງເບິ່ງໂດຍລວມ (holistic view) ພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄົນເປັນຜົນມາຈາກການທີ່ຮ່າງກາຍແລະ ຈິດໃຈຂາດຄວາມສົມດຸ່ນ (internal state of disequilibrium) ເຊິ່ງ ໝາຍເຖິງການຂາດໃນບາງສິ່ງເຊິ່ງຮ່າງກາຍຕອບສະໜອງພຶດຕິກຳບາງຢ່າງເພື່ອໃຫ້ໄດ້ສິ່ງນັ້ນ ທິດສະດີນີ້ເປັນແນວຄິດພື້ນຖານຂອງນັກຄົດນັກວິໄຈໃນສະໄ

ໝຕໍ່ມາ ເຊິ່ງລວມເຖິງທິດສະດີຂອງເດວິດ ແມັກເຄແລນ (David McClelland) ແລະ ທິດສະດີຂອງອັບບາຫ້າ ມາດສະໂລ (Abraham Maslow)

ເມີເຣ ໄດ້ຈຳແນກຄວາມຕ້ອງການ (needs) ຂອງບຸກຄົນອອກເປັນ 2 ປະເພດຄື:

- 1) ຄວາມຕ້ອງການພື້ນຖານທາງດ້ານຮ່າງກາຍ (primary needs) ເຊິ່ງປະກອບດ້ວຍ ອາຫານ ນ້ຳ ອາກາດ ຄວາມຕ້ອງການທາງເພດ ແລະ ການຫລີກລຽງຄວາມເຈັບປວດ
- 2) ຄວາມຕ້ອງການຂັ້ນສູງຂຶ້ນ (secondary needs) ມາຈາກການຮຽນຮູ້ຈາກສັງຄົມ ເຊັ່ນ ຕ້ອງການຄວາມສຳເລັດ (achievement) ຕ້ອງການການຍອມຮັບ (recognition) ຕ້ອງການຄວາມເປັນຜູ້ນຳ (dominance) ຕ້ອງການອິດສະຫຼະ (freedom) ຕ້ອງການການເບິ່ງແຍງເອົາໃຈໃສ່ (nurturance) ຕ້ອງການຄວາມມ່ວນຊື່ນ (fun)

ເມີເຣມີຄວາມເຊື່ອວ່າ ຄວາມຕ້ອງການທີ່ມີຄວາມຮຸນແຮງຫຼາຍກວ່າຈະຖືກສະແດງອອກມາເລື້ອຍໆ ແລະ ກໍ່ໃຫ້ເກີດພຶດຕິກຳທີ່ຮຸນແຮງຈະແຈ້ງຫຼາຍຂຶ້ນ ນອກຈາກນີ້ ເມີເຣ ຍັງເຫັນວ່າ ບຸກຄະລິກກະພາບ (personality) ຂອງບຸກຄົນເປັນຜົນມາຈາກຄວາມຕ້ອງການຂັ້ນສູງ (secondary needs) ເຊັ່ນ ຄວາມຕ້ອງການຄວາມສຳເລັດ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການການເອົາໃຈໃສ່

ເມີເຣໄດ້ລວບລວມຄວາມຕ້ອງການຂອງມະນຸດເປັນປະເພດຕ່າງໆ ຕາມລາຍລະອຽດ ດັ່ງນີ້:

1. ຄວາມຕ້ອງການທີ່ຈະຍອມຮັບ (needs for abasement) ຄື ຄວາມຕ້ອງການການຍອມຮັບ, ຍອມຮັບຄວາມເຈັບປວດ, ຍອມຮັບການຕຳນິ, ຍອມຮັບວິກິດການ ແລະ ການລົງໂທດ (to surrender and submit to others, accept pain and mistortune, accept blame)
2. ຄວາມຕ້ອງການຄວາມສຳເລັດ (needs for achievement) ຄື ຄວາມຕ້ອງການທີ່ຈະສາມາດເຮັດໃຫ້ວຽກຍາກໆ ໃຫ້ສຳເລັດ ຕ້ອງການເອົາຊະນະບັນຫາ ແລະ ອຸປະສັກ ຮັກສາມາດຕະຖານການເຮັດວຽກໃນລະດັບສູງ ຕອບຮັບຕໍ່ສະພາບການແຂ່ງຂັນ ແລະ ພະຍາຍາມເຜີ້ອຄວາມເປັນເລີດ (to accomplish difficult tasks, overcome obstacles, maintain high standards, respond to competition, and put forth effort to attain excellence)
3. ຄວາມຕ້ອງການໃກ້ຊິດ ແລະ ຄວາມຊື່ສັດ (needs for affiiation) ຄື ຄວາມຕ້ອງການຄວາມຮັກ ແລະ ຄວາມເອົາໃຈໃສ່ຈາກບຸກຄົນອື່ນ (to be close and loyal to another person, pleasing them and winning their friendship and attention)
4. ຄວາມຕ້ອງການຄວາມຮຸນແຮງ (needs for aggression) ຄື ຄວາມຕ້ອງການເອົາຊະນະການແກ້ແຄ້ນ ການຕໍ່ສູ້ຢ່າງຮຸນແຮງ (to forcefully overcome and opponent, controlling, taking revenge)
5. ຄວາມຕ້ອງການອິດສະຫຼະຈາກສິ່ງຜູ້ມັດຕ່າງໆ (needs for autonomy) ຄື ຄວາມຕ້ອງການອິດສະຫຼະໃນການປະຕິເສດການບັງຄັບ ແລະ ການຄວບຄຸມ ຂໍ້ຈຳກັດ ແລະ ຂໍ້ຜູ້

- ມັດຕ່າງໆ ການເປັນຕົວຂອງຕົວເອງ (to break free from constraints, resisting coercion and dominating authority, to be independent)
6. ຄວາມຕ້ອງການການປະເຊີນໜ້າ (needs for conteraction) ຄື ຄວາມຕ້ອງການເອົາຊະນະບັນຫາ ແລະ ຄວາມພາຍແພ້ (to make up for failure by trying again)
 7. ຄວາມຕ້ອງການປົກປ້ອງການໂຈມຕີ (needs for defendance) ຄື ຄວາມຕ້ອງການປົກປ້ອງຈາກການຕໍາໜິ ແລະ ການປົກປິດຄວາມຜິດພາດຂອງຕົນເອງ (defend oneself against attack or blame, hiding any failure of self)
 8. ຄວາມຕ້ອງການຍ້ອງຍໍສັນເສີນຜູ້ອື່ນທີ່ສູງກວ່າ (needs for deference) ຄື ຄວາມຕ້ອງການຊື່ນຊົມຜູ້ອື່ນ ແລະ ການຍິນຍອມປະຕິບັດຕາມກົດຂອງພວກເຂົາ (to admire a superior person, praising them and yielding to them and following their rules)
 9. ຄວາມຕ້ອງການຢູ່ເໜືອຄົນອື່ນ (needs for dominance) ຄື ຄວາມຕ້ອງການມີອິດທິພົນເໜືອສິ່ງແວດລ້ອມ ການຄວບຄຸມຜູ້ອື່ນຜ່ານຄໍາສັ່ງ ຫຼື ການຈຸງໃຈອື່ນໆ (control one's environment, controlling other people through command or subtle persuasion)
 10. ຄວາມຕ້ອງການການສະແດງອອກ (needs for exhibition) ຄື ຄວາມຕ້ອງການການສະແດງອອກ ເພື່ອໃຫ້ເກີດຄວາມປະທັບໃຈ ການຕ້ອງການເປັນສູນກາງຂອງຄວາມສົນໃຈ (to impress others through one's actions and words, to be center of attention)
 11. ຄວາມຕ້ອງການຫຼີກຫຼີກຈາກອັນຕະລາຍ (needs for harm avoidance) ຄື ຄວາມຕ້ອງການຫຼີກລຽງຈາກຄວາມເຈັບປວດ ການບາດເຈັບທາງຮ່າງກາຍ ຄວາມເຈັບປ່ວຍ ແລະ ຄວາມຕາຍ (to escape or avoid pain, injury and death)
 12. ຄວາມຕ້ອງການຫຼີກລຽງຄວາມຜິດພາດ (needs for infavoidance) ຄື ຫຼີກລຽງຈາກຄວາມອັບອາຍຂາຍໜ້າ ແລະ ການຖືກຫຍໍ້ຫຍັນ (to avoid being humiliated or embarrassed)
 13. ຄວາມຕ້ອງການການເບິ່ງແຍງດູແລ (needs for nurturance) ຄື ຄວາມຕ້ອງການໃຫ້ຄວາມເຫັນອີກເຫັນໃຈ ຄວາມຊ່ວຍເຫຼືອລ້ຽງດູ ແລະ ການປົກປ້ອງ (help the helpless, feeding them and keeping them from danger)
 14. ຄວາມຕ້ອງການຄວາມເປັນລະບຽບ (needs for order) ຄື ຕ້ອງການຄວາມສະອາດຮຽບຮ້ອຍປານິດ ຢູ່ໃນຄວາມດຸ່ນດ່ຽງ ບໍ່ມັກຄວາມສັບສົນ ວຸ້ນວາຍ ແລະ ການຂາດການຈັດການ (make things clean, neat and tidy, dislike clutter, confusion, and lack of organization)

15. ຄວາມຕ້ອງການຝັກຜ່ອນ (needs for play) ຄື ຄວາມຕ້ອງການແຍກຕົນເອງອອກຈາກສິ່ງຫຼືບຸກຄົນທີ່ບໍ່ມັກ ບໍ່ປາດຖະໜາ (to separate oneself from a negatively viewed object or person)
16. ຄວາມຕ້ອງການປະຕິເສດ (needs for rejection) ຄື ຄວາມຕ້ອງການແຍກຕົນເອງອອກຈາກສິ່ງທີ່ຕົນເອງບໍ່ມັກ ບໍ່ປາດຖະໜາ (to separate oneself for a negatively view object or person)
17. ຄວາມຕ້ອງການສິ່ງແປກໃໝ່ (needs for sentience) ຄື ຄວາມຕ້ອງການມີປະສົບການ ແລະ ຄວາມປະທັບໃຈໃນສິ່ງທີ່ດີ ຫຼື ສິ່ງທີ່ໜ້າຍິນດີ (to seek out and enjoy sensual experience)
18. ຄວາມຕ້ອງການທາງເພດ (needs for sex) ຄື ຄວາມຕ້ອງການຄວາມສໍາພັນ (to form relationship that lead to sexual intercourse)
19. ຄວາມຕ້ອງການໄດ້ຮັບຄວາມຊ່ວຍເຫຼືອ (needs for succourance) ຄື ຄວາມຕ້ອງການຄຸ້ມຄອງ ສະໜັບສະໜູນ ແລະ ຄໍາແນະນໍາຈາກຜູ້ອື່ນ (to seek protection or advice) ຕ້ອງການຄວາມເຫັນອີກເຫັນໃຈ ແລະ ຄວາມຮັກ (seek for sympathy and affection)
20. ຄວາມຕ້ອງການຄວາມເຂົ້າໃຈ (needs for understanding) ຄື ສາມາດຖາມຄໍາຖາມ ເພື່ອຫາຄວາມຮູ້ໄດ້ (to ask questions and find answers, to experience and to seek knowledge) ນິຍົມຄວາມຮູ້ ຄວາມເປັນເຫດເປັນຜົນ (value ideas and logical thoughts)
21. ຄວາມຕ້ອງການຄວາມອົດທົນ (needs for endurance) ຄື ຄວາມຍິນດີເຮັດວຽກຕິດຕໍ່ກັນເປັນເວລາດົນ ບໍ່ຍອມແພ້ງາຍໆ ມີຄວາມອົດທົນ (willing to work long hours, not giving up easily and quickly, patient)
22. ຄວາມຕ້ອງການການຕັດສິນໃຈ (needs for impulsivity) ຄື ສາມາດລົງມືປະຕິບັດໄດ້ຢ່າງທັນທີ ມີອິດສະຫຼະໃນການຄິດ ເວົ້າ ແລະ ປະຕິບັດ (act of the spur of the moment, speak, think and act freely)
23. ຄວາມຕ້ອງການອໍານາດ (needs for power) ຄື ຕ້ອງການຄວບຄຸມສະພາບແວດລ້ອມ ຕ້ອງການມີອິດທິພົນເໝືອດອື່ນ ມັກຮັກບົດບາດຂອງການເປັນຜູ້ນໍາ (attempt to control the environment, to influence others, enjoy the role of leader)

ເມື່ອເຮົາຊື່ອວ່າ ສະພາບແວດລ້ອມສິ່ງຜົນຫຼາຍຕໍ່ການສະແດງອອກເຖິງຄວາມຕ້ອງການເລົ່ານີ້ ໂດຍລາວເອີ້ນອິດທິພົນນີ້ວ່າ ແຮງກົດດັນ (press) ທີ່ສິ່ງຜົນຫຼືຢູ່ດັນໃຫ້ບຸກຄົນປະຕິບັດຢ່າງໃດຢ່າງໜຶ່ງ ເຊິ່ງມີຜູ້ນໍາເອົາແນວຄິດນີ້ມາໃຊ້ແລະສຶກສາຕໍ່ ໂດຍສະເພາະດ້ານຄວາມຕ້ອງການຜົນສໍາເລັດ ມີຜູ້ນໍາມາໃຊ້ໃນການເຮັດວຽກໃນອົງການແລະການສຶກສາຕໍ່ຍອດໂດຍເດວິດ ແມັກເຄີແລນ (David McClelland) ແລະ ຈອນ ແອດຄິນສັນ (John Atkinson). ນອກຈາກນີ້, ເຄື່ອງມືທີ່ໃຊ້ໃນການວັດ ແລະ ປະເມີນຜົນພຶດຕິກຳຂອງເມື່ອເຮົາມີຜູ້ນໍາມາໃຊ້ກັນຢ່າງແພ່ຫຼາຍ

ຫໍລິຟິວ (Hollifield, 2005) ທຳການສຶກສາຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຄວາມເຝິງຝົ່ມໃຈໃນການເຮັດວຽກຂອງຄູ ແລະ ບັນຍາກາດອົງການຂອງໂຮງຮຽນ ເຫັນວ່າ ລັກສະນະຂອງໂຮງຮຽນທີ່ມີປະສິດທິພາບ ຄື: 1) ສະພາບແວດລ້ອມທີ່ປອດໄພແລະມີລະບຽບ (safe and orderly environment) 2) ຂອບເຂດຂອງວຽກຈະແຈ້ງ (clear mission) 3) ລັກສະນະຜູ້ນຳທີ່ເປັນການແນະນຳ (instructional leadership) 4) ຄວາມຄາດຫວັງລະດັບສູງ (high expectations) 5) ໂອກາດໃນການຮຽນຮູ້ (learning opportunities) 7) ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງໂຮງຮຽນກັບຊຸມຊົນ (home school relations) ນອກຈາກນີ້ຍັງ ເຫັນວ່າ ຄູທີ່ເຫັນໂຮງຮຽນຂອງຕົນວ່າມີປະສິດທິພາບຈະມີຄວາມເຝິງຝົ່ມໃຈໃນວຽກຂອງຕົນຫຼາຍກວ່າຄູທີ່ເຫັນວ່າໂຮງຮຽນຂອງຕົນບໍ່ມີປະສິດທິພາບ

ມາຍເອີ (Myers) ໄດ້ສະເໜີແນວຄິດໃນງານວິໄຈເລື່ອງຄວາມເຝິງຝົ່ມໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງລາວ ໂດຍເນັ້ນເລື່ອງເປົ້າໝາຍຂອງວຽກທີ່ຈະໃຫ້ໄດ້ຜົນທາງດ້ານການປະຕິບັດ ເຊິ່ງມາຍເອີສະເໜີວ່າ ວຽກທີ່ບຸກຄົນເຮັດນັ້ນຄວນມີລັກສະນະດັ່ງນີ້ ຄື 1) ວຽກທີ່ເຮັດຕ້ອງສອດຄ່ອງກັບຄວາມຕ້ອງການສ່ວນຕົວ 2) ວຽກຕ້ອງມີການວາງແຜນແລະວັດຄວາມສຳເລັດໄດ້ໂດຍໃຊ້ລະບົບການເຮັດວຽກ ແລະ ການຄວບຄຸມທີ່ມີປະສິດທິພາບ ແລະ 3) ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ຜົນສຳເລັດໃນການສ້າງແຮງຈູງໃຈບຸກຄົນ ຜູ້ປະຕິບັດວຽກຄວນມີສ່ວນຮ່ວມໃນການກຳນົດເປົ້າໝາຍ ຜູ້ປະຕິບັດວຽກໄດ້ຊາບຜົນການປະຕິບັດວຽກໂດຍກົງ ວຽກທີ່ປະຕິບັດຕ້ອງກົງກັບຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດແລະຄວາມເຝິງຝົ່ມໃຈຂອງຜູ້ປະຕິບັດວຽກ ແລະ ວຽກທີ່ເຮັດຕ້ອງມີຄວາມທ້າທາຍແລະເປັນວຽກທີ່ສາມາດເຮັດໃຫ້ສຳເລັດໄດ້ ລັກສະນະທັງໝົດນີ້ຈະສະໜອງຕອບຄວາມຕ້ອງການໃນດ້ານຄວາມກ້າວໜ້າໃນຕຳແໜ່ງວຽກງານ ຄວາມສຳເລັດຂອງວຽກ ຄວາມຮັບຜິດຊອບແລະການເປັນທີ່ຍອມຮັບ ຄວາມຕ້ອງການເປັນເຈົ້າຂອງແລະຄວາມໝັ້ນຄົງໃນການເຮັດ ເຊິ່ງນຳໄປສູ່ຄວາມສຳເລັດໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່

ທິດສະດີຄວາມຕ້ອງການຕາມລຳດັບຊັ້ນຄວາມຕ້ອງການຂອງມາດສະໂລ (Maslow's Hierachy of Needs Theory, 1943)

ທິດສະດີທີ່ມີຊື່ສຽງຫຼາຍທີ່ສຸດທິດສະດີໜຶ່ງ ໂດຍອັບບາຫໍ້າ ມາດສະໂລ (Abraham H. Maslow) ໄດ້ພັດທະນາທິດສະດີນີ້ຈາກການສັງເກດ ແລະ ປະສົບການຂອງລາວໃນຖານະນັກຈິດຕະວິທະຍາແລະທີ່ປຶກສາ ເຮັດໃຫ້ລາວໄດ້ຊື່ວ່າເປັນຜູ້ບຸກເບີກດ້ານຈິດວິທະຍາໃນແນວຄິດມະນຸດນິຍົມ (humanistic psychology) ໂດຍທິດສະດີຂອງມາດສະໂລມີເນື້ອໃນສຳຄັນຄື ການເນັ້ນຢ້ຳໃນເລື່ອງຂອງຄວາມຕ້ອງການຂອງມະນຸດ ໂດຍມີຜູ້ຖານທິດສະດີຈາກແນວຄິດຫຼັກ 3 ຢ່າງຄື:

1. ມະນຸດເປັນສັດສັງຄົມທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການຢ່າງບໍ່ມີວັນສິ້ນສຸດ ມີຄວາມຕ້ອງການຢູ່ຕະຫຼອດເວລາ ແລະ ຫຼາຍຂຶ້ນເລື້ອຍໆ ສິ່ງຊຶ່ງມະນຸດແຕ່ລະຄົນຕ້ອງການຂຶ້ນຢູ່ກັບສິ່ງທີ່ເຂົາມີຢູ່ແລ້ວ ຫຼື ໄດ້ຮັບມາ ເມື່ອຄວາມຕ້ອງການຢ່າງໜຶ່ງໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງແລ້ວ ຄວາມຕ້ອງການດ້ານອື່ນໆ ກໍ່ຈະເກີດຂຶ້ນແທນທີ່ຄວາມຕ້ອງການເກົ່າ ໂດຍຂະບວນການຄວາມຕ້ອງການນີ້ຈະດຳເນີນຕໍ່ໄປບໍ່ມີວັນສິ້ນສຸດ

2. ຄວາມຕ້ອງການທີ່ໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງແລ້ວ ຈະບໍ່ເປັນສິ່ງຈູງໃຈໃຫ້ເກີດພຶດຕິກຳອີກຕໍ່ໄປ ແຕ່ຄວາມຕ້ອງການທີ່ຍັງບໍ່ໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງຈະຍັງຄົງເປັນສິ່ງຈູງໃຈໃຫ້ເກີດພຶດຕິກຳຕໍ່ໄປ ຈົນກວ່າຄວາມຕ້ອງການນັ້ນໆ ຈະໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງ
3. ຄວາມຕ້ອງການຂອງມະນຸດສາມາດຈັດໄດ້ເປັນລຳດັບຊັ້ນ ເມື່ອຄວາມຕ້ອງການໃນລຳດັບຕ່ຳກວ່າໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງແລ້ວ ຄວາມຕ້ອງການໃນລຳດັບສູງຂຶ້ນຖັດໄປກໍ່ຈະເກີດຂຶ້ນ ແລະມະນຸດກໍ່ຈະສະແຫວງຫາສິ່ງທີ່ຈະຕອບສະໜອງຕໍ່ຄວາມຕ້ອງການນັ້ນຕໍ່ໄປ

ທິດສະດີຄວາມຕ້ອງການລຳດັບຊັ້ນ (The Hierarchy of Needs Theory) ຂອງມາດສະໂລ (Maslow, 1943) ໄດ້ເປັນທີ່ຮູ້ຈັກກັນແຜ່ຫຼາຍແລະນຳມາໃຊ້ໃນການເພີ່ມປະສິດທິພາບໃນການເຮັດວຽກ ດ້ວຍການຈູງໃຈຄົນໃນສິ່ງທີ່ເປັນຄວາມຕ້ອງການຂອງລາວ ເຊິ່ງມາດສະໂລໄດ້ແບ່ງຄວາມຕ້ອງການຂອງຄົນອອກເປັນ 5 ລຳດັບ ໂດຍລຽງລຳດັບຈາກຕ່ຳໄປຫາສູງ ດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້:

1. ຄວາມຕ້ອງການດ້ານຮ່າງກາຍ (physiological needs)
2. ຄວາມຕ້ອງການຄວາມປອດໄພແລະໝັ້ນຄົງ (safety & security needs)
3. ຄວາມຕ້ອງການການຍອມຮັບ (belongingness and love needs)
4. ຄວາມຕ້ອງການການນັບຖື (esteem needs)
5. ຄວາມຕ້ອງການການຄົ້ນພົບສັດຈະແຫ່ງຕົນ (needs for self-actualization)



ຮູບແຕ້ມທີ 12: ຄວາມຕ້ອງການຕາມລຳດັບຊັ້ນຂອງ ອາບາຮາ ມາດສະໂລ (Abraham Maslow)

ຄວາມຕ້ອງການຂອງມະນຸດຕາມລຳດັບຂັ້ນ ຂອງ ມາດສະໂລ ມີລາຍລະອຽດດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້

1. ຄວາມຕ້ອງການທາງດ້ານຮ່າງກາຍ (physiological needs) ເປັນຄວາມຕ້ອງການຂັ້ນພື້ນຖານທີ່ສຳຄັນທີ່ສຸດ ເພື່ອໃຫ້ມະນຸດສາມາດດຳລົງຊີວິດຢູ່ໄດ້ ຄວາມຕ້ອງການທາງດ້ານຮ່າງກາຍນີ້ມີຫຼວງຫຼາຍເຊັ່ນ ຄວາມຕ້ອງການອາຫານ ຄວາມຕ້ອງການທາງເພດ ຄວາມຕ້ອງການຝັກຜ່ອນ ການອອກກຳລັງກາຍ ຄວາມເປັນແມ່ ນອກຈາກນີ້ຍັງລວມເຖິງປະສາດສຳຜັດຕ່າງໆ ເຊັ່ນ ປະສາດສຳຜັດທັງ 5 ທັງໝົດນີ້ລ້ວນເປັນເລື່ອງທີ່ກ່ຽວກັບຮ່າງກາຍ ເຊິ່ງບາງຢ່າງກໍ່ສະແດງໃຫ້ເຫັນບໍ່ຈະແຈ້ງ ແຕ່ຄວາມຕ້ອງການນີ້ມີອິດທິພົນຕໍ່ອິນຊີກ່ຽວກັບຮ່າງກາຍໂດຍລວມ ການທີ່ເຮົາໄດ້ຮຽນຮູ້ເລື່ອງຄວາມຕ້ອງການທາງດ້ານຮ່າງກາຍຈະເຮັດໃຫ້ເຮົາຮູ້ເຖິງສິ່ງທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ຮ່າງກາຍອົດເມື່ອຍ ຮູ້ເຖິງວິທີການກະຕຸ້ນແລະການກະຕຸ້ນໃຈແລະການຈູງໃຈໃຫ້ຄົນສະແດງພຶດຕິກຳທີ່ຕ້ອງການ

ຄວາມຕ້ອງການດ້ານຮ່າງກາຍນີ້ມີພະລັງເໜືອຄວາມຕ້ອງການອື່ນໆ ການຕອບສະໜອງແລະການຖອດຖອນຄວາມຕ້ອງການນີ້ຈະມີຜົນເທົ່າໆ ກັນ ຄວາມຕ້ອງການນີ້ຈະຫຍຸ້ງເມື່ອໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງ ເຊິ່ງຈະເຮັດໃຫ້ຄົນພໍໃຈ ແລະ ຖ້າເມື່ອໃດຂາດ ກໍ່ຈະມີຄວາມຕ້ອງການອີກ ຄົນທີ່ຫົວກໍ່ຈະພະຍາຍາມຫາອາຫານເພື່ອໃຫ້ຮ່າງກາຍສະບາຍຂຶ້ນ ດັ່ງນັ້ນ ການຈູງໃຈຄົນຈຶ່ງຕ້ອງຄຳນຶງເຖິງຄວາມຕ້ອງການທາງດ້ານຮ່າງກາຍເປັນຫຼັກ

ເຊິ່ງມາດສະໂລໄດ້ກ່າວເຖິງຄວາມຕ້ອງການດ້ານຮ່າງກາຍ ໂດຍຍຶດຫລັກແນວຄວາມຄິດ 2 ປະເດັນ ຄື

(1) ແນວຄວາມຄິດເລື່ອງຄວາມດຸ່ນດ່ຽງຂອງຮ່າງກາຍ (homeostatis)

(2) ແນວຄິດໃນການສະແຫວງຫາການຈະເລີນອາຫານ (appetite)

ແນວຄິດເລື່ອງຄວາມດຸ່ນດ່ຽງຂອງຮ່າງກາຍ (homeostatis) ເປັນຂະບວນການທາງຮ່າງກາຍທີ່ຕ້ອງການສ້າງຄວາມດຸ່ນດ່ຽງໃຫ້ມີພາວະປົກກະຕິ ຕາມທີ່ແຄນນອນ (Canon, 1932) ໄດ້ກ່າວໄວ້ໃນງານວິໄຈຂອງລາວວ່າ ຂະບວນການແຫ່ງຄວາມດຸ່ນດ່ຽງຂອງຮ່າງກາຍເປັນການສ້າງຄວາມດຸ່ນດ່ຽງຂອງຂະບວນການຂອງ 1) ເລືອດ, 2) ເກືອແຮ່, 3) ນ້ຳຕານ, 4) ໂປຕິນ, 5) ໄຂມັນ 6) ແຄນຊຽມ, 7) ອອກຊີເຈນ, 8) ລະດັບຄວາມເປັນກົດເປັນຕ່າງ ແລະ 9) ອຸນະພູມໃນເລືອດ ເຊິ່ງອົງປະກອບ ຫຼື ສິ່ງຕ່າງໆ ເລົ່ານີ້ເປັນສິ່ງທີ່ເຮັດໃຫ້ຊີວິດດຳລົງຢູ່ໄດ້ ເຊິ່ງລວມໄປເຖິງຫໍໂມນ, ວິຕາມິນ ແລະ ອື່ນໆ

ແນວຄິດເລື່ອງອາຫານ (appetite) ຍັງ (Young, 1941) ໄດ້ສະຫຼຸບຜົນການສຶກສາເລື່ອງພາວະການຈະເລີນອາຫານວ່າມີຄວາມສຳພັນຕໍ່ຮ່າງກາຍ ຖ້າຮ່າງກາຍຂາດສານອາຫານຢ່າງໃດຢ່າງໜຶ່ງ ຮ່າງກາຍຂອງບຸກຄົນນັ້ນມີແນວໂນ້ມທີ່ຈະປາດຖະໜາອາຫານຫຼືສິ່ງທີ່ຮ່າງກາຍຂາດແຄນ ເກີດເປັນຄວາມອົດຢາກທີ່ເກີດຈາກການຂາດສານອາຫານນັ້ນ

2. ຄວາມຕ້ອງການຄວາມປອດໄພແລະຄວາມໝັ້ນຄົງ (safety and security needs) ເມື່ອຄວາມຕ້ອງການທາງດ້ານຮ່າງກາຍໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງຢ່າງພຽງພໍແລ້ວ ບຸກຄົນມີຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນນະດັບໜຶ່ງແລ້ວ ຄວາມຕ້ອງການຊຸດໃໝ່ກໍ່ຈະປະກົດອອກມາອີກ ນັ້ນຄື ຄວາມຕ້ອງການຄວາມປອດໄພທາງກາຍແລະທາງໃຈ ຕ້ອງການກົດລະບຽບ ຕ້ອງການຄວາມໝັ້ນຄົງທາງເສດຖະກິດຕ້ອງການຄວາມໝັ້ນຄົງ ຄວາມຄົງຕົວ ການໄດ້ຮັບການປົກປ້ອງຄຸ້ມຄອງ ປາດສະຈາກຄວາມຍ້ານກົວ ຄວາມວິຕົກກັງວົນ ແລະ ຄວາມສັບສົນມືດມົນ ຄົນຕ້ອງການທີ່ຈະເຮັດວຽກໃນທີ່ທີ່ມີຄວາມໝັ້ນຄົງ ມີການຄຸ້ມຄອງທີ່ດີກວ່າ ຕ້ອງການເກັບເງິນໃນທີ່ທີ່ປອດໄພ ລວມທັງການປະກັນຊີວິດ ແລະ ຊັບສິນ

ເປັນຄວາມຕ້ອງການ ເຊິ່ງເກີນໄປຈາກຄວາມຕ້ອງການທາງກາຍ ຄວາມຕ້ອງການນີ້ຈະປາກົດໄດ້ຈະແຈ້ງ ຮີບຮ້ອນ ເມື່ອເກີດເຫດການທີ່ເປັນອັນຕະລາຍ ຫຼື ໃນສະຖານະການທີ່ຜິດປົກກະຕິຕ່າງໆ ເຊັ່ນ ສະພາບຄວາມວຸ້ນວາຍທາງການເມືອງ ແລະ ສັງຄົມ ສະພາບທີ່ກົດໝາຍ ແລະ ກົດລະບຽບຖືກຄຸກຄາມ ເມື່ອຄົນປະສົບອຸປະຕິເຫດ ເປັນໂລກຮ້າຍແຮງ ການໝົດອຳນາດ ສະພາບການຕ່າງໆ ເລົ່ານີ້ຈະເຮັດໃຫ້ບຸກຄົນເກີດຄວາມຕ້ອງການຄວາມໝັ້ນຄົງປອດໄພ ສະແຫວງຫາຜູ້ຄຸ້ມຄອງດູແລ. ດັ່ງນັ້ນ ຈຶ່ງເປັນເລື່ອງທີ່ສຳຄັນທີ່ສັງຄົມຈະຕ້ອງມີຄວາມໝັ້ນຄົງປອດໄພ ມີກົດໝາຍ ມີລະບຽບກົດເກນ ມີອຳນາດທາງສັງຄົມ ກຳຈັດຄວາມວຸ້ນວາຍສັບສົນ ແລະ ສະໜັບສະໜູນໃຫ້ມີຄວາມຈົງຮັກພັກດີຕໍ່ຊາດບ້ານເມືອງ ຈຶ່ງຈະຊ່ວຍຈູງໃຈຄົນໃຫ້ຢູ່ໃນສັງຄົມດ້ວຍຄວາມສຸກ ແລະ ສາມາດໃຊ້ສັກກະຍະພາບຕົນເອງໄດ້ຢ່າງເຕັມທີ່

ນອກຈາກນີ້ ຄວາມຕ້ອງການຄວາມໝັ້ນຄົງຍັງລວມເຖິງຄວາມໝັ້ນຄົງໃນການເຮັດວຽກ ໝາຍເຖິງ ຄວາມໝັ້ນໃຈທີ່ຮູ້ວ່າແມ່ນຫຍັງກຳລັງດຳເນີນຢູ່ ຄວາມໝັ້ນຄົງໃນຄວາມຮູ້ສຶກທີ່ວ່າວຽກຂອງຕົນມີຄຸນຄ່າ ມີຄວາມຈຳເປັນ ແລະ ເປັນທີ່ຕ້ອງການຂອງອົງການ ແລະ ຮູ້ວ່າຫົວໜ້າແລະເພື່ອນຮ່ວມວຽກຈະຕອບໂຕ້ໃນລັກສະນະໃດລັກສະນະໜຶ່ງ ເຊິ່ງບໍ່ແມ່ນການເຮັດຕາມໃຈ ແລະ ລາວມີໂອກາດພິສິດຄວນທີ່ຈະສະແດງອອກເຊິ່ງຕົວຕົນຂອງລາວເອງໃນຮູບແບບຂອງວຽກ ນັ້ນໝາຍຄວາມວ່າ ລາວຕ້ອງມີອິດສະຫຼະພາບພໍທີ່ຈະສ້າງ ເຊິ່ງສອດຄ່ອງກັບການໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມືກັບຄົນອື່ນ ລວມເຖິງການໃຊ້ຄວາມຄິດແລະທັກສະຂອງລາວໃຫ້ຫຼາຍທີ່ສຸດເທົ່າທີ່ຈະຫຼາຍໄດ້

3. ຄວາມຕ້ອງການຄວາມຮັກ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການການຍອມຮັບຈາກກຸ່ມ (belongingness and love needs) ຄື ເມື່ອບຸກຄົນໄດ້ຮັບຄວາມພໍໃຈໃນຄວາມຕ້ອງການທາງຮ່າງກາຍ ແລະ ມີຄວາມຮູ້ສຶກໝັ້ນຄົງປອດໄພ ຄວາມຕ້ອງການຄວາມຮັກຄວາມພໍໃຈ ການຍອມຮັບຈາກຜູ້ອື່ນກໍຈະປະກົດຂຶ້ນອີກ ເຊິ່ງໝາຍເຖິງການໃຫ້ ແລະ ການໄດ້ຮັບຄວາມຮັກຄວາມພໍໃຈ ບຸກຄົນຈະມີຄວາມຮູ້ສຶກທີ່ຮຸນແຮງຕໍ່ການຂາດເພື່ອນ ຫຼື ຄອບຄົວຫຼືຄົນຮັກ ບຸກຄົນຕ້ອງມີຄວາມສຳພັນກັບບຸກຄົນອື່ນໆ ລວມເຖິງສະມາຊິກໃນຄອບຄົວ ບຸກຄົນຈະສະແຫວງຫາຄວາມຮັກ ແລະ ຈຳເຮັດທຸກຢ່າງເພື່ອໃຫ້ຄວາມຕ້ອງການຄວາມຮັກຂອງຕົນເອງໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງ ຕ້ອງການການເປັນສ່ວນໜຶ່ງຂອງກຸ່ມ (hunger for belongingness) ຕ້ອງການການສຳຜັດ (hunger for contact) ຕ້ອງການຄວາມໃກ້ຊິດ (hunger for intimacy) ຕ້ອງການຫຼີກລຽງຄວາມເຫງົາ (loneliness) ຄວາມໂດດດ່ຽວ (aloneness) ແລະ ການແຍກຕົວ (alienation)

ສິ່ງທີ່ສຳຄັນໃນເລື່ອງຂອງຄວາມຕ້ອງການຄວາມຮັກຄວາມເພິ່ງພໍໃຈນີ້ ບໍ່ແມ່ນເລື່ອງດຽວກັບຄວາມຕ້ອງການທາງເພດ ຄວາມຕ້ອງການທາງເພດເປັນພຽງຄວາມຕ້ອງການທາງຮ່າງກາຍ ແລະ ເຖິງແມ່ນວ່າຄວາມຮັກຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຈະລວມຢູ່ໃນພຶດຕິກຳທາງເພດກໍຕາມ ແຕ່ບໍ່ແມ່ນເປັນຄວາມຮູ້ສຶກຕໍ່ເພດກົງກັນຂ້າມພຽງຢ່າງດຽວແຕ່ເປັນເລື່ອງອື່ນໆ ທີ່ກ່ຽວກັບຄວາມຮັກ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈທີ່ມີຕໍ່ຄົນອ່ອມຂ້າງ ທັງການໃຫ້ແລະການໄດ້ຮັບ ຄວາມຮັກຄວາມພໍໃຈເຊິ່ງກັນແລະກັນ ຄົນຈະເພິ່ງພໍໃຈຖ້າເຮັດວຽກຢູ່ໃນສັງຄົມທີ່ຍອມຮັບ ຄວາມຮັກຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃຫ້ເຂົາ ແລະ ເຂົາກໍເຊັ່ນກັນທີ່ຕ້ອງການຈະມອບຄວາມຮັກຄວາມພໍໃຈໃຫ້ກັບເພື່ອນຮ່ວມວຽກ ເຂົາກໍຈະວຽກດ້ວຍຄວາມສຸກ ຜົນງານກໍຈະຫຼາຍຂຶ້ນດ້ວຍເຊັ່ນກັນ

4. ຄວາມຕ້ອງການການນັບຖື (esteem needs) ປົກກະຕິຈະປະເມີນຕົນເອງໄວ້ສູງ ເພື່ອສ້າງການຍອມຮັບນັບຖືຕົນເອງ (self-respect) ຫຼື ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃນຕົນເອງ (self-esteem) ແລະ ການຍອມຮັບນັບຖືຈາກຜູ້ອື່ນ (for the esteem of others) ຄວາມຕ້ອງການການນັບຖືແບ່ງອອກເປັນ 2 ຢ່າງຄື:

1) ເປັນຄວາມຖາໜາເພື່ອໃຫ້ເກີດຄວາມເຂັ້ມແຂງ (desire for strength) ຄວາມສຳເລັດ (for achievement) ຄວາມພຽງພໍ (for adequacy) ຄວາມເປັນເລີດ (for mastery) ແລະ ຄວາມສາມາດໃນການປະເຊີນກັບໂລກ (for competence in the face of the world) ຄວາມຕ້ອງການຄວາມອິດສະຫຼະ ແລະ ຄວາມສາມາດໃນການເພິ່ງພາຕົນເອງ (for independence and freedom)

2) ເປັນຄວາມປາດຖາໜາເພື່ອຊື່ສຽງ (reputation) ກຽດຕິຍົດ ແລະ ສັກສີ (prestige) ເຊິ່ງໝາຍເຖິງການຍອມຮັບແລະຄວາມເຊື່ອຖືຈາກຄົນອື່ນ, ຄວາມປາດຖາໜາດ້ານຖານະ (status) ຄວາມຈະເລີນຮຸ່ງເຮືອງ (glory) ຄວາມເປັນຜູ້ນຳ (dominance) ການເປັນທີ່ຍອມຮັບຈາກຜູ້ອື່ນ (recognition) ການໄດ້ຮັບການເອົາໃຈໃສ່ (attention) ໄດ້ຮັບຄວາມສຳຄັນ (importance) ການໃຫ້ກຽດ (dignity)

5. ຄວາມຕ້ອງການຄົ້ນພົບສັດຈະແຫ່ງຕົນ (needs for self-actualization) ຄື ການສະແຫວງຫາຄວາມເປັນມະນຸດ ຕ້ອງການໄຟຟ້າແລະພັດທະນາການປະຕິບັດທີ່ເໝາະສົມກັບຕົນໃຫ້ດີຢູ່ຂຶ້ນໄປເລື້ອຍໆ ຖ້າບຸກຄົນສາມາດພັດທະນາໄປສູ່ຈຸດສູງສຸດຂອງຕົນເອງຕາມສັກກະຍະພາບທີ່ມີຢູ່ແລ້ວ ນັ້ນຄື ຄວາມສະຫງົບສຸກແຫ່ງຕົນ ສິ່ງທີ່ເຂົາສາມາດເປັນໄດ້ເຂົາຕ້ອງເປັນ ແລະ ເປັນແທ້ຕາມທຳມະຊາດຂອງເຂົາ ຕ້ອງການເປັນຕົວຂອງຕົວເອງຢ່າງແທ້ຈິງ (actualizing person) ບຸກຄົນປະເພດນີ້ມາດສະໂລດຖືວ່າເປັນຄົນທີ່ສົມບູນທີ່ສຸດ

ຄວາມຕ້ອງການນີ້ມີຮູບແບບທີ່ແຕກຕ່າງກັນໄປໃນແຕ່ລະຄົນ ຄົນໜຶ່ງອາດມີຄວາມປາດຖາໜາທີ່ຈະເປັນພໍ່ແມ່ທີ່ດີເລີດ ຄົນອື່ນອາດຕ້ອງການສະແດງອອກທາງດ້ານກິລາ ຄົນອື່ນໆ ອາດສະແດງອອກໃນດ້ານການແຕ້ມຮູບ ການປະດິດຄົດແຕ່ງສິ່ງຂອງ ແລະ ອື່ນໆ ແຕ່ລະຄົນຈະມີຄວາມແຕກຕ່າງກັນຫຼາຍຢ່າງ ສິ່ງສຳຄັນກໍ່ຄື ຄວາມຕ້ອງການໃນລະດັບນີ້ຈະປາກົດເມື່ອບຸກຄົນນັ້ນໆ ໄດ້ຮັບຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຈາກຄວາມຕ້ອງການທາງດ້ານຮ່າງກາຍ ຄວາມປອດໄພ ຄວາມຮັກຄວາມເພິ່ງພໍໃຈ ກາຍຍອມຮັບແລະຄວາມນັບຖືຕົນເອງຄົວຖ້ວນບໍລິບູນ

ມາດສະໂລໄດ້ສັງເກດ ແລະ ລວບລວມລັກສະນະຂອງບຸກຄົນຕາມຫຼັກການຄົ້ນພົບສັດຈະແຫ່ງຕົນ (self-actualization) ໄວ້ດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້

- 1) ມີຄວາມສາມາດໃນການຮັບຮູ້ຄວາມຈິງ ແລະ ມີຄວາມສຸກທີ່ໄດ້ມີປະຕິສຳພັນກັບຄວາມຈິງ (efficient perception of reality and comfortable with it) ບຸກຄົນຈະສາມາດສັງເກດເຫັນຄວາມຜິດປົກກະຕິຂອງມະນຸດ ແລະ ພິຈາລະນາມະນຸດໄດ້ຢ່າງຖືກຕ້ອງ ເຂົາຈຶ່ງສາມາດຢູ່ກັບຄວາມເປັນຈິງຕາມທຳມະຊາດໄດ້ຫຼາຍກວ່າບຸກຄົນທົ່ວໄປ ແລະ ອິດທິພົນຕໍ່ຄວາມບໍ່ແນ່ນອນແລະບໍ່ຈະແຈ້ງ
- 2) ມີຄວາມຍອມຮັບຕົນເອງ ແລະ ບຸກຄົນອື່ນ (acceptance of self and others) ບຸກຄົນຈະຍອມຮັບໃນຕົນເອງເຖິງຄວາມຮູ້ສຶກຜິດ ລະອາຍຫຼືວິຕິກຳງົນແນ່ເລັກໜ້ອຍ
- 3) ມີຄວາມເປັນທຳມະຊາດ (spontaneity) ບຸກຄົນຈະບໍ່ຍຶດຕິດຢູ່ກັບຮູບແບບໃດຮູບແບບໜຶ່ງຂອງສັງຄົມ ແຕ່ກໍ່ບໍ່ຄັດຄ້ານຂະນີບທຳນຽມປະເພນີ ແລະ ບໍ່ເຮັດໃຫ້ຜູ້ອື່ນເດືອດຮ້ອນ

- 4) ມຸ່ງເນັ້ນທີ່ບັນຫາເປັນຫຼັກ (problem centering) ບຸກຄົນຈະບໍ່ຍຶດຕິນເອງເປັນຫຼັກ ຫຼື ເປັນສູນກາງໃນການເຮັດວຽກ ແຕ່ຈະພິຈາລະນາບັນຫາຈາກສິ່ງແວດລ້ອມອ້ອມຕົວເຂົາ ແລະ ບັນຫາທີ່ສໍາຄັນຂອງເຂົາຄື ການອຸທິດຕົນໃຫ້ກັບເປົ້າໝາຍຂອງຊີວິດ
- 5) ມີຄວາມຄິດສ້າງສັນ (creativity) ມີລັກສະນະພິເສດສະເພາະຕົວຫຼື ເກີດຂຶ້ນພາຍຫຼັງ
- 6) ມີຄວາມເປັນສ່ວນຕົວ (detachment, the need for privacy) ການສະແຫວງຫາຄວາມເປັນສ່ວນຕົວ ແລະ ສະແດງອອກໃຫ້ເຫັນຢ່າງຈະແຈ້ງເຖິງຄວາມມັກໃນຄວາມເປັນສ່ວນຕົວ
- 7) ການຄວບຄຸມຕົນເອງ ຫຼື ການມີອິດສະຫຼະຈາກຮີດຄອງປະເພນີ ແລະ ສິ່ງແວດລ້ອມອ້ອມຕົວ (autonomy: independence of culture and environment) ບຸກຄົນຈະມີສໍາພັນຢ່າງມີອິດສະຫຼະຕໍ່ສິ່ງແວດລ້ອມອ້ອມຕົວ
- 8) ມີຄວາມສົດໃສຕະຫຼອດເວລາ (continued freshness of appreciation) ບຸກຄົນຈະມີຄວາມຍິນດີໃນປະສົບການຊີວິດທີ່ຜ່ານມາ ແລະ ສິ່ງຕ່າງໆທີ່ໄດ້ປະສົບພົບເຫັນ ໄດ້ຟັງ ແລະ ໄດ້ເຮັດໃນທຸກໆ ເວລາ
- 9) ມີປະສົບການ ຫຼື ຄວາມຮູ້ສຶກທີ່ເລິກເຊິ່ງ (mystic experience or feeling oof peak experiences) ບຸກຄົນຈະມີຄວາມສາມາດເປີດຮັບປະສົບການຕ່າງໆ ໄດ້ໂດຍບໍ່ມີຂອບເຂດຈຳກັດ ຄວາມຮູ້ສຶກທີ່ເຕັມໄປດ້ວຍພະລັງອຳນາດ ບໍ່ຮຽກຮ້ອງຄວາມຊ່ວຍເຫຼືອຈາກຜູ້ອື່ນ ມີຄວາມຮູ້ສຶກທີ່ເຕັມໄປດ້ວຍຄວາມຍິນດີ
- 10) ມີຄວາມສໍາພັນອັນດີໃນລະຫວ່າງໝູ່ຄະນະ (interpersonal relations) ບຸກຄົນຈະສະແດງອອກເຖິງຄວາມຮູ້ສຶກທີ່ເລິກເຊິ່ງໃນມຸມມອງຂອງຄວາມສໍາພັນທາງສັງຄົມ ຄວາມບໍ່ພໍໃຈໃນສະຖານະການຕ່າງໆ ລາວກໍ່ຈະສາມາດເກັບຄວາມຮູ້ສຶກໄວ້ໄດ້.
- 11) ມີຄວາມສາມາດໃນການຈຳແນກວ່າແມ່ນຫຍັງຄືເປົ້າໝາຍ ແມ່ນຫຍັງເປັນເຄື່ອງມືຫຼືວິທີການທີ່ນຳໄປສູ່ເປົ້າໝາຍ (discrimination between means and ends) ລາວຈະມີຄວາມເຝິ່ງພິຈາລະນາ ແລະ ມີຄວາມສຸກໃນການທີ່ຈະເຮັດສິ່ງໜຶ່ງສິ່ງໃດ ເພື່ອທີ່ຈະໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍ ແລະ ປະສົບຄວາມສໍາເລັດໃນຊີວິດ ເຊິ່ງເປັນເລື່ອງຍາກ ຖ້າບໍ່ໃຊ້ຄວາມອິດທິພົນກໍ່ຈະບໍ່ສາມາດເຮັດໄດ້
- 12) ມີອາລົມມ່ວນຊື່ນ (sense of humor) ມັກຈະເປັນຜູ້ມີປັດຊະຍາຊີວິດ ເຮັດໃຫ້ບໍ່ມີຜູ້ໃດຊຶ່ງ
- 13) ເປັນຜູ້ບໍ່ຕໍ່ຕ້ານ ແລະ ສາມາດປັບຕົນໃຫ້ເຂົ້າກັບປະເພນີວັດທະນະທຳໄດ້ (resistance to enculturation identity with humanity) ລາວສາມາດທີ່ຈະດຳເນີນຕາມປະເພນີວັດທະນະທຳ ແຕ່ບໍ່ຍຶດຕິດກັບກົດເກນເລົ່ານັ້ນ ສາມາດເປັນຕົວຂອງຕົວເອງ ຈັດການກັບຕົນເອງໄດ້
- 14) ເປັນຜູ້ມີຈະລິຍະທຳ (ethical awareness) ລາວຈະຮັບຮູ້ເຖິງຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງຖືກກັບຜິດ ໃນການໃຊ້ຊີວິດຢ່າງແທ້ຈິງ ລາວຈະກຳນົດມາດຕະຖານຂອງຄວາມຮັບຜິດຊອບຖືກ-ຜິດໄດ້ ການເຮັດຄວາມດີ ຫຼື ເຮັດຄວາມຊົ່ວ ໂດຍບໍ່ຍຶດຖືກປະເພນີວັດທະນະທຳຂອງຜູ້ໃດຜູ້ໜຶ່ງ

- 15) ບໍ່ຍຶດຕິດໃນເລື່ອງອາດິດ (imperfections) ລາວຈະເບິ່ງຂ້າມຄວາມລົ້ມເຫຼວ ມີວຸດທິພາວະ ບໍ່ຍຶດຕິດກັບເລື່ອງເກົ່າໆ ມີຄວາມເປັນອິດສະຫຼະ ບໍ່ຄິດເຖິງເລື່ອງທີ່ບໍ່ເປັນປະໂຫຍດ ມີຄວາມ ພູມໃຈ ພໍໃຈກັບບຸກຄົນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງ ບໍ່ວ່າຈະເປັນຄອບຄົວ ໝູ່ເພື່ອນ ເດັກນ້ອຍ ດ້ວຍອາລົມເປັນ ກັນເອງ
- 16) ຄວາມເປັນຜູ້ມີຄຸນຄ່າ (values) ຄວາມມີຄຸນຄ່ານັ້ນເກີດຂຶ້ນໂດຍການຍອມຮັບທຳຊາດຂອງຕົວ ເອງ ທຳມະຊາດຂອງມະນຸດ ທຳມະຊາດທີ່ເປັນສັດຈະທຳ ແລະ ສັງຄົມສ່ວນລວມ ການຍອມຮັບ ນີ້ມີຜົນຫຼາຍຢ່າງໃນການໃຫ້ຄຸນຄ່າ ສາມາດທີ່ຈະຮູ້ເຫດຜົນຫຼືທີ່ມີຂອງການຍອມຮັບ ການເຫັນ ຄຸນຄ່າວ່າ ແມ່ນຫຍັງເປັນສິ່ງທີ່ຄວນເຫັນດີ ແລະ ບໍ່ເຫັນດີ ແມ່ນຫຍັງເປັນເລື່ອງທີ່ໜ້າພໍໃຈ ແລະ ບໍ່ພໍໃຈ ແມ່ນຫຍັງຄວນສະເໜີ ແລະ ຄັດຄ້ານ ເຊິ່ງສາມາດເຂົ້າໃຈທີ່ມາຂອງການຍອມຮັບໃນສິ່ງ ທີ່ມີຢູ່ໄດ້ແບບງ່າຍໆ ດ້ວຍພະລັງງານການເຄື່ອນໄຫວໃນຮ່າງກາຍ ທີ່ປະກອບດ້ວຍຄວາມສຳພັນ ຄວາມຮູ້ສຶກເປັນເພື່ອນມິດ ບົນພື້ນຖານຂອງຄວາມຮັກຄວາມພໍໃຈ ແລະ ດ້ວຍຄວາມເປັນຜູ້ມີ ນິໄສທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍ
- 17) ມີຄວາມສຳພັນສະໜິດສະໜົມເໝືອນເປັນຄອບຄົວດຽວກັນ (human kinship) ມີຄວາມຮູ້ສຶກ ເປັນອັນໜຶ່ງອັນດຽວກັນ ມີຄວາມເຫັນອີກເຫັນໃຈ ແມ່ນຄວາມຮັກໃນການຢູ່ຮ່ວມກັນຂອງມະນຸດ ມີຄວາມເມດຕາບາບີ ມີຄວາມຈິງໃຈ ແລະ ພໍໃຈທີ່ຈະຊ່ວຍເຫຼືອເພື່ອນມະນຸດດ້ວຍກັນ
- 18) ສາມາດກຳຈັດຄວາມແຕກແຍກໄດ້ (resolution of dichotomies) ເປັນຜູ້ມີສຸກຂະພາບທາງ ຈິດທີ່ສົມບູນ (healthy people) ສາມາດເບິ່ງເຫັນຄວາມແຕກຕ່າງຂອງສອງສິ່ງໄດ້ ຄື ສິ່ງທີ່ໄປ ໃນທາງດຽວກັນ ກັບສິ່ງທີ່ກົງກັນຂ້າມ ຫຼື ສິ່ງທີ່ແຕກແຍກກັນ ເຊັ່ນ ຄວາມເຫັນແກ່ຕົວ - ບໍ່ ເຫັນແກ່ຕົວ, ຄວາມເມດຕາ - ການບໍ່ມີຄວາມເມດຕາ, ຕົນເອງ - ສັງຄົມ, ຄວາມຮັກ - ຄວາມ ຊັງ, ຈົນຕະນາການ - ຄວາມເປັນຈິງ

ມາດສະໂລໄດ້ສະແດງຄວາມຄິດເຫັນວ່າ ລຳດັບຂັ້ນຄວາມຕ້ອງການທັງ 5 ຂອງມະນຸດນັ້ນ ບໍ່ແມ່ນສິ່ງຕາຍ ຕົວສະເໝີໄປ ໃນບາງກໍລະນີອາດຈະມີຂໍ້ຍົກເວັ້ນ ຫຼື ມີລຳດັບຂອງຄວາມຕ້ອງການທີ່ແຕກຕ່າງກັນອອກໄປ ເຊັ່ນ ບາງ ຄົນໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຄວາມຕ້ອງການການເປັນທີ່ຍອມຮັບນັບຖື (self-esteem needs) ຫຼາຍກວ່າຄວາມຕ້ອງການ ຄວາມຮັກໂດຍມາດສະໂລເຫັນວ່າ ບາງຄົນອາດຕ້ອງການຄວາມຮັກ ແຕ່ສະແດງອອກມາໃນລັກສະນະຂອງຄວາມບໍ່ ໃສ່ໃຈ, ບໍ່ສົນໃຈ ແລະ ບໍ່ຕ້ອງການ ບາງຄົນຂາດເປົ້າໝາຍຂອງຊີວິດ ເຮັດໃຫ້ບຸກຄົນນັ້ນບໍ່ມີຄວາມກະຕືລືລົ້ນ ຫຼື ບໍ່ມີ ຄວາມຕ້ອງການສິ່ງໃດໆ ໃນຊີວິດ ເຫັນຊີວິດຂອງຕົນເອງບໍ່ມີຄຸນຄ່າ ເຊັ່ນ ຄົນວ່າງງານ ອາດມີຄວາມພໍໃຈພຽງແຕ່ ອາຫານເທົ່ານັ້ນ

ທິດສະດີຂອງມາດສະໂລ ໄດ້ຖືກນຳມາໃຊ້ຢ່າງກວ້າງຂວາງແຜ່ຫຼາຍໃນອົງການແລະ ທີ່ໃຊ້ເລື້ອຍໆ ເປັນ ພື້ນຖານຂອງໂປຣແກມການພັດທະນາອົງການທັງໃນສ່ວນຂອງການບໍລິຫານ ການເພີ່ມພູນວຽກງານ ແລະ ໂຄງການ ພັດທະນາຄຸນະພາບຊີວິດຂອງພະນັກງານ ໂດຍທິດສະດີຂອງມາດສະໂລໃຊ້ເປັນອົງປະກອບໃນການຈຸງໃຈພຶດຕິກຳ ພະນັກງານໄດ້ຫຼາຍລະດັບຕາມລະດັບຄວາມຕ້ອງການທີ່ແຕກຕ່າງກັນໄປ ດັ່ງລາຍລະອຽດໃນຕາຕະລາງທີ 4 ເຊິ່ງເປັນ ຕົວຢ່າງຂອງການສ້າງແຮງຕາມລຳດັບຂັ້ນຂອງຄວາມຕ້ອງການ

ຕາຕະລາງທີ 4 ການເສີມສ້າງຜະລັງແຮງຂອງມາດສະໂລ

ລ/ດ	ລະດັບຄວາມຕ້ອງການ	ວິທີເສີມຜະລັງທົ່ວໄປ	ວິທີການເສີມຜະລັງແຮງໃນອົງການ
1	ດ້ານຮ່າງກາຍ	ອາຫານ, ນ້ຳ, ການຝັກຜ່ອນ	ຄ່າຈ້າງ, ເງື່ອນໄຂການເຮັດວຽກທີ່ໜ້າພໍໃຈ, ແລະ ຫ້ອງອາຫານ ຫຼື ໂຮງອາຫານ
2	ດ້ານຄວາມໝັ້ນຄົງແລະປອດໄພ	ຄວາມປອດໄພ, ຄວາມໝັ້ນຄົງ, ການປົກປ້ອງຄຸ້ມຄອງ	ເງື່ອນໄຂການເຮັດວຽກທີ່ປອດໄພ, ເງິນສິ່ງເຄາະຂອງບໍລິສັດ ຄວາມໝັ້ນຄົງຂອງວຽກ
3	ດ້ານຮັກ, ຄວາມພໍໃຈ, ແລະ ການຍອມຮັບຈາກກຸ່ມ	ຄວາມຮັກ, ຄວາມພໍໃຈ, ການເປັນເຈົ້າຂອງ	ຄວາມສຳພັນໃນໝູ່ເພື່ອນຮ່ວມເຮັດວຽກ, ມິດຕະພາບທີ່ດີຂອງຫົວໜ້າ, ຄວາມສຳພັນທາງດ້ານວິຊາຊີບ
4	ດ້ານການນັບຖືຕົນເອງ	ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃນຕົນເອງ, ການຍົກຍ້ອງຊົມເຊີຍ, ຖານະ	ການຍອມຮັບຈາກສັງຄົມ, ຕຳແໜ່ງໜ້າທີ່ວຽກງານທີ່ສູງຂຶ້ນ
5	ດ້ານການຄົ້ນພົບສັດຈະທຳແຫ່ງຕົນ	ຄວາມງົດງາມ, ຄວາມກ້າວໜ້າ, ຄວາມຄົດສ້າງສັນ, ແລະ ຄວາມເປັນຕົວເອງ	ຄວາມສຳເລັດຜົນໃນການເຮັດວຽກ, ວຽກທີ່ທ້າທ້າຍ, ໃຫ້ໂອກາດໃນການສ້າງສັນຄວາມກ້າວໜ້າໃນອົງການ

ທີ່ມາ: Steer and Porter. (1991). Motivation and Work Behavior. Singapore: McGraw-Hill Inc.

ແຄຣນຊຸດ (Kranzusch) ໄດ້ເຮັດການວິໄຈກ່ຽວກັບການໃຊ້ລະບົບລາງວັນຈູງໃຈພາຍໃນ (intrinsic reward) ແລະລາງວັນຈູງໃຈພາຍນອກ (extrinsic reward) ແລະ ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງລະບົບນີ້ຕໍ່ຄວາມຕ້ອງການລະດັບສູງ ໄດ້ແກ່ ຄວາມຕ້ອງການເປັນສ່ວນໜຶ່ງຂອງກຸ່ມ (need of belonging) ຄວາມຕ້ອງການການນັບຖື (self-esteem) ແລະຄວາມຕ້ອງການພົບສັດຈະແຫ່ງຕົນ (self actualization) ເຊິ່ງງານວິໄຈກ່ອນໜ້ານີ້ສະເໜີວ່າ ຂໍ້ມູນວິໄຈທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງບຸກຄົນ ຄື ຄວາມໝັ້ນຄົງຂອງວຽກ ແລະ ຄວາມສົນໃຈໃນວຽກ ໃນວຽກວິໄຈຄັ້ງນີ້ຂອງແຄຣນຊຸດ ສອດຄ່ອງກັບວຽກງານວິໄຈນີ້ ແລະ ຍັງສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງຄວາມສຳຄັນຂອງສະຫວັດດີການຂອງບຸກຄະລາກອນຫຼາຍຂຶ້ນ ຖ້າບຸກຄະລາກອນເຫັນຕົວເອງເປັນພຽງເຄື່ອງມືໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ ເຫັນໜ້າທີ່ຮັບຜິດຊອບເປັນພຽງທີ່ມາຂອງຮາຍໄດ້. ບຸກຄະລາກອນຂາດຄວາມພໍໃຈໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ບໍ່

ມີແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ຖ້າບຸກຄົນມີສ່ວນຮ່ວມໃນການຕັດສິນໃຈ ໄດ້ຮັບອຳນາດ ແລະ ອິດສະຫຼະໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຕົນແລ້ວ ພວກເຂົາຈະເຫັນວຽກງານເປັນສິ່ງທີ່ໜ້າທ້າທາຍແລະໜ້າພໍໃຈ ເພາະສອດຄ່ອງກັບຄວາມຕ້ອງການລະດັບສູງ

ຄິນຕັນ (Clinton, 1996) ຊຶ່ງໃຫ້ເຫັນເຖິງຄ່າໃຊ້ຈ່າຍທີ່ເສຍລະທີ່ເກີດຈາກຄວາມຜິດພາດຈາກການຜະລິດບັນຫາອຸບັດຕິເຫດ ວຽກທັບຊ້ອນ ບັນຫາເລົ່ານີ້ກ່ຽວຂ້ອງກັບແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດວຽກງານຂອງບຸກຄະລາກອນ (job motivation) ຜົນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ (job performance) ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈ (job satisfaction) ແລະ ຄວາມຕ້ອງການອອກຈາກວຽກ (decision to leave work) ວຽກງານວິໄຈນີ້ມີເປົ້າໝາຍ ເພື່ອ 1) ສຶກສາຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງການສຶກສາທັກສະພື້ນຖານໃນການເຮັດວຽກ (basic skills education) ແລະ ແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນ ການປະຕິບັດວຽກ ແລະ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈ 2) ສຶກສາຜົນຂອງຄວາມພໍໃຈຈາກຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງການສຶກສາທັກສະພື້ນຖານໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການລາອອກຈາກວຽກ ຜົນການວິໄຈເຫັນວ່າ ບຸກຄະລາກອນທີ່ໄດ້ຮັບການສຶກສາທັກສະພື້ນຖານມີແຊງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດວຽກສູງກວ່າຄົນທີ່ບໍ່ໄດ້ຮັບການສຶກສາທັກສະພື້ນຖານໃນການເຮັດວຽກ ບຸກຄະລາກອນຈະມີຄວາມພໍໃຈໃນການປະຕິບັດວຽກສູງຂຶ້ນ ຄວາມຕ້ອງການລາອອກຈາກວຽກລົດລົງ ແລະ (Heisinger, 1994) ທຳການສຶກສາປັດໄຈຕ່າງໆ ທີ່ກະຕຸ້ນໃຫ້ຄູຢາກເຮັດວຽກງານ ເພື່ອພັດທະນາຕົນເອງດ້ານວິຊາຊີບ ໂດຍຜົນການວິໄຈເຫັນວ່າ ປັດໄຈທີ່ສົ່ງຜົນກະຕຸ້ນໃຫ້ຄູຕ້ອງການເຮັດວຽກ ເພື່ອພັດທະນາຕົນເອງ ຄື ປັດໄຈພາຍໃນ ໂດຍສາມາດລຽງລຳດັບປັດໄຈທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ບຸກຄົນ ດັ່ງນີ້ ປັດໄຈດ້ານຄວາມຕ້ອງການພັດທະນາຕົນເອງ ປັດໄຈດ້ານຄວາມຕ້ອງການດ້ານສັງຄົມ ປັດໄຈດ້ານນຮ່າງກາຍ ປັດໄຈດ້ານສະຖານະພາບ ແລະ ປັດໄຈດ້ານຄວາມປອດໄພໜັ້ນຄົງ

6.5. ຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງບຸກຄົນ ແລະ ການດຳເນີນການຈູງໃຈ

ການຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ປົກກະຕິໃນອົງການຍ່ອມປະກອບດ້ວຍຜູ້ຮ່ວມວຽກທີ່ມີລັກສະນະແຕກຕ່າງກັນ ທັງຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດ ຜູ້ບໍລິຫານເຮັດແບບໃດຈຶ່ງຈະເຮັດໃຫ້ຜູ້ຮ່ວມເຮັດວຽກປະຕິບັດໜ້າທີ່ໄດ້ຢ່າງເຕັມຄວາມສາມາດ ເປັນພາລະກິດທີ່ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງຄິດຫາວິທີກະຕຸ້ນ ສົ່ງເສີມໃຫ້ຜູ້ບັງຄັບບັນຊາ ຕັ້ງໃຈປະຕິບັດວຽກງານຢ່າງເຕັມຄວາມສາມາດ ຢ່າງເອົາຈິງເອົາຈັງ ແລະ ຈິງໄຈ ເພື່ອໃຫ້ວຽກງານມີປະສິດທິພາບ ກໍ່ໃຫ້ເກີດຜົນດີຕໍ່ອົງການ ເຊິ່ງວິທີໜຶ່ງທີ່ຜູ້ບໍລິຫານສາມາດນຳມາໃຊ້ໄດ້ເປັນຢ່າງດີ ຄື ວິທີການສ້າງແຮງຈູງໃຈໃຫ້ບຸກຄະລາກອນ (Hicks, 1972) ການປະຕິບັດວຽກຂອງບຸກຄະລາກອນມີຄວາມສຳຄັນຕໍ່ປະສິດທິຜົນຂອງອົງການ ໂດຍຜູ້ບໍລິຫານຈະຕ້ອງສົ່ງເສີມການສ້າງແຮງຈູງໃຈ ໃຫ້ຜູ້ບັງຄັບບັນຊາໄດ້ຕັ້ງໃຈປະຕິບັດງານ ຢ່າງເຕັມຄວາມສາມາດ. ນອກຈາກນີ້ຜູ້ບໍລິຫານຍັງຕ້ອງໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບບຸກຄະລາກອນໃນອົງການຂອງຕົນ ໃຫ້ອິດສະຫຼະໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ໃຫ້ມີສ່ວນຮ່ວມໃນການກຳນົດວັດຖຸປະສົງຂອງອົງການ ເຊິ່ງຈະເຮັດໃຫ້ວັດຖຸປະສົງເປັນທີ່ຍອມຮັບໂດຍທົ່ວໄປ ແລະ ຈະສົ່ງຜົນຕໍ່ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ ບັນຍາກາດໃນການເຮັດວຽກງານທີ່ດີ (ອະຣຸນ ຣັກທຳ, 1978) ການຈູງໃຈຈະໃຊ້ໄດ້ຜົນດີກໍ່ຕໍ່ເມື່ອ ໃນອົງການນັ້ນໆ ບຸກຄະລາກອນໄດ້ຮັບຄວາມສຳຄັນ ແລະ ມີສ່ວນຮ່ວມໃນການຕັດສິນໃຈ ບຸກຄະລາກອນຮູ້ສຶກວ່າຕົນເອງເປັນທີ່ຍອມຮັບ ແລະ ໄດ້ຮັບການສະໜັບສະໜູນ.

ເຊເລີນິກ ແລະ ຄະນະ (Zaleanick and others, 1958) ກ່າວວ່າໃນການປະຕິບັດວຽກງານທີ່ດີ ຫຼື ບໍ່ນັ້ນ ຈະຕ້ອງໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງທັງຄວາມຕ້ອງການພາຍນອກ ແລະ ພາຍໃນ ຖ້າໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງແລ້ວ ໝາຍເຖິງ ຄວາມມີປະສິດທິພາບໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານ ເຊິ່ງຄວາມຕ້ອງການພາຍນອກປະກອບມີຄື: 1) ຮາຍໄດ້ຕອບແທນ 2) ຄວາມໝັ້ນຄົງປອດໄພໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ 3) ສະພາບແວດລ້ອມທາງກາຍຍະພາບ 4) ຕຳແໜ່ງໜ້າທີ່ 5) ການໃຫ້ວຽກງານທີ່ຖະໜັດ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການພາຍໃນປະກອບມີຄື: 1) ການເຂົ້າໝູ່ຄະນະ 2) ການສະແດງຄວາມຮູ້ສຶກກ່ຽວກັບການຈົບຮັກສາກິດ ຄວາມເປັນເພື່ອນ ແລະ ຄວາມຮັກ.

ເບນລີ ແລະ ເຣມເຟ (Bentley and Rempel, 1970) ໄດ້ສຶກສາກ່ຽວກັບຂວັນ ແລະ ກຳລັງໃຈໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ພົບວ່າ ຂວັນກຳລັງໃຈເປັນການສະແດງອອກທາງອາລົມ ແລະ ຈິດໃຈຂອງບຸກຄົນທີ່ມີຕົວຮຸກທີ່ເຮັດ ທັງນີ້ຍັງເປັນຂະບວນການທີ່ຕໍ່ເນື່ອງກັບກຳລັງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງບຸກຄົນ ໂດຍສະເໝີວ່າ ປັດໄຈຂອງຂວັນແລະກຳລັງໃຈໃນການເຮັດວຽກຂຶ້ນຢູ່ກັບອົງປະກອບຕ່າງໆ 10 ຢ່າງຄື: 1) ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຄູກັບຜູ້ບໍລິຫານ 2) ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນໜ້າທີ່ວຽກງານ 3) ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຄູດ້ວຍກັນ 4) ເງິນເດືອນ 5) ພາລະໜ້າທີ່ ຫຼື ຈຳນວນຊົ່ວໂມງທີ່ສອນ 6) ຫຼັກສູດ 7) ສະຖານະພາບຂອງຄູ ດ້ານຊື່ສຽງ ກຽດຕິຍົດ 8) ການສະໜັບສະໜູນຈາກຊຸມຊົນດ້ານການສຶກສາ 9) ອາຄານສະຖານທີ່ ແລະ ການບໍລິການຕ່າງໆ 10) ຄວາມກົດດັນຈາກສັງຄົມ

ຊີອອັດ ແລະ ແບກແມນ (Secord and Backman, 1964) ສະເໜີວ່າ ຄວາມພໍໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນເກີດຈາກຄວາມຕ້ອງການຂອງເຂົາໃນອົງການ ຄື 1) ການເຮັດວຽກທີ່ເຂົາສົນໃຈ 2) ມີອຸປະກອນທີ່ດີສຳລັບການເຮັດວຽກ 3) ຄ່າຈ້າງເງິນເດືອນທີ່ຍຸດຕິທຳ 4) ໂອກາດກ້າວໜ້າໃນໜ້າທີ່ການງານ 5) ສະພາບການເຮັດວຽກທີ່ດີ ລວມເຖິງຈຳນວນຊົ່ວໂມງການເຮັດວຽກທີ່ເໝາະສົມ ແລະ ສະຖານເຮັດວຽກທີ່ດີ 6) ການເຮັດວຽກກັບຜູ້ບັງຄັບບັນຊາທີ່ເຂົ້າໃຈໃນການຄວບຄຸມປົກຄອງ ແລະ ເປັນບຸກຄົນທີ່ເຂົາຍົກຍ້ອງນັບຖື ແລະ ເຟນ (French, 1964) ສະເໜີວ່າ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຂອງຄົນທີ່ເຮັດວຽກເປັນລູກຈ້າງຂຶ້ນຢູ່ກັບດຸນຍະພົນຂອງເຂົາວ່າ ວຽກງານທີ່ເຮັດນັ້ນຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການຂອງເຂົາໃນດ້ານຕ່າງໆ ຕໍ່ໄປນີ້ແບບໃດ 1) ຄວາມໝັ້ນຄົງໃນອາຊີບ (job security) 2) ເງິນເດືອນ ຫຼື ຄ່າຈ້າງເປັນທຳ (equal pay for equal work) 3) ການຄວບຄຸມເບິ່ງແຍງ (supervision) 4) ສະຫວັດດີການ ແລະ ປະໂຫຍດຕ່າງໆ 5) ສະພາບການເຮັດວຽກ (working condition) 6) ໂອກາດກ້າວໜ້າ

ອອັດການ (Ozcan) ວິໄຈກ່ຽວກັບປັດໄຈທີ່ຈະຊ່ວຍພັດທະນາການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູ ແລະ ຜົນຮຽນຂອງເດັກນັກຮຽນ ໂດຍມີວັດຖຸປະສົງຂອງການວິໄຈເພື່ອ 1) ຮູ້ມິຕິຂອງການຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດວຽກງານຂອງຄູ ແລະ 2) ພັດທະນາທິດສະດີແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູ. ຜູ້ວິໄຈຍັດຫຼັກສິມມຸດຕິຖານ 3 ຢ່າງຄື 1) ຄູເປັນມະນຸດທີ່ມີແຮງຈູງໃຈຕາມທຳມະຊາດທີ່ຈະມີຊີວິດ ແລະ ໃຊ້ຄວາມສາມາດຂອງຕົນ 2) ຄູເປັນບຸກຄະລາກອນຂອງອົງການທີ່ເຮັດວຽກງານການສອນໃນໂຮງຮຽນ ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ມາເຊິ່ງປັດໄຈໃນການມີຊີວິດລອດຢູ່ໄດ້ 3) ຄູເປັນອາຊີບ ແລະຕຳແໜ່ງໜຶ່ງໃນສັງຄົມ ແລະ ຜູ້ວິໄຈໄດ້ຍຶດປັດໄຈຈູງໃຈສຳຄັນ 3 ຫຼັກການຄື 1) ລາງວັນສຳລັບຄູ (teacher rewards) 2) ແນວຄວາມຄິດຂອງຄູ (teacher ideas) ແລະ 3) ການປະເມີນຄູ (teacher evaluation) ຈາກການສຶກສາຂອງອອັດການ ເຫັນວ່າ ປັດໄຈຈູງໃຈທັງ 3 ສິ່ງຜົນຕໍ່ແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູ. ນອກຈາກນີ້ອອັດການໄດ້ສະຫຼຸບຂໍ້ສະເໜີ ດັ່ງນີ້ 1) ການເພີ່ມໂອກາດໃນການໄດ້ຮັບສິ່ງຈູງໃຈຕ່າງໆ ສິ່ງຜົນໃຫ້ແຮງຈູງໃຈໃນການ

ປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູຫຼາຍຂຶ້ນ 2) ຄວາມສະໜ້າສະເໝີຂອງການໃຫ້ລາງວັນອາດເນື່ອງມາຈາກການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຊ່ວຍເພີ່ມແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດວຽກຂອງຄູ ແລະ 3) ການປະເມີນຄຸນນະພາບຂອງການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູຄວນມີຫຼັກເກນຕາຍຕົວ ເພື່ອເພີ່ມແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູ

ກາຣັດໂຊ-ຄູເຊເຣກາ (Garudzo-Kusereka) ໄດ້ສຶກສາເລື່ອງປັດໄຈທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູໃນໂຮງຮຽນ ປະເທດຊິມບັບເວ (Zimbabwe) ມີວັດຖຸປະສົງການວິໄຈເພື່ອ 1) ສຶກສາລະດັບແຮງຈູງໃຈຂອງນັກຮຽນ 2) ສຶກສາປັດໄຈທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ແຮງຈູງໃຈ ເພື່ອໃຫ້ຝ່າຍບໍລິຫານສາມາດດຳເນີນການເພື່ອເພີ່ມລະດັບແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນໄດ້ ຜົນການວິໄຈເຫັນວ່າ ລະດັບແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູບໍ່ໄດ້ຢູ່ໃນລະດັບສູງຫຼາຍ ແລະ ລະດັບແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນໄດ້ຮັບຜົນກະທົບຈາກປັດໄຈດ້ານລັກສະນະຂອງວຽກ ໂດຍມີສະພາບການປະຕິບັດໜ້າທີ່ເປັນປັດໄຈທຳອິດທີ່ເຮັດໃຫ້ແຮງຈູງໃຈຕໍ່າ ແລະ ມີຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງບຸກຄົນເປັນປັດໄຈທີ່ສົ່ງເສີມແຮງຈູງໃຈ ແລະ ໄດ້ສະເໜີໃຫ້ຜູ້ບໍລິຫານສົ່ງເສີມການສ້າງແຮງຈູງໃຈໃຫ້ແກ່ຄູໃນໂຮງຮຽນຂອງຕົນ.

ຣັດໂຊ (Russo, 1995) ໄດ້ເຮັດການວິໄຈເລື່ອງ ແຮງຈູງໃຈຂອງຄູໃນໂຮງຮຽນ ມີວັດຖຸປະສົງຂອງການວິໄຈເພື່ອ ສຶກສາມຸມມອງຂອງຄູໃນໂຮງຮຽນຂອງລັດຖະບານກ່ຽວກັບປັດໄຈຕ່າງໆທີ່ພວກເຂົາເຫັນວ່າສຳຄັນຕໍ່ແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງພວກເຂົາ ຜົນການວິໄຈພົບວ່າ 1) ປັດໄຈດຽວກັນສາມາດມີຜົນກະທົບໄດ້ທັງທາງບວກ ແລະ ທາງລົບຕໍ່ແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນ ທັງນີ້ຂຶ້ນຢູ່ກັບສະຖານະການ 2) ປັດໄຈທີ່ສົ່ງຜົນກະທົບທີ່ດີຕໍ່ແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນສ່ວນໃຫຍ່ຄື ຄວາມສຳພັນທີ່ດີກັບຜູ້ບັງຄັບບັນຊາ ຄວາມສຳເລັດນະໂຍບາຍ ແລະ ແຜນການບໍລິຫານຈັດການ ຄວາມສຳພັນທີ່ດີກັບເພື່ອນຮ່ວມວຽກງານ ອິດສະຫຼະໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ ລັກສະນະຂອງວຽກງານຕາມລຳດັບ 3) ປັດໄຈທີ່ສົ່ງຜົນກະທົບໃນທາງລົບຕໍ່ແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນຄູ ຄື ຄວາມສຳພັນກັບຜູ້ບັງຄັບບັນຊາ ການເປັນທີ່ຍອມຮັບ ນະໂຍບາຍ ແລະ ແຜນການບໍລິຫານຈັດການ ຄວາມສຳພັນກັບເດັກນັກຮຽນ ອິດສະໜິດໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ຄວາມສຳເລັດ ປະສົບການ ລັກສະນະວຽກ ຄວາມສຳພັນກັບຄອບຄົວ ຕາມລຳດັບ 4) ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງບຸກຄົນກັບຫົວໜ້າ ສົ່ງຜົນຕໍ່ແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ທັງທາງບວກ ແລະ ທາງລົບ.

ກູຣີ (Guthrie, 1999) ສຶກສາແຮງຈູງໃຈບຸກຄະລາກອນ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈແລະຜົນການປະຕິບັດວຽກງານ ໂດຍມີເປົ້າໝາຍເພື່ອສຶກສາຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງມຸມມອງຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ແລະ ບຸກຄະລາກອນໃນເລື່ອງແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ ສຶກສາວ່າມີຄວາມແຕກຕ່າງ ຫຼື ບໍ່ ລະຫວ່າງເພດຊາຍ ແລະ ເພດຍິງໃນມຸມມອງຂອງປັດໄຈແຮງຈູງໃຈ ຜົນການວິໄຈຊີ້ໃຫ້ເຫັນວ່າ ມີຄວາມແຕກຕ່າງດ້ານມຸມມອງລະຫວ່າງຜູ້ບໍລິຫານ ແລະ ບຸກຄະລາກອນໃນເລື່ອງຄ່າຕອບແທນ (wage) ເຊັ່ນ ດຽວກັນກັບມຸມມອງດ້ານນີ້ລະຫວ່າງເພດຊາຍ ແລະ ເພດຍິງ.

ເດວິດ ແມັກເຄວແລນ (David McClelland) ເປັນນັກຈິດຕະວິທະຍາແຫ່ງມະຫາວິທະຍາໄລຫາເວີດ (Howard University) ໄດ້ເຮັດການສຶກສາກ່ຽວກັບແຮງຈູງໃຈຂອງມະນຸດ ເພື່ອການເຮັດວຽກທີ່ປະສົບຜົນສຳເລັດທັງໃນລະດັບບຸກຄົນ ແລະ ລະດັບສັງຄົມ ໂດຍທົດສະດີຂອງເຂົາມີພື້ນຖານບາງສ່ວນມາຈາກແນວຄວາມຄິດຂອງເມີເຣ (Murray) ທົດສະດີຂອງແມັກເຄວແລນ (McClelland) ແລະ ທົມຂອງເຂົາໂດຍສະເພາະຈອນ ແອນຄິນສັນ (John Atkinson) ໄດ້ເຮັດການສຳຫຼວດຄວາມຕ້ອງການ 3 ຢ່າງຂອງເມີເຣ (Murray) ຄື ຜົນສຳເລັດ (achievement)

ຄວາມສໍາພັນ (affiliation) ແລະ ອຳນາດ (power) ໂດຍເນັ້ນເຂົ້າສູ່ລາຍລະອຽດ ແລະ ຂຽນເປັນຕົວຫຍໍ້ໄດ້ດັ່ງນີ້:
nAch, nAff, ແລະ nPow

1. ຄວາມຕ້ອງການຜົນສໍາເລັດ (the need for achievement: nAch) ແມັກເຄວແລນໃຫ້ຄຳຈຳກັດຄວາມຕ້ອງການຜົນສໍາເລັດວ່າ ເປັນຄວາມພະຍາຍາມເອົາຊະນະຫຼື ເຮັດໃນສິ່ງທີ່ຍາກໃຫ້ສໍາເລັດ ປຽບເໝືອນການແຂ່ງຂັນກັບມາດຕະຖານອັນດີ (standard of excellence) ຫຼື ການຄິດຄົ້ນຫາວິທີການເຮັດວຽກຂອງຕົນໃຫ້ມີຜົນ ຫຼື ປະສິດທິພາບດີຂຶ້ນໄປເລື້ອຍໆ ຫາວິທີພັດທະນາຕົນເອງຕະຫຼອດເວລາ ບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການດ້ານຄວາມສໍາເລັດຜົນສູງຈະໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນກັບເລື່ອງເງິນ ຫຼື ຜົນຕອບແທນຫຼາຍ ເຊິ່ງເປັນຕົວຊີ້ວັດໃຫ້ເຫັນເຖິງຄວາມສໍາເລັດຂອງພວກເຂົາ ຄົນກຸ່ມນີ້ຈະສະແຫວງຫາຄວາມຮັບຜິດຊອບ ຫາວຽກທີ່ທ້າທາຍ ວຽກທີ່ມີຄວາມສ່ຽງ ແລະ ຕ້ອງການຜົນຕອບແທນ (feedback) ຂອງການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງເຂົາ

ແມັກເຄວແລນເຊື່ອວ່າ ການວິເຄາະຄວາມຄິດເຫັນຈິນຕະນາການ (fantasy) ເລົ່ານັ້ນເປັນທາງທີ່ດີທີ່ຈະວັດຄວາມແຂງແຮງ (strength) ຂອງຄວາມຕ້ອງການຂອງຜູ້ເຮັດຂໍ້ສອບ ບຸກຄົນຜູ້ເຊິ່ງມີຄວາມຕ້ອງການຜົນສໍາເລັດ (accomplishment) ໃນການບັນລຸເປົ້າໝາຍ ແລະ ຄິດວ່າຄວນຈະເຮັດແບບໃດເຖິງຈະບັນລຸໄດ້ ໃນຂະນະທີ່ບຸກຄົນທີ່ມັກກ່ຽວກັບການປະຕິບັດສໍາພັນກັນກັບບຸກຄົນອື່ນ ຫຼື ກ່ຽວກັບສັງຄົມຈະມີຄະແນນສູງດ້ານຄວາມຕ້ອງການຄວາມສໍາພັນ (nAff) ສ່ວນບຸກຄົນທີ່ຕ້ອງການຍອມຮັບ ສ່ວນບຸກຄົນມັກການຄອບຄອງ (dominating) ການຄວບຄຸມ (controlling) ແລະ ການມີອິດທິພົນເໝືອນຜູ້ອື່ນ (influencing) ຈະໄດ້ຄະແນນຄວາມຕ້ອງການອຳນາດຫຼາຍກວ່ານັ້ນ ຄື ເຂົາມີຄວາມຕ້ອງການດ້ານອຳນາດ (nPow) ສູງກວ່າດ້ານອື່ນໆ

ຈາກການວິໄຈຂອງແມັກເຄວແລນໄດ້ສະແດງເຖິງຄຸນລັກສະນະຂອງຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການຄວາມສໍາເລັດ (achievement) ສູງດັ່ງນີ້

1. ມີຄວາມປາດຖະໜາສູງ (strong desire) ທີ່ຈະຮັບຜາລະ ຫຼື ຄວາມຮັບຜິດຊອບໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ບໍ່ກ່ຽວກັບວຽກ ພະຍາຍາມຄົ້ນຫາວ່າບັນຫາຈະຖືກແກ້ໂດຍວິທີໃດ ຫຼື ຢ່າງໃດ. ດັ່ງນັ້ນ ຄົນປະເພດນີ້ມີແນວໂນ້ມທີ່ຈະເຮັດວຽກງານຄົນດຽວແທນທີ່ຈະເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັນກັບຜູ້ອື່ນ ຖ້າວຽກນັ້ນຕ້ອງການຄວາມຮ່ວມມືຈາກຄົນຫຼາຍໆ ຄົນ ເຂົາກໍ່ມີແນວໂນ້ມທີ່ຈະເລືອກຜູ້ຮ່ວມງານທີ່ມີຄວາມສາມາດມາກວ່າຄວາມເປັນມິດ ຫຼື ເປັນພັກພວກດຽວກັນ
2. ມີຄວາມຕ້ອງການຜົນສໍາເລັດສູງ ມັກຈະຕັ້ງເປົ້າໝາຍໄວ້ສູງກວ່າປົກກະຕິ ແລະ ມັກຄວາມສ່ຽງກັບເປົ້າໝາຍນັ້ນ ເຂົາຈະສະແດງຄວາມສາມາດໃຫ້ເຫັນຢ່າງສົມເຫດສົມຜົນ ມີຄວາມສຸກ ແລະ ມ່ວນຊື່ນກັບການເຮັດວຽກໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍນັ້ນ ເຂົາຈະບໍ່ຍ້ານກົວຄວາມອິດເມື່ອຍ ຫຼື ຄິດວ່າຕົນເຮັດວຽກຫຼາຍກວ່າຜູ້ອື່ນ ຖ້າວຽກນັ້ນທ້າທາຍຄວາມສາມາດຂອງເຂົາ

3. ມີຄວາມຕ້ອງການຜົນສໍາເລັດສູງ ມີຄວາມຕ້ອງການຢ່າງແຮງທີ່ຈະໃຫ້ບຸກຄົນອື່ນ ປະເມີນຫຼືບອກສິ່ງທີ່ເຂົາເຈົ້າເຮັດ ເຂົາຕ້ອງການຮູ້ວ່າ ເຂົາຈະເຮັດໄດ້ດີປານໃດ ເຂົາຈະວິຕົກ ຫຼື ຢາກຮູ້ຜົນທີ່ຈະສະທ້ອນຄືນໃຫ້ຮູ້ວ່າ ຜົນຈະອອກມາໃນຮູບແບບຂອງຄວາມສໍາເລັດ ຫຼື ຄວາມລົ້ມເຫຼວກໍ່ຕາມ

ແມັກເຄວແລນເຫັນວ່າ ເງິນບໍ່ໄດ້ມີອິດທິພົນຫຼາຍຕໍ່ບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການຜົນສໍາເລັດສູງ. ໃນຫ້ອງທົດລອງຂອງລາວຄົ້ນພົບວ່າ ຄົນພວກນີ້ຈະເຮັດແບບໃດດີ ບໍ່ວ່າຈະມີເງິນເປັນສິ່ງກະຕຸ້ນ ຫຼື ບໍ່ກໍ່ຕາມ ກົງກັນຂ້າມຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການຜົນສໍາເລັດຕໍ່າຈະເຮັດວຽກບໍ່ໄດ້ດີ ຖ້າບໍ່ມີເງິນດີ ແຕ່ວິໄຈນີ້ກໍ່ບໍ່ໄດ້ສະຫຼຸບວ່າ ເງິນບໍ່ສໍາຄັນສໍາລັບຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການຜົນສໍາເລັດສູງ ເພາະເງິນເປັນຕົວບົ່ງບອກເຖິງວ່າ ເຂົາເຫັນຄວາມສໍາເລັດດີຫຼືບໍ່ ແລະເງິນຍັງເປັນຕົວທີ່ນໍາມາເຊິ່ງການຍອມຮັບຈາກຜູ້ອື່ນອີກດ້ວຍ ເຂົາຈະຖືວ່າເງິນເປັນຫຼັກຖານຂອງຄວາມສໍາເລັດຫຼາຍກວ່າຄຸນຄ່າຂອງເງິນທີ່ຄົນອື່ນໆ ຄິດ ຫຼື ຮູ້ສຶກ

2. ຄວາມຕ້ອງການຄວາມສໍາພັນ (the need for affiliation – nAff)

ແມັກເຄວແລນໄດ້ໃຫ້ຄໍາຈາກັດຄວາມວ່າ ເປັນຄວາມປາດຖະໜາທີ່ຈະສົ່ງເສີມແລະຮັກສາຄວາມສໍາພັນອັນອົບອຸ່ນ ເພື່ອຄວາມເປັນມິດກັບຜູ້ອື່ນ ຫຼືບຫຼີກການທໍາຮ້າຍຈິດໃຈ ສ້າງບັນຍາກາດການເຮັດວຽກທີ່ເປັນມິດ ເຊິ່ງຄວາມຕ້ອງການນີ້ຄ້າຍຄືກັບຄວາມຕ້ອງການທາງສັງຄົມຂອງມາດສະໂລ ແມັກເຄວແລນໄດ້ສະຫຼຸບລັກສະນະຂອງບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການຄວາມຮັກ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈສູງວ່າມີລັກສະນະ ດັ່ງນີ້

- 1) ເປັນຄົນທີ່ມີຄວາມປາດຖະໜາຢ່າງແຮງກ້າຕໍ່ການຍອມຮັບ ແລະ ການໃຫ້ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ຫຼື ໃຫ້ກໍາລັງໃຈ
- 2) ເປັນຄົນທີ່ມີແນວໂນ້ມທີ່ຈະປັບຕົວໃຫ້ເຂົ້າກັບຜູ້ອື່ນຕາມປາດຖະໜາ ແລະ ບັນທັດຖານຂອງຜູ້ອື່ນໄດ້ໂດຍສະເພາະຢ່າງຍິ່ງຈາກເພື່ອນທີ່ມີຄຸນຄ່າສໍາລັບເຂົາ ແມ່ນວ່າຈະໄດ້ຮັບຄວາມກົດດັນກໍ່ຍອມ
- 3) ເປັນຄົນທີ່ມີຄວາມໃສ່ໃຈໃນຄວາມຮູ້ສຶກຂອງຜູ້ອື່ນຢ່າງຈິງໃຈ ກ່າວຄື ເປັນຄົນທີ່ເຫັນຄວາມສໍາຄັນຕໍ່ຄວາມຮູ້ສຶກຂອງຜູ້ອື່ນນັ້ນເອງ

ບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການຄວາມສໍາພັນສູງທີ່ກ່າວເຖິງນີ້ຈະສະແຫວງຫາໂອກາດໃນການເຮັດວຽກ ເພື່ອໃຫ້ເກີດຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຕໍ່ຄວາມຕ້ອງການ ດັ່ງນັ້ນ, ຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການຄວາມຮັກຄວາມເພິ່ງພໍໃຈສູງ ຈຶ່ງມັກເຮັດວຽກກັບຜູ້ອື່ນຫຼາຍກວ່າທີ່ຈະເຮັດວຽກຄົນດຽວ ແລະເຂົາສົນໃຈທີ່ຈະໄດ້ຮັບການລາຍງານໃນການເປັນຜູ້ຮ່ວມວຽກງານທີ່ດີດ້ວຍເຫດນີ້ ຈຶ່ງຊື່ໃຫ້ເຫັນໄດ້ວ່າຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການຄວາມສໍາພັນທີ່ດີສູງ ມີທ່າອ່ຽງທີ່ຈະເຮັດວຽກງານໄດ້ດີຫຼືດີກວ່າໃນສະຖານະການທີ່ເຂົາໄດ້ຮັບຄວາມຮ່ວມມື ຫຼື ໄດ້ຮັບການເຫັນຊອບ ຫຼັກຂອງຄວາມຕ້ອງການຄວາມສໍາພັນ (nAff) ນີ້ສາມາດດັດແປງໄປໃຊ້ໃຫ້ເກີດຜົນດີຕໍ່ອົງການໄດ້ໂດຍກົງ ຖ້າຜູ້ບໍລິຫານສົ່ງເສີມໃຫ້ເກີດຄວາມຮ່ວມມືສະໜັບສະໜູນໃນເລື່ອງສິ່ງແວດລ້ອມໃນການເຮັດວຽກທີ່ດີ ມີຜົນສະທ້ອນຄືນໃນທາງບວກຂອງການເຮັດວຽກ ຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການຄວາມສໍາພັນສູງກໍ່ຈະເຮັດວຽກໄດ້ດີ ມີຜົນງານທີ່ສູງກວ່າປົກກະຕິ ແຕ່ໃນທາງກົງກັນຂ້າ ຄົນທີ່ມີຄວາມ

ຕ້ອງການຄວາມສຳພັນຕໍ່ກໍ່ຄວນທີ່ຈະໃຫ້ເຂົາເຈົ້າເຮັດວຽກງານທີ່ດີມີອິດສະຫຼະ ເພາະເຂົາເຈົ້າມັກຈະເຮັດວຽກງານຄົນດຽວຫຼາຍກວ່າທີ່ຈະເຮັດວຽກຮ່ວມຄົນອື່ນ

3. ຄວາມຕ້ອງການອຳນາດ (the need for power-nPow) ແມ້ກເຄວແລນແລະເພື່ອນຮ່ວມວຽກຂອງເຂົາໄດ້ສຶກສາຢ່າງກວ້າງຂວາງໃນເລື່ອງຄວາມຕ້ອງການອຳນາດ ອະທິບາຍໄດ້ວ່າ ເປັນຄວາມຕ້ອງການຈະມີຄວາມຮັບຜິດຊອບໃນການຄວບຄຸມຜູ້ອື່ນຫຼືມີອິດທິພົນຕໍ່ຄວາມປະຜິດຂອງຄົນອື່ນ ເຊັ່ນ ຕ້ອງການຄວບຄຸມພະນັກງານ ຄວບຄຸມງົບປະມານ ແລະອື່ນໆ ເພື່ອເປັນການສະແດງເຖິງອຳນາດຂອງຕົນ ບຸກຄົນທີ່ມີຕວາມຕ້ອງການດ້ານນີ້ມັກຫຼາຍມັກຈະພະຍາຍາມໃຊ້ເວລາໃນການສະແຫວງຫາວິທີໃນການຄວບຄຸມຜູ້ອື່ນ ເພື່ອໃຫ້ຕົນເອງຢູ່ໃນຕຳແໜ່ງທີ່ສາມາດຄວບຄຸມຜູ້ອື່ນໄດ້ ຜູ້ບໍລິຫານທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການອຳນາດມັກຕ້ອງການຄວບຄຸມຜູ້ອື່ນຫຼາຍກວ່າຕ້ອງການເຮັດວຽກງານໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍທີ່ກຳນົດໄວ້ ຕ້ອງການອຳນາດຫຼາຍກວ່າການເປັນທີ່ຊື່ນຊົມຂອງຜູ້ອື່ນ ເຊິ່ງສ່ວນໃຫຍ່ບັນຫາຂອງບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການອຳນາດສູງ ຄື ເຂົາຈະປະສົບຄວາມສຳເລັດພຽງຜູ້ດຽວ ບໍ່ໄດ້ຊີ້ນຳຫຼື ສົ່ງຜົນຕໍ່ຄວາມສຳເລັດຂອງຜູ້ອື່ນ

ນັກຈິດວິທະຍາບາງຄົນອະທິບາຍວ່າ ຄວາມຕ້ອງການອຳນາດນີ້ເປັນເປົ້າໝາຍຫຼັກຂອງກິດຈະກຳຂອງມະນຸດ ດ້ວຍທັດສະນະທີ່ວ່າ “ຄົນຈະພັດທະນາຕາມຂະບວນການການຮຽນຮູ້ຈາກຜົນງານຂອງການຄວບຄຸມຫຼາຍກວ່າການບົບບັງຄັບ” ເຊິ່ງເປັນອຳນາດທີ່ມີຜົນຫຼາຍກວ່າ ຕາມທັດສະນະນີ້ ຄວາມພໍໃຈສູງສຸດຂອງບຸກຄົນຈະມາຈາກການທີ່ສາມາດຄວບຄຸມອິດທິພົນຂອງສິ່ງແວດລ້ອມລວມທັງບຸກຄົນອື່ນດ້ວຍ ຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການອຳນາດສູງ ມີລັກສະນະດັ່ງນີ້

- 1) ມີຄວາມປາດຖະໜາທີ່ຈະມີອິດທິພົນຕໍ່ຜູ້ອື່ນໂດຍກົງ
- 2) ມີຄວາມປາດຖະໜາທີ່ຈະມີກິດຈະກຳໃນການຄວບຄຸມເໝືອຜູ້ອື່ນ
- 3) ມີຄວາມສົນໃຈໃນການຮັກສາສຳພັນທີ່ດີແຫ່ງຄວາມເປັນຜູ້ນຳກັບຜູ້ຕາມ

ຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການອຳນາດສູງມັກໃຫ້ຄຳແນະນຳຜູ້ອື່ນຫຼາຍກວ່າສະເໜີຄວາມຄິດເຫັນ ພະຍາຍາມຊວນເຊື່ອຜູ້ອື່ນໃຫ້ມີຄວາມຄິດເຫັນຕາມຄວາມຄິດຂອງເຂົາ ມຸ່ງສະແຫວງຫາຄວາມເປັນຜູ້ນຳໃນກຸ່ມ ຈຶ່ງອະທິບາຍໄດ້ວ່າ ຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການອຳນາດສູງຈະເປັນຄົນທີ່ມີອິດທິພົນໃນການເວົ້າ ແລະ ບາງຄັ້ງກໍ່ມັກການໂຕ້ແຍ້ງດ້ວຍ ຈາກການວິໄຈເລື່ອງຄວາມຕ້ອງການອຳນາດນີ້ ແມ້ກເຄວແລນໄດ້ອະທິບາຍເຖິງລັກສະນະຂອງການມີອຳນາດໄວ້ 2 ປະການ ຄື: 1) ຄວາມຕ້ອງການອຳນາດໃນຮູບແບບຂອງອຳນາດສ່ວນບຸກຄົນເຊິ່ງບຸກຄົນຍາກຈະເດັ່ນ ຈຶ່ງພະຍາຍາມທີ່ຈະໃຫ້ເປັນຄົນເດັ່ນທີ່ສຸດ ແລະ 2) ຄວາມຕ້ອງການອຳນາດໃນທາງສັງຄົມ ເຊິ່ງໝາຍເຖິງຄົນທີ່ສົນໃຈບັນຫາຂອງອົງການຫຼາຍກວ່າຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການອຳນາດສ່ວນບຸກຄົນສູງມັກຈະມີພຶດຕິກຳຊອບເປັນຜູ້ຊະນະ ຫຼື ເປັນລັກສະນະຂອງຫົວໜ້າ ເຊິ່ງບົດການລູກນ້ອງຂອງເຂົາ ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ຜົນງານທີ່ດີເລີດ ແລະ ຕ້ອງການໃຫ້ລູກນ້ອງເຊື່ອຝັງຄຳສັ່ງຫົວໜ້າ ບໍ່ແມ່ນປະຕິບັດຕາມຄຳສັ່ງຂອງສ່ວນລວມ ຫຼື ອົງການ ສ່ວນບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການດ້ານສັງຄົມສູງ ຈະພໍໃຈໃນຄວາມຕ້ອງການອຳນາດໃນການເຮັດວຽກທີ່ມີລະບົບແລະມຸ່ງເນັ້ນຜົນສຳເລັດຂອງກຸ່ມ. ດ້ວຍເຫດຜົນນີ້ ຄວາມພໍໃຈໃນອຳນາດຂອງເຂົາຈະມຸ່ງສຸຜົນສຳເລັດຂອງອົງການຢ່າງມີປະສິດທິພາບຫຼາຍກວ່າຄວາມພໍໃຈໃນການຕໍ່ສູ້ເພື່ອຄວາມຕ້ອງການຂອງຕົນເອງ

ແມ້ກເຄວແລນໄດ້ອະທິບາຍເພີ່ມເຕີມວ່າ ຄວາມຕ້ອງການອຳນາດທາງສັງຄົມຈະມີຜົນທີ່ສຳຄັນທີ່ສຸດທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ຂະບວນການບໍລິຫານປະສົບຄວາມສຳເລັດ ເຖິງແມ່ນວ່າຄວາມຕ້ອງການຄວາມສຳເລັດຈະມີຄວາມຈຳເປັນຕໍ່ການດຳເນີນກິດຈະການໃນໄລຍະກໍ່ສ້າງ ແຕ່ບໍ່ຈຳເປັນຕໍ່ອົງການໃຫຍ່. ສະນັ້ນ, ບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການອຳນາດທາງສັງຄົມສູງມຸ່ງທີ່ຈະເປັນຜູ້ບໍລິຫານທີ່ມີປະສິດທິພາບຫຼາຍກວ່າ ທົດສະດີຄວາມຕ້ອງການຂອງແມ້ກເຄວແລນຊ່ວຍເປັນແນວທາງໃນການບໍລິຫານຈັດການຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ເພື່ອໃຫ້ເລືອກແນວທາງທີ່ເໝາະສົມກັບການຈັດການສະມາຊິກອົງການແຕ່ລະຄົນໄດ້ຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ເຊັ່ນ ພະນັກງານທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການດ້ານຄວາມສຳເລັດສູງ ມັກການສະແດງອອກ ຄວາມທ້າທາຍ ຜູ້ບໍລິຫານສາມາດເລືອກວິທີການຈັດການບຸກຄະລາກອນດ້ວຍການໃຫ້ເຂົາມີສ່ວນຮ່ວມໃນການກຳນົດເປົ້າໝາຍໜ່ວຍງານ ໃຫ້ສິດທິເຂົາໃຊ້ຊັບພະຍາກອນຕ່າງໆ ໃຫ້ຜົນສະທ້ອນຄືນກ່ຽວກັບວຽກທີ່ເຂົາເຮັດ ແລະ ສົ່ງເສີມໃຫ້ກຳລັງໃຈເຂົາໃຫ້ມີຄວາມກ້າວໜ້າດ້ານອາຊີບ

ແນວຄິດທົດສະດີນີ້ຊື່ໃຫ້ເຫັນຄວາມແຕກຕ່າງຂອງລະດັບຄວາມຕ້ອງການຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ເຊິ່ງຢູ່ໃນລະດັບສູງກັບຜູ້ປະຕິບັດງານລະດັບຕົ້ນ ແກນນອນ (Gannon) ກ່າວວ່າ ຄວາມຕ້ອງການຜົນສຳເລັດຖືວ່າມີຄວາມຈຳເປັນ ສຳລັບຜູ້ປະຕິບັດວຽກງານລະດັບຕົ້ນ ແຕ່ສຳລັບຜູ້ບໍລິຫານແລ້ວ ຄວາມຕ້ອງການອຳນາດ (nPow) ເປັນຄວາມຕ້ອງການທີ່ສູງກວ່າຄວາມຕ້ອງການຄວາມສຳເລັດຜົນ (nAch) ແລະຄວາມຕ້ອງການຄວາມສຳພັນ (nAff)

ທົດສະດີຄວາມຕ້ອງການ E R G ຂອງເຄລຕັນ ຟີ ແອນເດີເຟີ (Clayton P. Alderfer)

ເຄຕັນ ແອນເດີເຟີ (Clayton Alderfer) ສະໜັບສະໜູນທົດສະດີຄວາມຕ້ອງການຕາມລຳດັບຂັ້ນຂອງມາດສະໂລ (Maslow) ແລະ ປັບປຸງທົດສະດີຄວາມຕ້ອງການຂອງມາດສະໂລໃຫ້ເຂົ້າໃຈງ່າຍຂຶ້ນ ໂດຍແອນເດີເຟີໄດ້ເຮັດການວິໄຈທີ່ເອີ້ນວ່າ “An empirical Test of a New Theory of Human Needs” ໃນປີ 1969 ເພື່ອທົດສອບຄວາມຕ້ອງການຂອງມະນຸດແລະໄດ້ສະເໜີຜົນງານ ເຊິ່ງຮູບແບບຄວາມຕ້ອງການນີ້ໄດ້ຮັບການຍອມຮັບວ່າເປັນ E R G Theory ແລະ ໄດ້ຈຳແນກຄວາມຕ້ອງການອອກເປັນ 3 ປະເພດ ຄື:

1. ຄວາມຕ້ອງການການດຳລົງຊີວິດ (existence needs – E) ຄື ຄວາມຕ້ອງການຂັ້ນພື້ນຖານ ເພື່ອດຳລົງຊີວິດ ແລະ ເພື່ອຄວາມຢູ່ລອດ ເປັນຄວາມຕ້ອງການດ້ານຮ່າງກາຍ ແລະ ວັດຖຸ ເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມເປັນຢູ່ທີ່ສຸກສະບາຍປອດໄພ ເຊິ່ງຄວາມຕ້ອງການຂອງແອນເດີເຟີ ຂໍ້ນີ້ໄດ້ລວມເອົາຄວາມຕ້ອງການຂັ້ນທີ 1 ຄື ຄວາມຕ້ອງການທາງຮ່າງກາຍ ແລະ ຂັ້ນທີ 2 ຄື ຄວາມຕ້ອງການຄວາມປອດໄພໝັ້ນຄົງຂອງມາດສະໂລ
2. ຄວາມຕ້ອງການຄວາມສຳພັນ (relatedness needs – R) ຄື ຄວາມຕ້ອງການທີ່ກ່ຽວກັບຄວາມສຳພັນກັບບຸກຄົນທີ່ຢູ່ອ້ອມຕົວ ແລະ ບຸກຄົນຄົນໃນສັງຄົມ ຄວາມຕ້ອງການນີ້ກົງກັບຂັ້ນທີ 3 ຂອງມາດສະໂລ ເຊິ່ງເອີ້ນວ່າ ຄວາມຕ້ອງການທາງສັງຄົມ (social needs) ເຊິ່ງແອນເດີເຟີໄດ້ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນຄວາມຕ້ອງການຂັ້ນຫຼ້າ ເພາະຖືວ່າ ມະນຸດຈະຢູ່ໄດ້ບໍ່ແມ່ນຄວາມຕ້ອງການພື້ນຖານເທົ່ານັ້ນແຕ່ການລວມຕົວຢູ່ດ້ວຍກັນເປັນກຸ່ມ ຫຼື ຝັກພວກ ເຊັ່ນ ຄວາມສຳພັນກັບສະມາຊິກໃນຄອບຄົວ ເພື່ອນຮ່ວມວຽກ
3. ຄວາມຕ້ອງການຈະເລີນກ້າວໜ້າ (growth needs – G) ຄື ຄວາມຕ້ອງການເພື່ອຄວາມຈະເລີນກ້າວໜ້າເປັນຄວາມຕ້ອງການສູງສຸດຂອງຄົນ ບຸກຄົນໄດ້ມີຄວາມຄິດສ້າງສັນສຳລັບຕົນເອງ ແລະ ສົ່ງແວດລ້ອມຮອບຕົວໃຫ້ກ້າວໜ້າຕໍ່ໄປ ເປັນຄວາມຕ້ອງການທີ່ແອນເດີເຟີໄດ້ຮ່ວມເອົາຄວາມຕ້ອງການຂອງມາດສະໂລ

ຂັ້ນທີ 4 ແລະ ຂັ້ນທີ 5 (self-esteem ແລະ self-actualization) ເຂົ້າດ້ວຍກັນ ຄວາມຕ້ອງການຂັ້ນນີ້
ຈະບົ່ງບອກເຖິງຄວາມສູງສຸດຂອງຊີວິດຂອງມະນຸດ

ແອນເດີເຟເັນດີກັບແນວຄວາມຄິດຄວາມຕ້ອງການຕາມລຳດັບຂັ້ນຂອງມາດສະໂລ (Maslow) ໃນຫຼາຍ
ປະເດັນ ແຕ່ທິດສະດີຂອງແອນເດີເຟີກໍ່ມີຂໍ້ຂັດແຍ້ງທີ່ແຕກຕ່າງກັນໄປຈາກຄວາມຄິດຂອງມາດສະໂລ 2 ປະການຫຼັກໆ ຄື

1. ທິດສະດີຂອງມາດສະໂລໄດ້ເນັ້ນວ່າ ຄວາມຕ້ອງການຂອງບຸກຄົນຈະກ້າວຈາກຂັ້ນທີ 1 ໄປສູ່ຂັ້ນທີ 2 ຫຼື
ຂັ້ນທີ 2 ໄປສູ່ຂັ້ນທີ 3 ເລື້ອຍໆ ໄປ ຈົນເຖິງຂັ້ນທີ 5 ນັ້ນ ເພື່ອສ້າງຄວາມເພິ່ງພໍໃຈ (satisfaction) ທີ່
ຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການເລົ່ານັ້ນ ເປັນການສະໜອງຕອບຕໍ່ຄວາມຕ້ອງການຂອງຂັ້ນທີ່ຕໍ່ກ່ວາໄປສູ່
ຂັ້ນທີ່ສູງກ່ວາ ແຕ່ຄວາມຕ້ອງການຂອງມະນຸດຕາມຫຼັກທິດສະດີຂອງແອນເດີເຟີບໍ່ເປັນແບບນັ້ນ ແອນເດີເຟີ
ເຊື່ອວ່າໃນເວລາທີ່ຄົນຢູ່ໃນຂະບວນການຕາມຄວາມຕ້ອງການຂອງມະນຸດນັ້ນ ຖ້າຄວາມຕ້ອງການຂອງ
ບຸກຄົນຍັງບໍ່ໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການໃນລະດັບທີ່ຕໍ່າ ຈະມີເພີ່ມຫຼາຍຂຶ້ນ ເປັນຄວາມ
ຕ້ອງການຖອບຫຼັງ
2. ຄວາມຕ່າງກັນທີ່ສຳຄັນອີກຢ່າງໜຶ່ງກໍ່ຄື ທິດສະດີຂອງມາດສະໂລ ສະເໜີວ່າ ຄົນບັນລຸຄວາມຕ້ອງການຂັ້ນ
ໜຶ່ງແລ້ວຈະກ້າວໄປສູ່ຄວາມຕ້ອງການໃນຂັ້ນຕໍ່ໄປ ເປັນໄປເທື່ອລະຂັ້ນ ແຕ່ອັນເດີເຟີກ່າວວ່າ ຄົນມີ
ຄວາມຕ້ອງການພ້ອມກັນຫຼາຍໆ ຂັ້ນພ້ອມກັນໄດ້ ບໍ່ແມ່ນມີຄວາມຕ້ອງການເທື່ອລະຂັ້ນດັ່ງທີ່ມາດສະໂລ
ກ່າວໄວ້ ເຊັ່ນ ຄົນມີຄວາມຕ້ອງການທາງຮ່າງກາຍເພື່ອການຢູ່ລອດ ແລະ ໃນເວລາດຽວກັນນັ້ນ ຄົນກໍ່ມີ
ຄວາມຕ້ອງການໝູ່ເພື່ອນ ແລະ ການຍອມຮັບນັບຖື.

ສະຫຼຸບລວມ:

ຈາກແນວຄິດທິດສະດີທີ່ກ່າວມາຂ້າງຕົ້ນ ຜູ້ຂຽນສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ ສິລະປະໃນການເຮັດວຽກຮ່ວມກັນເປັນ
ຂະບວນການທາງຈິດຕະວິທະຍາທີ່ມີຄວາມສຳຄັນຢ່າງຍິ່ງໃນສາຂາວິຊາພຶດຕິກຳອົງການ (Organizational
behavior) ເພາະຄວາມເຂົ້າໃຈເລື່ອງຂອງພຶດຕິກຳແລະຄວາມຮູ້ສຶກຄວາມຕ້ອງການຂອງບຸກຄົນເຮັດໃຫ້ການດຳ
ເນີນວຽກງານຂອງອົງການເປັນໄປຕາມເປົ້າໝາຍ. ນອກຈາກນີ້ແຮງຈູງໃຈຍັງກະຕຸ້ນໃຫ້ບຸກຄົນເກີດການດຳເນີນການ
ເຊິ່ງບໍ່ໄດ້ຂຶ້ນຢູ່ກັບຄວາມຕ້ອງການ ຫຼື ສັນຊາດຕະຍານໃນຕົວບຸກຄົນເທົ່ານັ້ນ ແຕ່ຍັງຂຶ້ນຢູ່ກັບໂຄງສ້າງທາງສັງຄົມ
ສະພາບແວດລ້ອມທາງສັງຄົມ ການນຮຽນຮູ້ປະສົບການແລະການສຶກສາອົບຮົມ. ນອກຈາກນັ້ນ ຍັງຂຶ້ນຢູ່ກັບສະພາບ
ແວດລ້ອມຕ່າງໆໃນດ້ານອື່ນໆ ດ້ວຍ ບໍ່ວ່າຈະເປັນອິດທິພົນຂອງກຸ່ມ ເທັກໂນໂລຊີ ແລະ ສິ່ງຈູງໃຈເຊິ່ງມັກເປັນເປົ້າໝາຍ
ແຫ່ງພຶດຕິກຳນັ້ນດ້ວຍ.

ມະນຸດຖືເປັນສັດສັງຄົມທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການພື້ນຖານໃນການຢູ່ຮ່ວມກັນ ສັງຄົມການເຮັດວຽກງານກໍ່ຖືເປັນ
ອີກໜ່ວຍສັງຄົມຂອງມະນຸດທີ່ມີຄວາມສຳຄັນຕໍ່ການດຳລົງຊີວິດ. ສິ່ງໜຶ່ງທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ມະນຸດຢູ່ຮ່ວມກັນໄດ້ຢ່າງປົກກະຕິ
ສຸກກໍ່ຄືການມີມະນຸດສຳພັນ (Human Relation) ທີ່ດີລະຫວ່າງກັນ. ສັງຄົມໃນການທຳງານກໍ່ເຊັ່ນກັນບໍ່ວ່າຈະສາຂາ
ອາຊີບໃດກໍ່ຕາມຕ່າງຢ່າງຍ່ອມຕ້ອງການສິ່ງເສີມໃຫ້ທຸກຄົນມີມະນຸດສຳພັນທີ່ດີຕໍ່ກັນ ເພາະນັ້ນໝາຍເຖິງຄວາມຮັກປອງດອງ
ຄວາມຮ່ວມແຮງຮ່ວມໃຈ ຊ່ວຍເຫຼືອສະໜັບສະໜູນ ສະມັກຄີ ແລະ ຮ່ວມກັນປະເຊີນກັບທຸກສະຖານະການ. ມະນຸດສຳ
ພັນທີ່ດີເປັນບໍ່ເກີດຂອງການເຮັດວຽກທີ່ມີປະສິດທິພາບທີ່ເຮັດໃຫ້ອົງກອນປະສົບຄວາມສຳເລັດ ການທີ່ມະນຸດສຳພັນຈະ

ເກີດຂຶ້ນໄດ້ນັ້ນຕ້ອງມີອົງປະກອບຫຼັກໆ 3 ຢ່າງດ້ວຍກັນຄື: 1) ເຂົ້າໃຈຕົນເອງ 2) ເຂົ້າໃຈຜູ້ອື່ນ ແລະ 3) ຍອມຮັບຄວາມແຕກຕ່າງລະຫວ່າງບຸກຄົນ ເຊິ່ງເຄີດລັບໃນການສ້າງມະນຸດສຳພັນໃນອົງກອນໃຫ້ເກີດຂຶ້ນໄດ້ນັ້ນປະກອບດ້ວຍ: 1) ເວົ້າຈາກ ມີມາລະຍາດງາມ, 2) ມີຄວາມຈິງໃຈຕໍ່ກັນ; 3) ບໍ່ນິນທາວ່າຮ້າຍ, 4) ໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມື, 5) ຊ່ວຍເຫຼືອເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ, 6) ກ່າວຄຳຊົມເຊີຍເມື່ອສຳເລັດ ປອບໃຈເມື່ອລົ້ມເຫຼວ, 7) ໃຫ້ຄຳປຶກສາຊ່ວຍເຫຼືອເມື່ອພົບພໍ້ບັນຫາ, 8) ຮັບຝັງຄວາມຄິດເຫັນ, 9) ມີຄວາມຮັບຜິດຊອບ, 10) ຮູ້ຈັກການໃຫ້ອະໄພ. ຕາມທັດສະນະຂອງແບນດູຣາ (Bandura, 1969) ສະເໜີແນວຄິດວ່າ ການຮຽນຮູ້ເກີດຈາກຄວາມມີປະຕິສຳພັນກັນໄປມາຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງຂອງພຶດຕິກຳລະຫວ່າງປັດໃຈສ່ວນຕົວ ແລະ ປັດໃຈສິ່ງແວດລ້ອມ ແລະ ກໍ່ໃຫ້ເກີດພຶດຕິກຳຫຼາຍລັກສະນະຂຶ້ນຈາກຄວາມມີປະຕິສຳພັນກັບສະພາບແວດລ້ອມທີ່ສຳຄັນ ຄື: 1) ພຶດຕິກຳແບບສັນຍາລັກ (symbolic) ເປັນພຶດຕິກຳທີ່ສະແດງອາການຜ່ານການເວົ້າແລະການຄິດວ່າ ມີຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃນຄວາມສາມາດຂອງຕົນເອງທີ່ຈະເຮັດວຽກຢ່າງໃດຢ່າງໜຶ່ງໄດ້ດີ (self-efficiency) ກໍ່ມີທ່າອ່ຽງຈະສະແດງພຶດຕິກຳນັ້ນອອກມາ, 2) ພຶດຕິກຳລຽນແບບ (modeling) ໂດຍການຮຽນຮູ້ພຶດຕິກຳໃໝ່ (vicarious learning) ຈາກການສັງເກດບຸກຄົນອື່ນ ແລ້ວສ້າງເປັນພຶດຕິກຳໃໝ່ຂອງຕົນເອງຂຶ້ນມາ ແລະ 3) ພຶດຕິກຳການຄວບຄຸມຕົນເອງ (self-control ຫຼື self-regulation) ໂດຍກຳນົດມາດຕະຖານ ແລະ ສິ່ງທີ່ຄາດວ່າຈະໄດ້ຮັບຈາກການປະຕິບັດຂອງຕົນເອງ ອາດເປັນໄດ້ທັງລາງວັນ ແລະ ການລົງໂທດ ເພື່ອເປັນເງື່ອນໄຂທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ບັນລຸຜົນສຳເລັດ ທັງນີ້ພຶດຕິກຳທີ່ຈະຊ່ວຍເສີມສ້າງການປະຕິບັດວຽກໄດ້ດີຄື ການກຳນົດເງື່ອນໄຂ ຫຼື ສິ່ງທີ່ຈະໄດ້ຮັບເປັນການໃຫ້ລາງວັນຕົນເອງ (self-reward)

ແນວຄິດທົດສະດີກ່ຽວກັບແຮງຈູງໃຈນັ້ນ ສາມາດຈຳແນກອອກໄດ້ເປັນ 4 ກຸ່ມໃຫຍ່ໆ ໂດຍແຕ່ລະກຸ່ມທົດສະດີນັ້ນມີແນວຄວາມຄິດຫຼັກທີ່ແຕກຕ່າງກັນອອກໄປ ໄດ້ແກ່ 1) ທົດສະດີແຮງຈູງໃຈຍຸກທຳອິດ 2) ທົດສະດີແຮງຈູງໃຈເນັ້ນເນື້ອຫາ 3) ທົດສະດີແຮງຈູງໃຈເນັ້ນຂະບວນການ ແລະ 4) ທົດສະດີແຮງຈູງໃຈອື່ນໆ

ກຸ່ມທົດສະດີແຮງຈູງໃຈຍຸກທຳອິດນັ້ນໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຜົນການປະຕິບັດວຽກງານ ຫຼື ຜົນການປະຕິບັດວຽກປັນຫຼັກ ບໍ່ໄດ້ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຕົວບຸກຄົນຫຼາຍປານໃດ ສິ່ງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານເນັ້ນເລື່ອງເງິນເປັນຫຼັກ ໂດຍນັກທົດສະດີໃນກຸ່ມນີ້ປະກອບດ້ວຍ ອອງຮີ ຟາໂຍ (Henri Fayol) ແມັກ ເວເບີ (Max Weber) ເຟດເດີຣິກ ເທເລີ (Frederick Taylor) ຈອດ ເອວຕັນ ມາໂຍ (George Elton Mayo)

ກຸ່ມທົດສະດີທີ່ເນັ້ນເນື້ອໃນພະຍາຍາມຊີ້ໃຫ້ເຫັນວ່າ ແມ່ນຫຍັງກໍ່ໃຫ້ເກີດແຮງຈູງໃຈ ແລະ ແມ່ນຫຍັງເປັນຕົວກະຕຸ້ນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ນັ້ນໆ ເຊິ່ງໃນແນວຄິດຂອງທົດສະດີເລົ່ານີ້ມີຄວາມເຂົ້າໃຈວ່າສາເຫດຂອງແຮງຈູງໃຈເກີດຈາກສະພາບພາຍໃນຂອງຕົວບຸກຄົນ ແລະ ສະພາບແວດລ້ອມຂອງບຸກຄົນ ເນັ້ນສະພາວະຄວາມຂາດແຄນ ເຊິ່ງກາຍເປັນຄວາມຕ້ອງການອັນເປັນສາເຫດຂອງພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄົນ ນັກທົດສະດີກຸ່ມນີ້ປະກອບດ້ວຍ ອັບຣາຮຳ ມາດສະໂລ (Abraham Maslow) ເຄຕັນ ແອນເດີເຟີ (Clayton Alderfer) ເຮັນຣີ ເມີເຣ (Henry Murray) ເດວິດ ແມັກເຄແລນ (David McClelland) ເຟດເດີຣິກ ເຮີດເບີກ (Frederick Herzberg) ແລະ ດັກກາດ ແມັກເກເກີ (Douglas McGregor).

ກຸ່ມທິດສະດີແຮງຈູງໃຈທີ່ເນັ້ນຂະບວນການ (process motivation theory) ໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນກັບການສຶກສາວ່າ ເຮັດຢ່າງໃດ (how) ໃນການຈູງໃຈແລະດ້ວຍເປົ້າໝາຍແບບໃດ (goal) ບຸກຄົນເຖິງຈະເກີດແຮງຈູງໃຈ ຫຼື ຍາກຈະເຮັດວຽກ ທຸ່ມເທ ເຊິ່ງເປັນທິດສະດີທີ່ໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນກັບເລື່ອງສັນຊາດຕະຍານ ຫຼື ຄວາມຮູ້ສຶກນິກົດ ເຊິ່ງເປັນເຫດຈູງໃຈໃຫ້ບຸກຄົນເກີດພຶດຕິກຳ ນັກທິດສະດີກຸ່ມນີ້ ປະກອບດ້ວຍ ວິກເຕີ ວຣູມ (Victor Vroom) ສະເຕີ້ ແລະ ໄຊເລດ (Strauss and Sayles) ສະເຕີ້ ອະດຳ (Stacey Adams) ເອດວິນ ລັອກ (Edwin Locke) ເອັດເວີດ ລໍເລີ (Edward E. Lawler) ແລະ ລີແມນ ພໍເຕີ (Lyman Porter).

ກຸ່ມທິດສະດີແຮງຈູງໃຈອື່ນໆ ເຊັ່ນ ທິດສະດີເພີ່ມແຮງຂອງການຈູງໃຈ (reinforcement theory) ຂອງສະກິນເນີ (B.F. Skinner) ແລະ ທິດສະດີການຮຽນຮູ້ທາງສັງຄົມ (social cognitive theory) ຂອງອັນເບີດແບນດູຣາ (Albert Bandura) ທິດສະດີກຸ່ມນີ້ສໍາພັນໂດຍກົງກັບການຮຽນຮູ້ ແລະ ກົດແຫ່ງຜົນການດໍາເນີນງານ ເຊິ່ງໝາຍເຖິງຜົນຂອງການປະຕິບັດ ເຊັ່ນ ການລົງໂທດ ແລະ ການໃຫ້ລາງວັນ.

ທິດສະດີເລົ່ານີ້ໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນໃນການມຸ່ງປະເດັນສຶກສາແຕກຕ່າງກັນ. ຢ່າງໃດກໍຕາມ, ທິດສະດີທັງໝົດລ້ວນແຕ່ເປັນແນວທາງໃນການສຶກສາ ແລະ ສ້າງຄວາມເຂົ້າໃຈກ່ຽວກັບບຸກຄົນ ເຊິ່ງເປັນຊັບພະຍາກອນທີ່ສໍາຄັນ ທີ່ສຸດຢ່າງໜຶ່ງຂອງອົງການ ເຮັດໃຫ້ການດໍາເນີນວຽກງານເປັນໄປຢ່າງຄ່ອງແຄ້ວ ເປັນພາລະໜ້າທີ່ຂອງນັກບໍລິຫານທີ່ຕ້ອງຮັບຮູ້ເຖິງຄວາມແຕກຕ່າງຂອງບຸກຄົນ ການຈັດຄົນໃຫ້ເໝາະສົມກັບວຽກງານ ການໃຊ້ເປົ້າໝາຍເພື່ອການຈູງໃຈ ການໃຊ້ຂໍ້ມູນສະທ້ອນຄືນ ການເປີດໂອກາດໃຫ້ຄົນມີສ່ວນຮ່ວມ, ການໃຫ້ຜົນຕອບແທນການປະຕິບັດວຽກງານ ຫຼື ໃຫ້ລາງວັນຕາມຄຸນນະພາບ ແລະ ປະລິມານວຽກທີ່ປະຕິບັດໄດ້ ລ້ວນແລ້ວແຕ່ເປັນວິທີການສ້າງແຮງຈູງໃຈໃຫ້ແກ່ຜູ້ປະຕິບັດວຽກ.

ບົດທີ 7

ແຮງຈູງໃຈ (motivation)

7.1. ຄວາມຮູ້ເບື້ອງຕົ້ນໃນການຈູງໃຈ

ການສະແດງພຶດຕິກຳຂອງຄົນເຮົາເກີດຂຶ້ນເພາະມີຄວາມຕ້ອງການການຕອບສະໜອງ ໂດຍຄວາມຕ້ອງການເລົ່ານີ້ເກີດຂຶ້ນໄດ້ຈາກການກະຕຸ້ນທັງຈາກພາຍໃນ ແລະ ພາຍນອກ ແລະ ຈະກຳນົດໃຫ້ບຸກຄົນນັ້ນສະແດງອອກເຊິ່ງພຶດຕິກຳຕ່າງໆ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍທີ່ຕ້ອງການ ຖ້າຜູ້ບໍລິຫານສາມາດຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການຂອງບຸກຄະລາກອນທີ່ເປັນສະມາຊິກຂອງອົງກອນຂອງຕົນໄດ້ແລ້ວ ພຶດຕິກຳຂອງພວກເຂົາຈະເປັນໄປຕາມທີ່ອົງການຕ້ອງການ ເຊິ່ງ Peter F. Drucker (1974) ກ່າວວ່າ ເປົ້າໝາຍຂອງອົງການຄື: ສາມາດສ້າງບຸກຄະລາກອນທຳມະດາຂອງໜ່ວຍງານໃຫ້ສາມາດເຮັດສິ່ງທີ່ມະຫັດ ສະຈັນໄດ້ ບໍ່ມີອົງກອນໃດສາມາດເຝິກພາແຕ່ບຸກຄະລາກອນອັດສະລິຍະເທົ່ານັ້ນ ເນື່ອງຈາກບຸກຄະລາກອນທີ່ເປັນອັດສະລິຍະເປັນຊັບພະຍາກອນທີ່ຫາໄດ້ຍາກ ອົງການຈຶ່ງຕ້ອງວັດຄວາມສາມາດຂອງຕົນເອງດ້ວຍການສົ່ງເສີມໃຫ້ບຸກຄະລາກອນທຳມະດາສາມາດປະຕິບັດໜ້າທີ່ໄດ້ຫຼາຍກວ່າປົກກະຕິ ແນວຄິດຂອງ Drucker ສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ຜູ້ບໍລິຫານອົງການຕ້ອງມີຄວາມສາມາດທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ບຸກຄະລາກອນຂອງຕົນສາມາດປະຕິບັດວຽກງານໄດ້ຢ່າງເຕັມຄວາມສາມາດ ເພື່ອໃຫ້ຜົນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ມີປະສິດທິພາບ ເຊິ່ງຂຶ້ນຢູ່ກັບແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດວຽກງານ ແລະ ພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄະລາກອນຂອງໜ່ວຍງານນັ້ນໆ ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງເຂົ້າໃຈຂະບວນການສ້າງແຮງຈູງໃຈໃຫ້ກັບບຸກຄະລາກອນຂອງຕົນວ່າເຮັດແບບໃດໃຫ້ບຸກຄະລາກອນຢູ່ກັບອົງກອນຕໍ່ໄປ ແລະ ເຮັດວຽກໄດ້ຢ່າງມີປະສິດທິພາບສູງສຸດ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍທີ່ອົງການກຳນົດໄວ້

Burton G. Andreas (1970) ກ່າວວ່າ ໃນຂະແໜງການສຶກສາ ຄູ ແລະ ບຸກຄະລາກອນກໍ່ຖືເປັນສະມາຊິກຂອງອົງການທາງການສຶກສາ ແຕ່ລະຄົນມີຄວາມຕ້ອງການທີ່ແຕກຕ່າງກັນ ມີແນວທາງໃນການສະແດງພຶດຕິກຳທີ່ແຕກຕ່າງກັນ ເຊິ່ງປັດໄຈທີ່ສຳຄັນທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ການສະແດງອອກ ແລະ ຜົນການປະຕິບັດວຽກງານຂອງພວກເຂົາຄື ແຮງຈູງໃຈທີ່ກໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມຮູ້ສຶກທຸ້ມເທເຮັດວຽກງານນັ້ນໆ ໃນທາງກົງກັນຂ້າມ ຫາກບຸກຄະລາກອນຂອງອົງການບໍ່ມີແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ຄວາມສຳເລັດຂອງວຽກງານກໍ່ຈະບໍ່ເກີດຂຶ້ນ ຫຼື ເກີດຂຶ້ນໄດ້ຍາກ ແຮງຈູງໃຈຈຶ່ງເປັນສິ່ງສຳຄັນຕໍ່ການປະຕິບັດວຽກງານຂອງສະມາຊິກຂອງອົງການ ເຊິ່ງມີນັກວິຊາການໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍຄຳວ່າ ແຮງຈູງໃຈໄວ້ຢ່າງກວ້າງຂວາງ ເນື່ອງຈາກວ່າແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດວຽກນັ້ນນຳໄປສູ່ຄວາມຢາກເຮັດຢາກປະຕິບັດໜ້າທີ່ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍ ແລະ ຈຸດປະສົງທີ່ກຳນົດໄວ້ທັງລະດັບບຸກຄົນ ແລະ ອົງການ.

ຄວາມສຳເລັດຂອງການບໍລິຫານອົງກອນ, “ຄົນ” ຖືເປັນຊັບພະຍາກອນມະນຸດທີ່ສຳຄັນລຳດັບທີ່ໜຶ່ງ ຊຶ່ງເປັນຊັບພະຍາກອນການບໍລິຫານທີ່ສຳຄັນທີ່ສຸດ ເພາະເປັນສິ່ງທີ່ມີຊີວິດຈິດໃຈ, ມີອາລົມ, ມີສະຕິປັນຍາ ແລະ ມີຄວາມຮູ້ສຶກ. “ຄົນ” ສາມາດສ້າງຄຸນຄ່າ ແລະ ສ້າງມູນຄ່າເພີ່ມໄດ້ ໂດຍຄົນສາມາດຮຽນຮູ້ ເພີ່ມພູນທັກສະທາງດ້ານຄວາມຄິດ ແລະ ການກະທຳ. ການບໍລິຫານຊັບພະຍາກອນບຸກຄົນທີ່ດີ ແລະ ມີປະສິດທິພາບຂຶ້ນຢູ່ກັບຄວາມສາມາດຂອງທຸກຄົນທຸກລະດັບ ຊຶ່ງຄົນ, ເງິນ, ແລະ ວັດຖຸ-ອຸປະກອນຈະເປັນການບໍລິຫານຈັດການຂອງອົງກອນ ໂດຍການສ້າງຜົນງານ ແລະ ການສ້າງຄວາມສຳເລັດຈະນຳມາຊຶ່ງຄວາມສຳເລັດ ຂອງແຜນຍຸດທະສາດ, ວິໄສທັດ, ແລະ ພື້ນທະກິດໂດຍຈະເຮັດໃຫ້ອົງ

ກອນຢູ່ລອດ ແລະ ຈະເລີນເຕີບໂຕ. ການທີ່ອົງການໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນກັບບຸກຄະລາກອນເປັນອັນດັບທໍາອິດ ເພາະອົງກອນມີການແຂ່ງຂັນກັນຢູ່ຕະຫຼອດເວລາ ເພື່ອຄວາມໂດດເດັ່ນ ແລະ ເປັນທີ່ຍອມຮັບຂອງຄົນອື່ນ. ດັ່ງນັ້ນ, ຖ້າຫາກອົງກອນມີບຸກຄະລາກອນທີ່ມີຄວາມຈິງຮັກຝັກຕິຕໍ່ອົງກອນ, ມີຂວັນ ແລະ ກໍາລັງໃຈໃນການເຮັດວຽກໃຫ້ເກີດປະສິດທິພາບສູງສຸດ (ນະຣົງວິດ ແສນທອງ, 2001)

ສິ່ງທີ່ສໍາຄັນປະການໜຶ່ງທີ່ເຮັດໃຫ້ຜົນງານຂອງອົງກອນອອກມາໄດ້ມີຄຸນນະພາບຕາມຕ້ອງການຂອງອົງກອນກໍຄື **ການສ້າງແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກ** ຊຶ່ງແຮງຈູງໃຈບໍ່ແມ່ນສິ່ງທີ່ເບິ່ງເຫັນໄດ້ແຕ່ຄາດການໄດ້ ເຮັດແບບໃດເຮົາຈຶ່ງຈະສາມາດຈູງໃຈໃຫ້ກັບພະນັກງານໃຫ້ມີຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນການເຮັດວຽກຫຼາຍຂຶ້ນ ເພື່ອທີ່ຈະນໍາໄປສູ່ການໄດ້ມາເຊິ່ງຜົນງານທີ່ດີ ອາດກ່າວໄດ້ອີກວ່າ ແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກ ເປັນຂະບວນການຈູງໃຈທີ່ມີຕໍ່ການເຮັດວຽກ ການບໍລິຫານຊັບພະຍາກອນມະນຸດຈຶ່ງມີຄວາມສໍາຄັນຕໍ່ການພັດທະນາອົງການເພື່ອໃຫ້ສາມາດປະຕິບັດວຽກໄດ້ສໍາເລັດຕາມຈຸດປະສົງຂອງອົງການ ເຊິ່ງວິທີການທີ່ຜູ້ບໍລິຫານຈະທໍາໃຫ້ເກີດຄວາມຮ່ວມມືຮ່ວມໃຈໃນການປະຕິບັດວຽກງານທີ່ດີທີ່ສຸດຄື ການສ້າງແຮງຈູງໃຈໃຫ້ແກ່ເພື່ອນຮ່ວມງານ (ຍິງຍຸດ ເກດສາຄອນ, 2001) ໂດຍທີ່ແຮງຈູງໃຈນີ້ອາດຈະເກີດຈາກສິ່ງກະຕຸ້ນພາຍໃນ ຫຼື ສິ່ງກະຕຸ້ນພາຍນອກ ແລະ ຍັງຂຶ້ນຢູ່ກັບປະສົບການການຮຽນຮູ້ຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນ. ດັ່ງນັ້ນ, ການທີ່ບຸກຄົນຈະສະແດງອອກທາງພຶດຕິກຳ ຈຶ່ງເປັນການຍາກທີ່ຈະຊີ້ໃຫ້ເຫັນໄດ້ວ່າ ເກີດຈາກແຮງຈູງໃຈສິ່ງໃດ ໂດຍສະເພາະພຶດຕິກຳບາງຢ່າງຂອງບຸກຄົນອາດຈະເປັນຜົນມາຈາກການກະຕຸ້ນ ຫຼື ການຈູງໃຈຂອງສິ່ງກະຕຸ້ນ ຫຼື ຄວາມຕ້ອງການຫຼາຍໆ ຢ່າງພ້ອມໆ ກັນ ຈຶ່ງອາດຈະກ່າວໄດ້ວ່າ ພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄົນນັ້ນເປັນຜົນມາຈາກແຮງຈູງໃຈ (ສຸພິນຍາ ການສັງ, 2010)

ປັດໄຈແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກຫຼືການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຖືເປັນປັດໄຈທີ່ສໍາຄັນໜຶ່ງທີ່ຊ່ວຍໃຫ້ບຸກຄະລາກອນເກີດຄວາມຜູກພັນຕໍ່ອົງການຫຼາຍຢ່າງຂຶ້ນ ເຊິ່ງສອດຄ່ອງກັບທິດສະດີແຮງຈູງໃຈຂອງ Herzberg (1959) ເຫັນວ່າ ແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ເປັນສິ່ງທີ່ມີອິດທິພົນຕໍ່ການປະຕິບັດວຽກງານຂອງບຸກຄະລາກອນ ເມື່ອໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງກໍເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມເພິ່ງພໍໃຈ ແລະ ສະແດງພຶດຕິກຳໃນທາງບວກ ຖ້າໄດ້ຮັບແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກທີ່ດີ ແລະ ມີຄວາມເໝາະສົມກໍຈະເປັນສິ່ງກະຕຸ້ນໃຫ້ການປະຕິບັດວຽກເປັນໄດ້ຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ມີຄວາມຜູກພັນຕໍ່ອົງການ ແລະ ເຕັມໃຈເຮັດວຽກຢູ່ກັບອົງການຕໍ່ໄປ ອົງການກໍຈະໄດ້ຮັບປະໂຫຍດຈາກບຸກຄະລາກອນໃນດ້ານຄຸນນະພາບຂອງຜົນການປະຕິບັດວຽກ ແລະ ສາມາດພັດທະນາອົງກອນໄດ້ອີກດ້ວຍ ສອດຄ່ອງກັບສີຣີວັນ ເສຣີຣັດ (1998) ເມື່ອບຸກຄະລາກອນມີແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກ ມີຄວາມຮູ້ສຶກວ່າຕົນມີສ່ວນຮ່ວມໃນການເຮັດວຽກກັບອົງການຂອງຕົນແລ້ວນັ້ນ ບຸກຄະລາກອນກໍຈະໃຊ້ຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດ ແລະ ສັກກະຍະພາບທີ່ມີຢູ່ປະຕິບັດວຽກ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍຂອງອົງການ ແລະ ມີຄວາມຕ້ອງການຮັກສາການເປັນສະມາຊິກຂອງຕົນໃນອົງການໄວ້ ດັ່ງນັ້ນແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກຈຶ່ງປຽບເໝືອນກັບແຮງຍູ້ດັນ ຫຼື ແຮງກະຕຸ້ນທີ່ຊ່ວຍໃຫ້ຜູ້ປະຕິບັດວຽກ ມີຄວາມຮູ້ສຶກຢາກເຮັດວຽກງານໃຫ້ສໍາເລັດຕາມວັດຖຸປະສົງທີ່ວາງໄວ້ ແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກຈຶ່ງເປັນປັດໄຈທີ່ມີຄວາມກ່ຽວຂ້ອງສໍາພັນກັບຄວາມຜູກພັນຕໍ່ອົງການກັບການເຮັດວຽກ ແລະ ອົງການໂດຍກົງ ເນື່ອງຈາກສາມາດສົ່ງຜົນໃຫ້ເກີດພຶດຕິກຳໃນການປະຕິບັດງານໃນແນວທາງໃດແນວທາງໜຶ່ງການປະຕິບັດງານຂອງຄູ່ເປັນປັດໄຈໜຶ່ງທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ຄວາມສໍາເລັດຂອງນັກຮຽນ ແລະ ຍັງມີອີກຫຼາຍກວ່າໜຶ່ງປັດໄຈທີ່ສົ່ງຜົນລົບຕໍ່ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູ ຍົກຕົວຢ່າງເຊັ່ນ ຄວາມບໍ່ພໍໃຈໃນວຽກງານຂອງຄູເປັນບັນຫາຫຼັກຕໍ່ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູ ດັ່ງທີ່ Can (2009) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມເຫັນວ່າມີຫຼາຍປັດໄຈທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ການເຮັດໜ້າ

ທີ່ຂອງຄູ ເງິນເດືອນຕໍ່າ, ຫ້ອງຮຽນແອອັດ, ຄວາມຫຍຸ້ງຍາກໃນການບັນລຸມາດຕະຖານ, ການຂາດການສະໜັບສະໜູນ ຈາກຜູ້ປົກຄອງ ແລະສະພາບການເຮັດວຽກສິ່ງຜົນໂດຍກົງຕໍ່ລະດັບຄວາມພໍໃຈຂອງຄູໃນການເຮັດວຽກ ຢ່າງໃດໍ່ຕາມ ມີ ງານວິໄຈຈຳນວນນ້ອຍທີ່ສຶກສາກ່ຽວກັບຜົນກະທົບຂອງການຮັບຮູ້ເຖິງພຶດຕິກຳທາງພາວະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ອຳນວຍການທີ່ສິ່ງ ຜົນຕໍ່ການຈູງໃຈຄູ (Gordon & Patterson, 2006)

ເນື່ອງຈາກຄວາມຕ້ອງການຄຸນນະພາບການສຶກສາ ແລະ ມາດຕະຖານຕ່າງໆ ມີເພີ່ມຂຶ້ນ ເຮັດໃຫ້ລະບົບໂຮງຮຽນ ມີຄວາມສັບຊ້ອນ ຜູ້ບໍລິຫານ ແລະຄູມີໜ້າທີ່ຮັບຜິດຊອບເພີ່ມຂຶ້ນເຊັ່ນກັນການສະແດງອອກທາງພາວະຜູ້ນຳຂອງ ຜູ້ອຳນວຍການໂຮງຮຽນບໍ່ພຽງແຕ່ສິ່ງຜົນຕໍ່ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູແຕ່ຍັງສິ່ງຜົນຕໍ່ຄວາມສຳເລັດຂອງນັກຮຽນ ຜູ້ອຳນວຍການບໍ່ໄດ້ສິ່ງຜົນກະທົບຕໍ່ນັກຮຽນໂດຍກົງ ແຕ່ຜູ້ອຳນວຍການສິ່ງຜົນກະທົບຕໍ່ຄວາມສຳເລັດຂອງນັກຮຽນຜ່ານ ຄູໂດຍການສ້າງແຮງຈູງໃຈໃຫ້ຄູກາຍເປັນຄູທີ່ມີປະສິດທິພາບ (Marks & Printy, 2006) ການບັນລຸຄວາມສຳເລັດ ຂອງນັກຮຽນໃນລະດັບສູງເປັນເຫດຜົນທາງບວກຂອງຄວາມພັນທີ່ດີລະຫວ່າງຄູ ແລະ ຜູ້ອຳນວຍການ ຕາມຄວາມເຫັນ ຂອງ Danielson (2007) ຄວາມຮູ້ກ່ຽວກັບປະສິບການຂອງຄູຕໍ່ພາວະຜູ້ນຳໂຮງຮຽນຍັງບໍ່ຊັດເຈນເພາະຂາດປະສິບການ ທີ່ຈະບຸລະນາການປະສິບການຂອງຄູໃນການປະຕິບັດງານທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳແລະການປະຕິຮູບ ຍິ່ງມີບົດວິໄຈກ່ຽວກັບ ການປະຕິສຳພັນກັນລະຫວ່າງຄູກັບຜູ້ອຳນວຍການໂຮງຮຽນຈະຊ່ວຍເພີ່ມຄວາມເຂົ້າໃຈທີ່ໃຫ້ແກ່ຄູແລະຜູ້ອຳນວຍການ ໃນການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳ (Cunningham & Sherman, 2008) ການສ້າງຄວາມສຳພັນທີ່ດີຕໍ່ກັນລະຫວ່າງຜູ້ນຳ ກັບຄູ ແລະການມີປະຕິສຳພັນທີ່ດີຕໍ່ກັນເປັນຄຸນນະລັກສະນະໜຶ່ງທີ່ສຳຄັນຂອງພາວະຜູ້ນຳທາງການສຶກສາທີ່ ຜູ້ອຳນວຍການສາມາດໃຊ້ການຈູງໃຈຄູເພື່ອປັບປຸງປະສິດທິພາບການສອນຂອງຄູ ຜູ້ອຳນວຍການຫຼາຍໂຮງຮຽນໃຊ້ການ ສື່ສານແບບທາງດຽວ (one-way communication) ແລະຕ້ອງການຂະບວນການເຮັດວຽກທີ່ເໝືອນກັນຈາກຄູທຸກ ຄົນທີ່ສິ່ງຜົນຕໍ່ວິທີການທີ່ຄູມີປະຕິບັດສຳພັນກັບຜູ້ອຳນວຍການແລະຄູຄົນອື່ນ (Zainal, 2008)

ອີງຕາມການປະຕິຮູບໂຮງຮຽນ ແລະ ການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳ ໂຄງການພັດທະນາຂອງຜູ້ອຳນວຍການຫຼາຍ ຄົນມັງເນັ້ນທີ່ຄຸນນະພາບທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳທີ່ຜູ້ອຳນວຍການຈຳເປັນຕ້ອງສະໜັບສະໜູນໃຫ້ຄູເຂົ້າມາມີສ່ວນຮ່ວມໃນ ການປະຕິຮູບໂຮງຮຽນ (Presthus, 2006) ຄວາມສາມາດຂອງຜູ້ນຳໂຮງຮຽນທີ່ຈະສ້າງບັນຍາກາດໃນການເຮັດວຽກທີ່ ດີສາມາດຊຸກຍູ້ໃຫ້ການປະຕິບັດງານທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳໂຮງຮຽນມີປະສິດທິພາບເພີ່ມຂຶ້ນ ໃນຄວາມເປັນຈິງແລ້ວ ຜູ້ອຳນວຍການໂຮງຮຽນຮັບຜິດຊອບສະມັດຖານະພາວະຜູ້ນຳທີ່ຈຳເປັນເພື່ອຂັບເຄື່ອນການປ່ຽນແປງໃນການດຳເນີນງານ ຂອງໂຮງຮຽນ (Abu Baker, Abu Saman, Afshari, Fooi, & Su Luan, 2008) ງານວິໄຈຫຼາຍເລື່ອງໄດ້ເຊື່ອມ ໂຍງຄວາມສຳເລັດຂອງລະບົບໂຮງຮຽນບໍ່ພຽງແຕ່ກັບຄວາມເໝາະສົມຂອງແບບພາວະຜູ້ນຳທີ່ເກີດຂຶ້ນແຕ່ຍັງເຊື່ອມໂຍງ ກັບຄວາມສາມາດຂອງບຸກຄົນຜູ້ໃຊ້ຍຸດທະສາດທາງພາວະຜູ້ນຳ (Gordon & Patterson, 2006; Zainal, 2008)

ການປະຕິຮູບໃດໜຶ່ງໃນຍຸດທະສາດພາວະຜູ້ນຳໂຮງຮຽນຕ້ອງປຽບທຽບການຮັບຮູ້ຂອງຄູກັບການຮັບຮູ້ຂອງ ຜູ້ອຳນວຍການ ງານວິໄຈຫຼາຍເລື່ອງໄດ້ສະເໜີໄວ້ວ່າ ປະສິດທິພາບທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳບໍ່ໄດ້ຂຶ້ນກັບພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ນຳ ເທົ່ານັ້ນແຕ່ຍັງຕ້ອງສອດຄ່ອງກັບການຮັບຮູ້ຂອງຄູຕໍ່ພຶດຕິກຳຂອງຜູ້ອຳນວຍການ (Burke, Feinberg, & Ostroff, 2005; Davis & DeValerio, 2006) ຄວາມເຂົ້າໃຈຂອງຄູຕໍ່ ການດຳເນີນການທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳຂອງ ຜູ້ອຳນວຍການອາດຕັດສິນທຳມະຊາດຂອງຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຄູ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ. ໃນຄວາມເປັນຈິງ ການຮັບຮູ້ຂອງ

ຄູ່ຕໍ່ພຶດຕິກຳທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ອຳນວຍການສົ່ງຜົນຢ່າງມີປະສິດທິພາບຕໍ່ຂະບວນການເລືອກ ແລະ ສັນຫາຜູ້ອຳນວຍການໂຮງຮຽນ (Cranston, 2007)

ການຂາດທັກສະທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ອຳນວຍການເປັນບັນຫາໜຶ່ງທີ່ຫຼາຍໂຮງຮຽນປະເຊີນ ໂຄງການພາວະຜູ້ນຳຫຼາຍໂຄງການໃນສະຖາບັນທາງການສຶກສາຂາດຄວາມສາມາດທີ່ຈະເຊື່ອມໂຍງແນວຄວາມຄິດທິດສະດີທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳສູ່ການປະຕິບັດຈິງໃນຊີວິດ (Sherman, 2008) ຜູ້ອຳນວຍການໂຮງຮຽນຫຼາຍແຫ່ງບໍ່ເຄີຍສຶກສາຫຼັກສູດທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຮຽນຮູ້ທັກສະທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳຈາກການສັງເກດແລະການເຂົ້າຮ່ວມໂຄງການຝຶກອົບຮົມທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳ (Fleck, 2008). ຜູ້ອຳນວຍການແບບໃໝ່ ຈຶ່ງອາໄສການຝຶກອົບຮົມແບບເລັ່ງລັດທີ່ໃຫ້ຄວາມຮູ້ໂດຍຄູ່ຜູ້ມີປະສົບການສູງ ແລະ ດ້ວຍວິທີການແລກປ່ຽນຄວາມຮູ້ກັບຜູ້ອຳນວຍການຄົນອື່ນ.

ບັນຫາກໍ່ຄືການສະແດງອອກທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳທີ່ບໍ່ມີປະສິດທິພາບໂດຍຜູ້ອຳນວຍການໂຮງຮຽນຫຼາຍແຫ່ງສົ່ງຜົນລົບຕໍ່ການສ້າງແຮງຈູງໃຈໃຫ້ກັບຄູ ຄູ່ບໍ່ມີຄວາມຫ້າວຫັນໃນການມີສ່ວນຮ່ວມໃນການປະຕິຮູບໂຮງຮຽນ ແລະ ໂຄງການພັດທະນາ. ຜູ້ອຳນວຍການຈຳເປັນຕ້ອງສະແດງອອກທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳແບບໃໝ່ທີ່ປັບປຸງປະສິດທິພາບຂອງຄູ (Elzahiri, 2010)

ຫຼາຍປັດໄຈສົ່ງຜົນຕໍ່ຄວາມພໍໃຈໃນການເຮັດວຽກຂອງຄູ ລວມທັງສະພາບແວດລ້ອມໃນການເຮັດວຽກ, ເງິນເດືອນຕ່ຳ, ການຂາດການສະໜັບສະໜູນຈາກຜູ້, ຫ້ອງຮຽນແອອັດ, ແລະ ຄວາມສຳພັນຂອງຄູກັບຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ (Can, 2009). ປັດໄຈຕ່າງໆ ຂອງຄວາມບໍ່ພໍໃຈຕໍ່ວຽກ, ການຮັບຮູ້ຂອງຄູຕໍ່ທັດສະນະຄະຕິຂອງ, ແລະ ຮູບແບບທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳເປັນປັດໄຈໜຶ່ງທີ່ສຳຄັນ. ຍັງມີງານວິໄຈຫຼາຍເລື່ອງໄດ້ສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງການສະແດງບົດບາດພາວະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ອຳນວຍການ ແລະ ການຮັບຮູ້ຂອງຄູເຖິງພາວະຜູ້ນຳທີ່ໄດ້ປະສິດທິພາບ (Birky, Headley, & Shelton, 2006)

ງານວິໄຈສະແດງໃຫ້ເຫັນຫຼັກຖານທີ່ວ່າ ຄວາມບໍ່ພໍໃຈໃນການເຮັດວຽກຂອງຄູສົ່ງຜົນເຖິງປະສິດທິພາບຂອງການຮຽນການສອນໃນຫ້ອງຮຽນ ແລະ ຕໍ່ຄວາມສຳເລັດຂອງນັກຮຽນ (Saint, 2007) ຄວາມສຳພັນຂອງຄູກັບຜູ້ອຳນວຍການໂຮງຮຽນເປັນປັດໄຈໜຶ່ງທີ່ສຳຄັນຂອງຄວາມບໍ່ພໍໃຈໃນການເຮັດວຽກແລະເປັນສາເຫດຫຼັກຂອງຄວາມທົ່ຖອຍຂອງຄູ (teacher attrition) (Can, 2009) ຄູທີ່ເຮັດມີປະສິດທິພາບລົດລົງເປັນເຫດການໜຶ່ງທີ່ເປັນຜົນຈາກພາວະຜູ້ນຳທີ່ສ້າງຄວາມທ້າທ້າຍໃຫ້ກັບລະບົບການສຶກສາທີ່ເກີດຈາກການຂາດແຮງຈູງໃຈ. ການຄົ້ນຄວ້າງານວິໄຈທາງດ້ານວິທະຍາສາດຈະນຳໄປສູ່ວິທີການແບບໃໝ່ ແລະ ການປະຕິຮູບການສະແດງອອກທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳພາຍໃນລະບົບການສຶກສາຢ່າງມີປະສິດທິພາບ (Cranston, 2007)

7.2. ຄວາມໝາຍຂອງແຮງຈູງໃຈ

ຄຳວ່າ “ແຮງຈູງໃຈ” ພາສາອັງກິດ ແມ່ນ “Motive” ຄຳນີ້ຈະມີຮາກສັບມາຈາກພາສາ ລາຕິນ “Movere” ເຊິ່ງໝາຍເຖິງ “ເຄື່ອນໄຫວ” (to move) (Hodgetts, 1993) ເວລາເຮົາເຫັນເດັກນັກຮຽນກຳລັງຮຽນໜັງສືດ້ວຍຄວາມດູໜັ້ນຂະຫຍັນ ຫຼື ເຫັນເຂົາທຳຄວາມສະອາດໃນຫ້ອງຮຽນ ເຮົາກໍ່ສາມາດເວົ້າໄດ້ວ່າ: ພວກເຂົາມີແຮງຈູງໃຈ ເພາະເຮົາສັງເກດເຫັນວ່າ ພວກເຂົາກຳລັງມີການເຄື່ອນໄຫວຢູ່

ຄຳເວົ້າທີ່ວ່າ: ແຮງຈູງໃຈ (motivation) ຈະບໍ່ໝາຍເຖິງການສະເພາະການເຄື່ອນໄຫວທາງກາຍທີ່ເຮົາສາມາດເຫັນໄດ້ເທົ່ານັ້ນ ແຕ່ມັນລວມເຖິງການເຄື່ອນໄຫວທາງດ້ານຈິດໃຈອີກດ້ວຍ. ການທີ່ເຮົາສາມາດເຫັນໄດ້ເທົ່ານັ້ນ

ນັ້ນ ແຕ່ຢູ່ໃນໃຈເຂົາກຳລັງບັນທຶກເນື້ອໃນຕ່າງໆທີ່ໄດ້ຮຽນໃສ່ໃນປຶ້ມຂຽນນັ້ນ ເຂົາບໍ່ພຽງແຕ່ສະແດງໃຫ້ຜູ້ອື່ນເຫັນເທົ່ານັ້ນ ແຕ່ຢູ່ໃນໃຈເຂົາອາດກຳລັງຄິດ ແລະ ຈິດຈຳສິ່ງທີ່ເຂົາບັນທຶກອີກດ້ວຍ. ພຶດຕິກຳການຄິດ ແລະ ການຈິດຈຳຂອງນັກຮຽນນັ້ນ ເຮົາກໍ່ຖືວ່າການເຄື່ອນໄຫວພາຍໃນ ເຊິ່ງແມ່ນລັກສະນະໜຶ່ງທີ່ບົ່ງບອກວ່າ ເຂົາມີແຮງຈູງໃຈ.

ໂດຍທົ່ວໄປແລ້ວ ຖ້າເຮົາວິເຄາະພຶດຕິກຳທັງຫຼາຍທີ່ເກີດຈາກແຮງຈູງໃຈ. ຄົນເຮົາມັກຖາມດ້ວຍ 2 ຄຳຖາມດ້ວຍຄື: ພຶດຕິກຳນັ້ນເກີດຂຶ້ນມາໄດ້ຢ່າງໃດ ແລະ ເປັນຫຍັງຈຶ່ງເກີດມີພຶດຕິກຳເຊັ່ນນັ້ນ. ຢູ່ໃນ 2 ຄຳຖາມນີ້, ຄຳຖາມທີ 1 ພວກເຮົາສາມາດອະທິບາຍໄດ້ ແຕ່ຄຳຖາມທີ 2 ແມ່ນຢາກທີ່ສຸດທີ່ຈະລະບຸໃຫ້ຊັດເຈນໄດ້, ຕົວຢ່າງເຊັ່ນ: ທ້າວ ສຸລິດ ແລ່ນມາບອກທ່ານວ່າ: ວັນເສົານີ້ເຂົາຈະມາຕັດຫຍ້າຢູ່ເດີນໜ້າເຮືອນຂອງທ່ານ, ຖ້າມີຄົນຖາມວ່າ: ທ່ານເຮັດແນວໃດເຂົາຈຶ່ງມາເຮັດວຽກໃຫ້ທ່ານທັງໆ ທີ່ເປັນວັນພັກຜ່ອນ. ທ່ານອາດຕອບໄດ້ທັນທີວ່າ: “ໃຫ້ເງິນເຂົາ” ແຕ່ຖ້າມີຄົນຖາມຕໍ່ໄປວ່າ: ເປັນຫຍັງເຂົາຈຶ່ງມາເຮັດວຽກດັ່ງກ່າວ, ທ່ານກໍ່ຕອບຢາກ ແລະ ຕອບບໍ່ຖືກຍ້ອນຫຍັງເຂົາຈຶ່ງມາເຮັດວຽກດັ່ງກ່າວນີ້. ບາງເທື່ອເຂົາອາດຈະຕ້ອງເງິນເພື່ອເອົາໄປຊື້ເຂົ້າໜົມ, ໄປທ່ຽວຫຼິ້ນ ຫຼື ຊື້ເຄື່ອງຮຽນ ແລະ ອື່ນໆ... ຄຳຕອບທີ່ບໍ່ສາມາດຮັບຮູ້ ຢ່າງຊັດເຈນນີ້ຈະເປັນແຮງຈູງໃຈທີ່ ທ້າວສຸລິດ ມີຢູ່ໃນໃຈ. ຈາກຕົວຢ່າງນີ້ສາມາດເຫັນໄດ້ວ່າ: ການພິຈາລະນາແຮງຈູງໃຈຕ້ອງໄດ້ພິຈາລະນາຜ່ານການເຄື່ອນໄຫວ ຫຼື ພຶດຕິກຳທີ່ເຂົາໄດ້ກະທຳ ແລະ ພິຈາລະນາສິ່ງກະຕຸ້ນ ຫຼື ພະລັງທາງໃຈທີ່ຢູ່ເບິ່ງທັງຂອງການທຳນັ້ນຄວບຄູ່ກັນໄປ.

ພຶດຕິກຳເກີດຈາກແຮງຈູງໃຈສ່ວນຫຼາຍບໍ່ວ່າຈະມີກໍລະນີໃດກໍ່ຕາມ, ກໍ່ຈະເປັນພຶດຕິກຳທີ່ມີລັກສະນະສຳຄັນ 3 ປະການຄື: (1) ແມ່ນພຶດຕິກຳທີ່ເກີດຈາກພະລັງ ຫຼື ຕົວກະຕຸ້ນ, ພະລັງນີ້ອາດມາຈາກພະລັງຄວາມຕ້ອງການທາງກາຍ ຫຼື ທາງຈິດໃຈກໍ່ອາດເປັນໄດ້. (2) ແມ່ນພຶດຕິກຳທີ່ເປົ້າໝາຍທີ່ມີທິດທາງ, ຊັດເຈນ. (3) ແມ່ນພຶດຕິກຳທີ່ມີຄວາມມຸ່ງໝັ້ນ ຫຼື ມີຄວາມພາກພຽນພະຍາຍາມ ເພື່ອນຳໄປສູ່ຄວາມສຳເລັດ ຫຼື ເປົ້າໝາຍທີ່ໄດ້ກຳນົດໄວ້.

ແຮງຈູງໃຈ (Motivation) ນັບວ່າເປັນປັດໄຈທີ່ສຳຄັນປະການໜຶ່ງໃນການຜັກດັນ, ກະຕຸ້ນ, ດຶງດູດໃຫ້ບຸກຄົນບັນລຸເປົ້າໝາຍທີ່ວາງໄວ້ໄດ້ຢ່າງມີປະສິດທິພາບ, ອັນເປັນຜົນມາຈາກການໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງຕໍ່ຄວາມຕ້ອງການຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນ, ຄວາມເຂົ້າໃຈກ່ຽວກັບແຮງຈູງໃຈໄດ້ ດ້ວຍເຫດນີ້ ໃນເມື່ອຖາມວ່າ: ແຮງຈູງໃຈແມ່ນຫຍັງ ນັກຈິດຕະວິທະຍາ ແລະ ນັກວິຊາການຫຼາຍໆທ່ານໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍທີ່ແຕກຕ່າງກັນດັ່ງລຸ່ມນີ້:

ຊານສິນ ວາດສະໜາ (2003) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກ ໝາຍເຖິງ ພະລັງຈາກພາຍໃນ ແລະ ພາຍນອກ ເຊິ່ງຊ່ວຍກະຕຸ້ນພຶດຕິກຳໃຫ້ບຸກຄົນເຮັດສິ່ງຕ່າງໆ ໃຫ້ສຳເລັດຕາມເປົ້າໝາຍດ້ວຍຄວາມເຕັມໃຈ ແລະ ເປັນໄປຕາມຂະບວນການຈູງໃຈຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນ

ທິດາ ສຸກໃຈ (2005) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກ ໝາຍເຖິງ ສິ່ງໃດໆ ທີ່ເປັນແຮງຍູ້ດັນ ຫຼື ກະຕຸ້ນ ໃຫ້ບຸກຄົນປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານ ຫຼື ສະແດງພຶດຕິກຳດ້ວຍຄວາມເຕັມໃຈ ເພື່ອທີ່ຈະນຳມາເຊິ່ງການເຮັດວຽກງານທີ່ມີປະສິດທິພາບ ຊຶ່ງມູນເຫດຈູງໃຈທີ່ສຳຄັນຄື: ຄວາມຕ້ອງການ ຄວາມເຝິງພໍໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານຈະນຳມາສູ່ການປະຕິບັດທີ່ດີຂອງບຸກຄະລາກອນເກີດຄວາມເອົາໃຈໃສ່ແລະທຸ້ມເທຕໍ່ອົງການ ເຊິ່ງຈະເປັນເງື່ອນໄຂສຳຄັນຕໍ່ຄວາມສຳເລັດຂອງອົງການໃນໄລຍະຍາວ

ສຸຸຜະລັກ ຕີສຸວັນ (2005) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດວຽກງານ ໝາຍເຖິງ ແຮງຍູ້ດັນທັງຈາກພາຍນອກ ແລະ ພາຍໃນເຊິ່ງກະຕຸ້ນທິດທາງ ຫຼື ແນວທາງຂອງພຶດຕິກຳໃຫ້ບຸກຄົນກະທຳສິ່ງຕ່າງໆ ໃຫ້ສຳເລັດຕາມຄວາມຄາດໝາຍດ້ວຍຄວາມເຕັມໃຈ ແລະ ເປັນໄປຕາມແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄົນ

ສິຣິພອນ ຈັນທະສີ (2007) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈ ໝາຍເຖິງ ປັດໄຈ ຫຼື ສິ່ງຕ່າງໆ ທີ່ມາກະຕຸ້ນ ຫຼື ຊັກຈູງໃຫ້ບຸກຄົນສະແດງພຶດຕິກຳ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍ ຫຼື ຈຸດປະສົງ ຫຼື ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ມາເຊິ່ງສິ່ງທີ່ຕົນເອງຕ້ອງການ

ສຸຸຊາດາ ສຸກບຳຣຸງສິນ (2010) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈ ຄື: ສິ່ງທີ່ຢູ່ພາຍໃນຕົວບຸກຄົນເປັນແຮງຍູ້ດັນແລະ ເປັນຜະລັງຂອງແຕ່ລະຄົນທີ່ເຮັດໃຫ້ເກີດການກະທຳການຢ່າງໃດຢ່າງໜຶ່ງຈົນສຳເລັດໂດຍມີຂະບວນການເກີດຈາກການທີ່ມະນຸດທຸກໆ ຄົນມີຄວາມຄາດຫວັງ, ຄວາມຕ້ອງການ (needs), ແລະ ເປົ້າໝາຍໃນຊີວິດ ເຮັດໃຫ້ເກີດແຮງຍູ້ດັນ (drive) ເພື່ອນຳໄປສູ່ເປົ້າໝາຍ (goals). ເພາະສະນັ້ນ, ແຮງຈູງໃຈຈຶ່ງມີອິດທິພົນໃນການກະຕຸ້ນໃຫ້ບຸກຄົນສະແດງພຶດຕິກຳອອກມາທິດທາງໃດທິດທາງໜຶ່ງ ແລະ ຮັກສາພຶດຕິກຳນັ້ນໄວ້ ເພື່ອໃຫ້ຕົນເອງນັ້ນໄດ້ສິ່ງທີ່ຄາດຫວັງ ຫຼື ຕ້ອງການ

ຊານເດດ ວິຣະກຸນ (2009) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈ ໝາຍເຖິງ ສິ່ງກະຕຸ້ນຈາກພາຍໃນ ສິ່ງຈູງໃຈໃຫ້ບຸກຄົນເກີດພຶດຕິກຳ ເກີດຄວາມຄິດ ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ຄວາມມານະພະຍາຍາມທີ່ຈະກະທຳ ແລະ ຄົງໄວ້ເຊິ່ງການກະທຳນັ້ນໆ ເພື່ອຈະບັນລຸເປົ້າໝາຍ ຫຼື ຈຸດປະສົງໃດຈຸດປະສົງໜຶ່ງຕາມທີ່ຕົວບຸກຄົນ ຫຼື ອົງການໄດ້ຕັ້ງໄວ້ ເຊິ່ງ ກຸດ (Good 1973) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ: ແຮງຈູງໃຈ ໝາຍເຖິງຂະບວນການຕ່າງໆທີ່ສະໜັບສະໜູນໃຫ້ບຸກຄົນເຮັດກິດຈະກຳຢ່າງເປັນລະບົບ, ສ່ວນບີດ (Beach 1970) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ: ແຮງຈູງໃຈ ໝາຍເຖິງຄວາມເຕັມໃຈທີ່ຈະໃຊ້ຜະລັງໃຫ້ປະສົບຄວາມສຳເລັດຕາມເປົ້າໝາຍທີ່ກຳນົດໄວ້ ຫຼື ໃຫ້ໄດ້ຮັບລາງວັນເປັນສິ່ງທີ່ສຳຄັນໃນການກະທຳຂອງມະນຸດ ແລະ ເປັນສິ່ງຊຸກຍູ້ໃຫ້ໄປເຖິງວັດຖຸປະສົງທີ່ມີສັນຍາກ່ຽວກັບລາງວັນທີ່ໄດ້ຮັບ.

ກາຣີສັນ (Garrison) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍແຮງຈູງໃຈວ່າ: ເປັນແຮງຂັບ ເຊິ່ງມີອິດທິພົນຕໍ່ການສະແດງພຶດຕິກຳອອກໃນໄລຍະທຳອິດ ເພື່ອບັນລຸຕາມເປົ້າໝາຍທີ່ກຳນົດ, ບຸກຄົນຈະມີສະແດງພຶດຕິກຳຕໍ່ໄປເລື້ອຍໆ ເມື່ອປະສົບຜົນສຳເລັດ ເຊິ່ງ ຊຸເລີ (Schuler, 1998) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງແຮງຈູງໃຈວ່າ: ເປັນຂະບວນການ, ເປັນຜະລັງງານທີ່ກະຕຸ້ນໃຫ້ເກີດພຶດຕິກຳໃນຕົວບຸກຄົນເພື່ອໃຫ້ປະສົບຄວາມສຳເລັດຕາມຄວາມຕ້ອງການ ແລະ ຄຸນຄ່າໃນຕົວບຸກຄົນນັ້ນໆ.

ແຟເກັດ (Plunkett, 1997) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງແຮງຈູງໃຈວ່າ: ແຮງຈູງໃຈແມ່ນຜົນຂອງການມີປະຕິສຳພັນລະຫວ່າງຄວາມຕ້ອງການພາຍໃນ ແລະ ອິດທິພົນພາຍນອກຂອງບຸກຄົນ ເຊິ່ງເຮັດໃຫ້ຕົວບຸກຄົນນັ້ນສະແດງພຶດຕິກຳອອກມາ.

ຮິວກາດ (Hilgard, 1962) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍແຮງຈູງໃຈວ່າ: ໝາຍເຖິງປັດໄຈ ຫຼື ອົງປະກອບທີ່ກະຕຸ້ນບຸກຄົນໃຫ້ເກີດຜະລັງ ແລະ ນຳໄປສູ່ການກະທຳ.

ແຊນຟອດ ແລະ ໄຮແມ່ນ (Sanford and Wrightman) ເວົ້າວ່າ: ແຮງຈູງໃຈຄວາມຮູ້ສຶກ ເຊິ່ງບໍ່ອາດຍຸດຕິໄດ້, ເປັນຜະລັງງານຢ່າງໃດຢ່າງໜຶ່ງທີ່ເຮັດໃຫ້ມະຢູ່ພາຍໃຕ້ການຊັກຈູງຂອງບາງສິ່ງ ແລະ ເຮັດໃຫ້ມະນຸດກະທຳກິດຈະກຳໃດໜຶ່ງລົງໄປເພື່ອລົບລ້າງສະພາບການຂາດ ຫຼື ເພື່ອທົດແທນຜະລັງບາງຢ່າງ ເຊິ່ງ **ສະຕີ ແລະ ພອດເຕີ** ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍແຮງຈູງໃຈໄວ້ 3 ຢ່າງຄື: ແຮງຈູງໃຈໝາຍເຖິງສິ່ງທີ່ເປັນຜະລັງກະຕຸ້ນໃຫ້ແຕ່ລະບຸກຄົນກະທຳພຶດຕິກຳ, ເປັນສິ່ງທີ່ຊີ້

ທິດທາງ ຫຼື ແນວທາງໃຫ້ບຸກຄົນກະທຳພຶດຕິກຳ ເພື່ອບັນລຸຕາມເປົ້າໝາຍຂອງແຕ່ລະຄົນ ແລະ ເປັນສິ່ງທີ່ຊ່ວຍສະໜັບສະໜູນຮັກສາພຶດຕິກຳນັ້ນໆໃຫ້ຄົງຢູ່ ສ່ວນ **ນຸດ (Knoozt)** ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ: ແຮງຈູງໃຈເປັນສິ່ງກະຕຸ້ນເພື່ອພະຍາຍາມໃຫ້ໄດ້ສິ່ງທີ່ຕ້ອງການ ຫຼືເພື່ອໃຫ້ໄປເຖິງເປົ້າໝາຍ ແຮງຈູງໃຈເປັນແຮງກະຕຸ້ນກ່ອນທີ່ຈະໄດ້ຜົນຮັບອອກມາ ແລະ **ກົມມະລັດ ລາດສຸວົງ (1985)** ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍແຮງຈູງໃຈວ່າ: ເປັນການກະຕຸ້ນ ຫຼື ການກໍ່ໃຫ້ເກີດພຶດຕິກຳ ການຮຽນຮູ້ໂດຍອາໄສສິ່ງໃດສິ່ງໜຶ່ງ ແຮງຈູງໃຈປະກອບດ້ວຍ 2 ພາກສ່ວນຄື:

- 1) ຄວາມຕ້ອງການ, ຄວາມສົນໃຈ, ທັດສະນະຄະຕິ, ລັກສະນະນິໄສ, ສິ່ງເຫຼົ່ານີ້ເປັນສິ່ງທີ່ເກີດຂຶ້ນໃນຮ່າງກາຍ.
- 2) ສິ່ງຕ່າງໆທີ່ມີຢູ່ໃນຮ່າງກາຍ ເຊິ່ງເປັນຕົວກຳນົດທິດທາງຂອງພຶດຕິກຳ, ໂດຍສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ: ແຮງຈູງໃຈໝາຍເຖິງ ສິ່ງທີ່ໂນ້ມນ້ຳວຈິດໃຈ, ແມ່ນແຮງຜັກດັນ ຫຼື ແຮງກະຕຸ້ນໃຫ້ບຸກຄົນສະແດງພຶດຕິກຳ, ຕັດສິນໃຈເຮັດສິ່ງທີ່ຕົນປາດຖະໜາ ແລະ ສົນໃຈ.

ກິຕິ ໄຕຄານັນ (1987) ແຮງຈູງໃຈເປັນຜືນທີ່ມີຢູ່ໃນບຸກຄົນແຕ່ລະຄົນຊຶ່ງມີໜ້າທີ່ກະທົບ ແລະ ກະຕຸ້ນໃຫ້ມີການເຄື່ອນໄຫວເພື່ອໃຫ້ບຸກຄົນນັ້ນດຳເນີນການໃດໆ ໄປໃນທິດທາງທີ່ໄປສູ່ເປົ້າໝາຍ.

ທົງຢັດ ສັນຕິວົງ (1997) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈເປັນສິ່ງທີ່ຢູ່ພາຍໃນທີ່ມີແຮງຜັກດັນ ແລະ ມີທິດທາງທີ່ໃຊ້ກັບພຶດຕິກຳຂອງມະນຸດເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເຖິງເປົ້າໝາຍທີ່ຕ້ອງການ;

ປິນເມດໍ ໂພທິວກາຍ (1998) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈ ໝາຍເຖິງ ສະພາວະອິນຊີກະທົບຈາກສິ່ງກະຕຸ້ນພາຍນອກ ຫລື ພາຍໃນຮ່າງກາຍ ຊຶ່ງເປັນແຮງຂັບໃຫ້ບຸກຄົນສະແດງພຶດຕິກຳຢ່າງໃດຢ່າງໜຶ່ງ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍຕາມທີ່ກຳນົດ;

ສົມພົນ ສຸດສັນນິຍະ (1999) ກ່າວວ່າ ການຈູງໃຈເປັນການກະຕຸ້ນໃຫ້ບຸກຄົນມີ ຄວາມກະຕື້ລືລົ້ນ ຫລື ມີແຮງຈູງໃຈໃນການສະແດງພຶດຕິກຳຕ່າງໆ ທັງພຶດຕິກຳດ້ານສັງຄົມ ແລະ ພຶດຕິກຳດ້ານການເຮັດວຽກ ໂດຍສະເພາະໃນອົງກອນຜູ້ນຳມີໜ້າທີ່ໂດຍກົງໃນການຈູງໃຈໃຫ້ຜູ້ຮ່ວມງານເພື່ອໃຫ້ວຽກມີປະສິບພາບ ທັງນີ້ເພາະມະນຸດເຮັດວຽກເຕັມຄວາມສາມາດ ຫລື ບໍ່ນັ້ນຂຶ້ນຢູ່ກັບຄວາມເຕັມໃຈຄວາມກະຕື້ລືລົ້ນໃນການເຮັດວຽກ ການຈູງໃຈເປັນເລື່ອງຂອງການສົນອົງກອນຂອງບຸກຄົນ

ຮັງສັນ ປະເສີດສີ (2001) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈ ໝາຍເຖິງ ສິ່ງກະຕຸ້ນໃຫ້ອິນຊີ ກະທຳກິດຈະກຳໜຶ່ງ ຢ່າງມີຈຸດໝາຍປາຍທາງ ຊຶ່ງອາດເກີດຈາກສິ່ງກະຕຸ້ນພາຍໃນ ຫລື ພາຍນອກກໍໄດ້ຄື ແຮງດັນທີ່ໃຫ້ບຸກຄົນເຮັດຢ່າງໃດຢ່າງໜຶ່ງ ຈົນສຳເລັດ ຫລື ເວົ້າວ່າເປັນແຮງເກືອບນຳຈາກສິ່ງທີ່ໃຫ້ ເຮົາເກີດຄວາມຕ້ອງການ (Needs) ເກີດແຮງຂັບ (Drive) ຄວາມປາດຖະໜາ (Desire) ຂຶ້ນມາໃຫ້ບຸກຄົນສະ ແດງພຶດຕິກຳໄປໃນແນວທາງໃດທາງໜຶ່ງ ແຮງຈູງໃຈເປັນກຳລັງກໍ່ໃຫ້ເກີດພຶດຕິກຳ ໂດຍການກະຕຸ້ນພາຍໃນຕົວບຸກຄົນເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍ ເຊັ່ນ: ເມື່ອເຮົາກະຫາຍນ້ຳ ຈຶ່ງດຳເນີນການໄປແສວງຫນ້າເປັນຕົ້ນ ຊຶ່ງຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິຜົນ ມັກຈະສະແດງລັກສະນະດັ່ງນັ້ນດ້ານແຮງຈູງໃຈ.

ຈັນດານີ ສິງວິນນາມ (2002) ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ ແຮງຈູງໃຈ ໝາຍເຖິງ ຄວາມຕ້ອງການ (Needs) ແຮງຂັບ (Drive) ຊຶ່ງເກີດຂຶ້ນພາຍໃນຕົວບຸກຄົນ ຫລື ແຮງຈູງໃຈ (Incentives) ເກີດຈາກ ການຈູງໃຈພາຍນອກ.

ມັນລິກາ (2003) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດງານ ໝາຍເຖິງສິ່ງໃດ ໆ ຫລື ແຮງກະຕຸ້ນ ຫລື ຄວາມຕ້ອງການຜັກດັນໃຫ້ບຸກຄົນມີຄວາມເຕັມໃຈໃນການປະຕິບັດງານ ເກີດຄວາມພໍໃຈ ແລະ ມຸ່ງໝັ້ນທີ່ຈະເຮັດວຽກໃຫ້ດີທີ່ສຸດ ເພື່ອບັນລຸຜົນສຳເລັດ.

ໄຂຈິຣາ ທອງນາ (2004) ໄດ້ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈ ໝາຍເຖິງ ປັດໄຈ ຫລື ສິ່ງຕ່າງ ໆ ທີ່ຫຼາຍກະຕຸ້ນໃຫ້ບຸກຄົນກ້າສະແດງພຶດຕິກຳ ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍ ຫຼື ວັດຖຸປະສົງ ຫຼື ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ມາຊຶ່ງສິ່ງທີ່ຕົນເອງຕ້ອງການ.

ແມກແຄລແລນ (McClelland, 1960) ໄດ້ກ່າວໄວ້ວ່າ ແຮງຈູງໃຈ ເປັນການສະແດງອອກໃຫ້ເຫັນເຖິງສະພາບອາລົມຂອງບຸກຄົນຕໍ່ສິ່ງກະຕຸ້ນ ແລ້ວປາກົດເປັນພຶດຕິກຳອອກມາ ເພື່ອໄປສູ່ຈຸດມຸ່ງໝາຍການເກີດອາລົມເພິ່ງພໍໃຈກໍຂຶ້ນຢູ່ກັບປະສົບການໃນດ້ານຊີວິດຂອງບຸກຄົນນັ້ນ.

ວຣູມ (Vroom, 1964) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈ ຄື ເປັນຂະບວນການທີ່ຄວບຄຸມການເລືອກປະຕິບັດກິດຈະກຳທາງໃດທາງໜຶ່ງຈາກທາງເລືອກທີ່ມີຫຼາກຫຼາຍ.

ແຄລມເບນ (Cambell et al, 1970) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈເປັນຕົວສົ່ງອິດທິພົນພຶດຕິກຳສ້າງຄວາມເຂັ້ມແຂງ ແລະ ຄວາມຄົງທົນຂອງການຕອບສະຫນອງທີ່ຈະປະຕິບັດງານ.

ແຊນຟອດ ແລະ ສະແມນ (Sanford & Sman, 1970) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ ແຮງຈູງໃຈ ເປັນຄວາມຮູ້ສຶກ ຊຶ່ງບໍ່ອາດຢຸດນິ້ງໄດ້ ເປັນພະລັງຫຍັງກໍຕາມທີ່ມີມະນຸດຢູ່ພາຍໃຕ້ການເກືອບຈູງຂອງບາງສິ່ງ ແລະ ເຮັດໃຫ້ມະນຸດເຮັດກິດຈະກຳໃດກິດຈະກຳໜຶ່ງລົງໄປ ເພື່ອລົບລ້າງສະພາບການຂາດຫລື ເພື່ອທົດແທນພະລັງບາງສິ່ງບາງຢ່າງ.

ເຊມແມຮອນ ແລະ ຄະນະ (Schermerhorn and others, 1959) ເວົ້າເຖິງແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກ (motivation to work) ວ່າເປັນພະລັງງານ (forces) ພາຍໃນຕົວບຸກຄົນ ເຊິ່ງໝາຍເຖິງແນວທາງການໄປສູ່ ແລະ ການຄົງຢູ່ຂອງຄວາມພະຍາຍາມທີ່ຈະເຮັດວຽກໃຫ້ເປັນໄປຕາມເປົ້າໝາຍ ໂດຍເນັ້ນໄປທີ່ຄວາມພະຍາຍາມໃນການເຮັດວຽກ (work effort) ບໍ່ແມ່ນຜົນຂອງວຽກ (work performance) ສ່ວນເບເຣວສັນ ແລະ ສະໄຕເນີ ((Berelson and Steiner, 1964) ໃຫ້ຄວາມໝາຍແຮງຈູງໃຈວ່າ ເກີດຈາກສະຖານະການພາຍໃນ ເຊິ່ງກະຕຸ້ນ ແລະ ກໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມກະຕື່ລົ້ນ ການເຄື່ອນໄຫວອັນນຳໄປສູ່ພຶດຕິກຳທີ່ຈະບັນລຸເປົ້າໝາຍ ບິດ (Beach, 1967) ສະເໜີວ່າ ແຮງຈູງໃຈ ໝາຍເຖິງ ການທີ່ບຸກຄົນເຕັມໃຈໃຊ້ພະລັງງານ ເພື່ອໃຫ້ປະສົບຜົນສຳເລັດໃນເປົ້າໝາຍ (goal) ຫຼື ລາງວັນ (reward) ແຮງຈູງໃຈເປັນສິ່ງຈຳເປັນສຳລັບການເຮັດວຽກຮ່ວມກັນ ເພາະເປັນສິ່ງຊ່ວຍໃຫ້ຄົນໄປເຖິງເປົ້າໝາຍ ຊູເດັນ ແລະ ເຊີແມນ (Chruden and Sherman, 1968) ກ່າວເຖິງແຮງຈູງໃຈວ່າ ໝາຍເຖິງ ຄວາມພະຍາຍາມທີ່ຈະເຂົ້າເຖິງສິ່ງທີ່ເປັນຕົວກະຕຸ້ນໃຫ້ເກີດພຶດຕິກຳຂອງມະນຸດ.

ບານາດ (Barnard, 1972) ກ່າວເຖິງແຮງຈູງໃຈວ່າເປັນສິ່ງທີ່ໜ່ວຍງານຫຼືຜູ້ບໍລິຫານໃຊ້ເປັນເຄື່ອງມືໃນການກະຕຸ້ນໃຫ້ບຸກຄະລາກອນເກີດຄວາມພໍໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ 8 ຢ່າງຄື:

ສິ່ງຈູງໃຈທີ່ເປັນວັດຖຸ (material inducement) ປະກອບດ້ວຍ ເງິນ, ສິ່ງຂອງ, ສິ່ງຕອບແທນທີ່ມອບໃຫ້ແກ່ຜູ້ປະຕິບັດໜ້າທີ່ ໂດຍຄຳນຶງເຖິງຄວາມຈຳເປັນທາງກາຍເປັນສຳຄັນ ເພື່ອເປັນການຊົດເຊີຍຫຼືເປັນລາງວັນ ທີ່ເຂົາໄດ້ປະຕິບັດໜ້າທີ່ໃຫ້ແກ່ໜ່ວຍງານເປັນຢ່າງດີ;

1) ສິ່ງຈູງໃຈທີ່ກ່ຽວກັບໂອກາດຂອງບຸກຄົນ (personal non-material opportunity) ໝາຍເຖິງ ໂອກາດທີ່ບຸກຄົນຈະໄດ້ຮັບແຕກຕ່າງໄປຈາກຄົນອື່ນໆ ເຊັ່ນ ໄດ້ຮັບກຽດ ໄດ້ຮັບອຳນາດພິເສດ ແລະ ໂອກາດໄດ້ຮັບຕຳແໜ່ງດີໆ ເຊິ່ງສິ່ງຈູງໃຈເລົ່ານີ້ຈັດເປັນສິ່ງສຳຄັນໃນການຊ່ວຍສົ່ງເສີມຄວາມຮ່ວມມືໃນການເຮັດວຽກ ຫຼາຍກວ່າລາງວັນທີ່ເປັນວັດຖຸ;

2) ສິ່ງຈູງໃຈດ້ານສະພາບທາງກາຍຍະພາບທີ່ຕ້ອງການ (desirable physical conditions) ໝາຍເຖິງ ສິ່ງແວດລ້ອມໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ສະແດງອອກຄື ສະຖານທີ່ປ່ອນເຮັດວຽກ, ສະພາບວັດສະດຸ-ອຸປະກອນ, ເຄື່ອງມືເຄື່ອງໃຊ້, ສິ່ງອຳນວຍຄວາມສະດວກຕ່າງໆ ເຊິ່ງເປັນສິ່ງສຳຄັນອັນກໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມສຸກທາງກາຍໃນການເຮັດວຽກ;

3) ຜົນປະໂຫຍດທາງອຸດົມຄະຕິ (Ideal benefactions) ຄວາມສາມາດຂອງໜ່ວຍງານທີ່ສະໜອງຄວາມຕ້ອງການຂອງບຸກຄົນດ້ານຄວາມພູມໃຈທີ່ໄດ້ສະແດງຜົນ ພິຈາລະນາທີ່ໄດ້ເຮັດວຽກຢ່າງເຕັມຄວາມສາມາດ ມີໂອກາດຊ່ວຍເຫຼືອຄອບຄົວຕົນເອງ ແລະ ຜູ້ອື່ນ ລວມທັງໄດ້ສະແດງຄວາມຈິງຮັກພັກດີຕໍ່ໜ່ວຍງານ;

4) ຄວາມດົງຄຸດທາງສັງຄົມ ໝາຍເຖິງ ຄວາມສຳພັນແບບໝູ່ເພື່ອນຮ່ວມເຮັດວຽກ ການໃຫ້ກຽດນັບຖືເຊິ່ງກັນແລະກັນ ເຊິ່ງເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມຜູກພັນ ຄວາມພິຈາລະນາໃນການຮ່ວມງານກັບໜ່ວຍງານ;

5) ສິ່ງຈູງໃຈກ່ຽວກັບສະພາບການເຮັດວຽກ ໂດຍປັບສະພາບການເຮັດວຽກໃຫ້ເໝາະສົມກັບຄວາມສາມາດຂອງບຸກຄົນ ແລະ ທັດສະນະຄະຕິຂອງຜູ້ປະຕິບັດໜ້າທີ່ແຕ່ລະຄົນ (adaptation of habitual methods and attitudes) ໝາຍເຖິງ ການປັບປຸງວິທີການເຮັດວຽກໃຫ້ເໝາະສົມກັບຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດແລະໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບທັດສະນະຄະຕິຂອງແຕ່ລະຄົນ;

6) ໂອກາດທີ່ຈະມີສ່ວນຮ່ວມໃນການເຮັດວຽກຢ່າງກວ້າງຂວາງ (opportunity of enlarged participation) ໝາຍເຖິງ ການເປີດໂອກາດໃຫ້ບຸກຄະລາກອນສະແດງຄວາມຄິດເຫັນແລະມີສ່ວນຮ່ວມໃນວຽກທຸກຊະນິດທີ່ວິທະຍາໄລຄູ່ຈັດໃຫ້ມີຂຶ້ນ ຊ່ວຍໃຫ້ຄົນໃນອົງກອນມີຄວາມຮູ້ສຶກວ່າ ຕົນເປັນຄົນສຳຄັນຄົນໜຶ່ງຂອງອົງກອນ ມີຄວາມຮູ້ສຶກເທົ່າທຽມກັນໃນໝູ່ຜູ້ຮ່ວມງານ ແລະ ມີກຳລັງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່;

7) ສະພາບການຢູ່ຮ່ວມກັນ (the condition of community) ໝາຍເຖິງ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຂອງບຸກຄົນ ທີ່ມີຢູ່ຮ່ວມກັນແບບໝູ່ເພື່ອນ ຮູ້ຈັກກັນຢ່າງກວ້າງຂວາງ ສະໜິດສະໜີມກັນ ຮ່ວມມືກັນດີໃນການເຮັດວຽກ ເຊິ່ງເຮັດໃຫ້ຄົນຮູ້ສຶກວ່າ ມີຫຼັກປະກັນຄວາມໝັ້ນຄົງໃນວຽກ

ໂຈນ ແລະ ພິດເຊີ (Jones and Pritchard) ກ່າວເຖິງແຮງຈູງໃຈວ່າເປັນກຸ່ມຕົວປ່ຽນອິດສະຫຼະ (independent variable) ແລະ ຕົວປ່ຽນຕາມ (dependent variable) ທີ່ກຳນົດທິດທາງຂອງພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄົນ ລວມເຖິງສິ່ງຜິດຕໍ່ຄວາມພະຍາຍາມຂອງຕົວບຸກຄົນ ຄວາມພິຈາລະນາ ທັກສະ ແລະ ຄວາມສາມາດໃນການເຮັດວຽກ ຄວາມເຂົ້າໃຈໃນໜ້າທີ່ວຽກງານຂອງຕົນເອງ

ໜ່ວຍງານສຶກສານິເທດ ກົມສາມັນສຶກສາຂອງໄທ ໄດ້ໃຫ້ແນວທາງການບຳລຸງຂວັນແລະແນວທາງການຈູງໃຈບຸກຄະລາກອນໄວ້ 6 ຢ່າງຄື

- 1) ສ້າງທັດສະນະຄະຕິທີ່ດີໃນການເຮັດວຽກ
- 2) ກຳນົດມາດຕະຖານແລະການສ້າງເຄື່ອງມືສຳລັບປະເມີນຜົນການປະຕິບັດໜ້າທີ່
- 3) ເງື່ອນເດືອນ ແລະ ຄ່າຈ້າງ

4) ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນການເຮັດວຽກທີ່ເປີດໂອກາດໃຫ້ບຸກຄົນໄດ້ໃຊ້ຄວາມຮູ້ຄວາມຊຳນານແລະຄວາມຄິດກ້າວໜ້າຂອງຕົນ

5) ຄວາມເປັນໜ່ວຍໜຶ່ງຂອງວຽກ ທຸກຄົນຄວນໄດ້ຮັບການຍົກຍ້ອງຈາກພວກດຽວກັນ

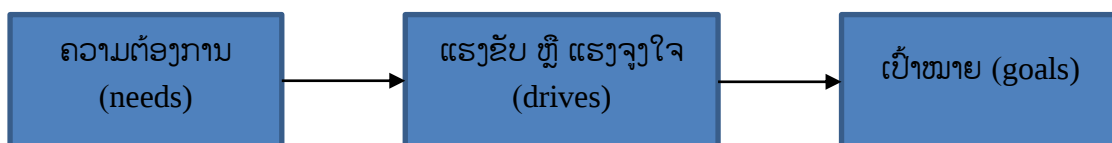
6) ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຫົວໜ້າກັບຄູ ຄວນຕັ້ງຢູ່ບົນພື້ນຖານຂອງຄວາມເຄົາລົບນັບຖືເຊິ່ງກັນແລະກັນ ໂດຍມີວິທີດຳເນີນການດັ່ງນີ້ ຄື 1) ບໍ່ຈຸ້ຈຸກຈິກກັບຄູ ເມື່ອມອບໝາຍວຽກງານແລ້ວ ໃຫ້ເຂົາໄດ້ໃຊ້ຄວາມຄິດໃນການເຮັດວຽກ 2) ເມື່ອມີບັນຫາຕ້ອງໃຫ້ໂອກາດຄູໄດ້ປຶກສາ ແລະ ສະແດງຄວາມຄິດເຫັນ 3) ຢ່າວາງໂຕເປັນເຈົ້ານາຍ ຕ້ອງໃຫ້ຄວາມຄຸ້ມຄອງແລະຄວາມເມດຕາ 4) ເມື່ອມອບໝາຍວຽກແລ້ວ ບໍ່ເອີ້ນກັບມາເຮັດເອງ ໃຫ້ອິດສະຫຼະລູກນ້ອງໃນການເຮັດວຽກ 5) ຫົວໜ້າຕ້ອງມີຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃນຕົນເອງ ຄູຈຶ່ງຈະມີຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ 6) ປະສານວຽກງານລະຫວ່າງຝ່າຍບໍລິຫານແລະຝ່າຍວິຊາການ 7) ຈັດສະຫວັດດີການທີ່ດີມີປະໂຫຍດສະໜັບສະໜູນຕ່າງໆ ແກ່ຜູ້ຮ່ວມງານ ແລະ 8) ສະພາບແວດລ້ອມທີ່ດີທັງທາງກາຍ ແລະ ຈິດໃຈ ເຮັດໃຫ້ບຸກຄະລາກອນມີຄວາມສຸກ

Lovell (1980) ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງແຮງຈູງໃຈວ່າ “ເປັນຂະບວນການໂນ້ມນ້າວໃຫ້ບຸກຄົນເກີດຄວາມມານະພະຍາຍາມ ເພື່ອທີ່ຈະໜອງຕອບຄວາມຕ້ອງການບາງປະການໃຫ້ບັນລຸຜົນສຳເລັດ”

Domjan (1996) ອະທິບາຍວ່າການຈູງໃຈເປັນພາວະໃນການເພີ່ມພຶດຕິກຳການກະທຳກິດຈະກຳຂອງບຸກຄົນໂດຍບຸກຄົນຈຶ່ງໃຈກະທຳພຶດຕິກຳນັ້ນເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍທີ່ຕ້ອງການ

Jones and Pritchard (1976) ກ່າວເຖິງແຮງຈູງໃຈວ່າ ເປັນກຸ່ມຕົວປ່ຽນອິດສະຫຼະ ແລະ ຕົວປ່ຽນຕາມ ທີ່ກຳນົດທິດທາງຂອງພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄົນ ລວມເຖິງສິ່ງຜັນຕົວຄວາມພະຍາຍາມຂອງຕົວບຸກຄົນ ຄວາມພໍໃຈ ທັກສະ ແລະ ຄວາມສາມາດໃນການເຮັດວຽກ ຄວາມເຂົ້າໃຈໃນໜ້າທີ່ການເຮັດວຽກ

Luthans ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈ (motivation) ມີຮາກສັບມາຈາກພາສາລາຕິນວ່າ “movere” ເຊິ່ງມີຄວາມໝາຍວ່າ ເຄື່ອນທີ່ເຄື່ອນໄຫວ (move) ແລະ ໄດ້ອະທິບາຍເພີ່ມເຕີມວ່າ ແຮງຈູງໃຈຕ້ອງຄຳນຶງເຖິງພະລັງ (energy) ທິດທາງຂອງການໄປສູ່ (direction) ແລະ ການປົກປັກຮັກສາໄວ້ (sustenance) ເຊິ່ງໝາຍເຖິງການໃສ່ພະລັງ ຫຼື ຄວາມພະຍາຍາມລົງໄປ ໂດຍຄຳນຶງເຖິງເປົ້າໝາຍ ດັ່ງຮູບແຕ້ມທີ 2 ຂ້າງລຸ່ມນີ້



ຮູບແຕ້ມທີ 13 ຂະບວນການເກີດແຮງຈູງໃຈ

ມິດເຊວ ແລະ ລາສັນ (Mitchell and Larson, 1987) ສະເໜີວ່າ ແຮງຈູງໃຈໂດຍທົ່ວໄປໝາຍເຖິງລະດັບຄວາມຕ້ອງການ ແລະ ຄວາມພະຍາຍາມທີ່ຈະເຮັດພາລະກິດນັ້ນໆ ຂອງແຕ່ລະຄົນ ແຕ່ໃນຄວາມໝາຍສະເພາະ

ແຮງຈູງໃຈເປັນຂະບວນການທາງຈິດທີ່ລວມເຖິງເຫດທີ່ກະຕຸ້ນພຶດຕິກຳ ທິດທາງຂອງພຶດຕິກຳ ແລະ ຄວາມຄົງຢູ່ຂອງພຶດຕິກຳ ໂດຍເຮັດດ້ວຍຄວາມເຕັມໃຈເພື່ອນຳໄປສູ່ເປົ້າໝາຍ

ສິລິວັນ ເສຣີຣັດ ແລະ ສົມຊາຍ ຫິຣັນກິດຕິ (1987) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງແຮງຈູງໃຈ ເປັນວິທີການຊັກນຳພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄົນໃຫ້ປະຕິບັດຕາມຈຸດປະສົງ ຫຼື ຄວາມຕ້ອງການຂອງບຸກຄົນ Dave (1988) ໃຫ້ຄວາມໝາຍແຮງຈູງໃຈວ່າ ຄື ແຮງກະຕຸ້ນ ຫຼື ແຮງຍູ້ດັນໃຫ້ພຶດຕິກຳທີ່ຕ້ອງການ ແລະ ເປັນແຮງກະຕຸ້ນທີ່ໃຫ້ບຸກຄົນຮັກສາພຶດຕິກຳນັ້ນໄວ້ ສົມພິດ ນາວິການ (1994) ກ່າວເຖິງ ແຮງຈູງໃຈວ່າ ເປັນຄວາມຕ້ອງການຂອງຜະນັກງານ ເພື່ອຜົນລັບຢ່າງໃດຢ່າງໜຶ່ງ ທັງທາງບວກ ແລະ ທາງລົບ ພາຍໃຕ້ສະຖານະການຕ່າງໆ ເຊັ່ນ ຄ່າຕອບແທນ ການເລື່ອນຕຳແໜ່ງ ການໄດ້ຮັບຍົກຍ້ອງ ຍ່ອມກໍ່ໃຫ້ເກີດແຮງຈູງໃຈທາງບວກ ສ່ວນຄວາມຂັດແຍ້ງ ການຕຳນິ ການລົງໂທດແບບຕ່າງໆ ຍ່ອມກໍ່ໃຫ້ເກີດແຮງຈູງໃຈໃນທາງລົບ ສ່ວນ ກິດຕິມາ ປິດຕິກ (1997) ກ່າວເຖິງ ແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກວ່າ ໝາຍເຖິງ ຄວາມຮູ້ສຶກມັກ ຫຼື ຄວາມພໍໃຈທີ່ມີຕໍ່ອົງປະກອບຫຼືສິ່ງຈູງໃຈດ້ານຕ່າງໆ ທີ່ອົງການສະເໜີໃຫ້ ສະແດງວ່າ ຄວາມຕ້ອງການຂອງບຸກຄະລາກອນຂອງອົງກອນໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງ ເຊິ່ງດຳລົງສັກ ຈົງວິບູນ (2000) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈໝາຍເຖິງ ແຮງກະຕຸ້ນໃຫ້ອິນຊີເພີ່ມພູນຄວາມສາມາດ ຄວາມພະຍາຍາມ ຫຼື ພະລັງທີ່ຊ້ອນຢູ່ພາຍໃນໃຫ້ເກີດການດຳເນີນການເພື່ອໃຫ້ບັນລຸຄວາມປາດຖະໜາໃນການແກ້ບັນຫາ ຫຼື ເພື່ອໃຫ້ເປັນໄປຕາມເປົ້າໝາຍ ອັນຈະນຳມາເຊິ່ງຄວາມເຝິງພໍໃຈ

ເທບນິມ ເມືອງແມນ ແລະ ລະວົງ ສຸວົງ (1987) ໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງແຮງຈູງໃຈວ່າ: ເປັນແຮງກະຕຸ້ນ, ເປັນພາວະພາຍໃນອັນໜຶ່ງທີ່ເປັນພະລັງງານ, ສິ່ງກະຕຸ້ນ, ສິ່ງທີ່ນຳການ ກະທຳຂອງມະນຸດໄປໃນທິດທາງພາໃຫ້ບັນລຸເຖິງເປົ້າໝາຍທີ່ຕ້ອງການ, ແຮງຈູງໃຈ ເປັນຂະບວນການທີ່ກະຕຸ້ນໃຫ້ຄົນເຄື່ອນໄຫວ ຫຼື ສະແດງພຶດຕິກຳໄປຍັງຈຸດໝາຍ ແລະ ເປົ້າໝາຍທີ່ກຳນົດໄວ້ ໂດຍມີແຮງຈູງໃຈເປັນຕົວຜັກດັນ ເຊິ່ງຈະມີຄວາມຕ້ອງການສິ່ງຈູງໃຈ ແລະ ແຮງຂັບເຂົ້າມາກ່ຽວຂ້ອງ ໂດຍມີຂະບວນການໃນການເກີດແຮງຈູງໃຈຢ່າງມີລະດັບຂຶ້ນຕອນຄື:

- 1) ຄວາມຕ້ອງການທີ່ຈຳເປັນຕໍ່ຊີວິດ ຫຼື ຄວາມຕ້ອງການໃນຊື່ສຽງ, ເງິນ, ຄຳ ຫຼື ສິ່ງຕ່າງໆນັ້ນເຫັນວ່າມີຄຸນຄ່າສຳລັບບຸກຄົນ.
- 2) ບຸກຄົນເກີດມີຄວາມຕຶງຄຽດທີ່ຈະໃຫ້ໄດ້ມາໃນສິ່ງທີ່ຕ້ອງການ, ຈຶ່ງພາໃຫ້ເກີດເປັນທຸກໃຈ ແລະ ພະຍາຍາມຊອກຫາວິທີທາງເພື່ອໃຫ້ຄວາມຕ້ອງການນັ້ນໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງ.
- 3) ບຸກຄົນເກີດມີຄວາມຕ້ອງການຢ່າງຮຸນແຮງ ແລະ ມີພຶດຕິກຳເຊື່ອວ່າຕົນຈະເຮັດໃຫ້ໄດ້ໃນສິ່ງທີ່ຕ້ອງການ.
- 4) ບຸກຄົນທີ່ສະແດງພຶດຕິກຳໄປສູ່ເປົ້າໝາຍ ແລະ ເປົ້າໝາຍນັ້ນຈະເຮັດໃຫ້ໄດ້ຮັບຜົນຕອບແທນທີ່ຄຸ້ມຄ່າ ຄື ຄວາມຕ້ອງນັ້ນເອງ.

ຈາກຄວາມໝາຍຂອງນັກວິຊາການຕ່າງໆ ທີ່ກ່າວມາຂ້າງເທິງນັ້ນ ອາດເວົ້າໄດ້ວ່າ ແຮງຈູງໃຈ ໝາຍເຖິງ ປັດໄຈ ຫລື ສິ່ງຕ່າງໆ ທີ່ຫລາຍກະຕຸ້ນ ຫລື ຊັກນຳໃຫ້ບຸກຄົນຄົກສະແດງພຶດຕິກຳເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍ ຫລື ວັດຖຸປະສົງ ຫລື ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ມາຊຶ່ງສິ່ງທີ່ຕົນເອງຕ້ອງການແຮງຈູງໃຈຈະມີທັງແຮງຈູງໃຈພາຍໃນ ແລະ ແຮງຈູງໃຈພາຍນອກ ບຸກຄົນທີ່ມີແຮງຈູງໃຈພາຍໃນຈະມີຄວາມສຸກໃນການເຮັດ ສິ່ງຕ່າງໆ ເພາະມີຄວາມເຝິງພໍໃຈໂດຍຕົວຂອງທ່ານເອງບໍ່ໄດ້

ຫວັງລາງວັນ ຫຼື ຄຳຊົມສ່ວນບຸກຄົນທີ່ມີແຮງຈູງໃຈພາຍນອກຈະເຮັດ ຫຍັງຕ້ອງໄດ້ຮັບການຍອມຮັບຈາກຜູ້ອື່ນຫວັງລາງວັນ ຫຼື ຜົນຕອບແທນ. ດັ່ງນັ້ນ, ແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດງານໝາຍເຖິງການທີ່ໂຮງຮຽນ ມີຄວາມປາດຖະໜາຫລື ຄວາມຕ້ອງການທີ່ຈະປະຕິບັດງານໃຫ້ປະສິບຄວາມສຳເລັດໂດຍເກີດຈາກຄວາມເພິ່ງພໍໃຈຈາກພາຍໃນເມື່ອໄດ້ປະຕິບັດງານແລ້ວມີຄວາມສຸກບໍ່ເກີດຄວາມເປື້ອນໜ້າໃນການປະຕິບັດງານໂດຍບໍ່ຕ້ອງການສິ່ງຕອບແທນເປັນຜູ້ທີ່ຮັກວຽກມີຄວາມຕັ້ງໃຈເຕັມໃຈ ແລະ ທຸ່ມເທໃນການປະຕິບັດງານ ແລະສາມາດປະຕິບັດງານໄດ້ຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງບໍ່ມີທີ່ສິ້ນສຸດຄວາມສຳຄັນຂອງແຮງຈູງໃຈ. ຜູ້ວິໄຈສາມາດສະຫຼຸບຄວາມໝາຍໄດ້ດັ່ງລຸ່ມນີ້:

ສະຫຼຸບ ຄວາມໝາຍຂອງແຮງຈູງໃຈແຍກໄດ້ອອກເປັນ 2 ທັດສະນະຄື: 1) ແຮງຈູງໃຈດ້ານບຸກຄົນ ແລະ 2) ແຮງຈູງໃຈດ້ານອົງການ ໃນທັດສະນະທຳອິດ “ແຮງຈູງໃຈ” ໝາຍເຖິງ ພະລັງ (force) ທີ່ເກີດຂຶ້ນໄດ້ທັງພາຍໃນ ແລະ ພາຍນອກຕົວບຸກຄົນ ເຊິ່ງກໍ່ໃຫ້ເກີດການກະທຳ ຫຼື ພຶດຕິກຳໄປໃນທິດທາງໃດທິດທາງໜຶ່ງ ເພື່ອຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການ (needs) ທີ່ເກີດຂຶ້ນ ສ່ວນ “ແຮງຈູງໃຈ” ໃນທັດສະນະດ້ານອົງການຄື ຂະບວນການທີ່ຜູ້ບໍລິຫານອົງການດຳເນີນການຕ່າງໆ ເພື່ອສ້າງຄວາມເພິ່ງພໍໃຈ ຄວາມຍິນດີ ແລະ ຄວາມສຸກແກ່ ບຸກຄົນ ຫຼື ສະມາຊິກຂອງອົງການຂອງຕົນ ກະຕຸ້ນໃຫ້ພວກເຂົາເກີດຄວາມພະຍາຍາມທຸ່ມເທຄວາມສາມາດຢ່າງເຕັມຄວາມສາມາດໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ທີ່ໄດ້ຮັບມອບໝາຍ ເປັນຄວາມພະຍາຍາມຂອງອົງການໃນການຢູ່ດັນໃຫ້ຜົນການປະຕິບັດງານ ແລະ ພຶດຕິກຳຂອງສະມາຊິກອົງການເປັນໄປດ້ວຍຄວາມສອດຄ່ອງກັບຄວາມຄາດຫວັງ (expectation) ແລະ ເປົ້າໝາຍ ທີ່ອົງການກຳນົດໄວ້.

7.3 ຄວາມສຳຄັນຂອງແຮງຈູງໃຈ

ແຮງຈູງໃຈເປັນອົງປະກອບທີ່ສຳຄັນຂອງການສ້າງຂວັນກຳລັງໃຈໃນການປະຕິບັດງານຂອງບຸກຄົນ ຕາມປົກກະຕິບຸກຄົນມີຄວາມສາມາດຫຼືພຶດຕິກຳແຕກຕ່າງກັນ ດັ່ງທີ່ສຸໂທ ຈະເລີນສຸກ (ບ.ປ.ປ) ໄດ້ກ່າວເຖິງຄວາມສຳຄັນຂອງແຮງຈູງໃຈວ່າ 1) ເປັນຕົວການທີ່ກໍ່ໃຫ້ເກີດພະລັງງານໃນການສະແດງພຶດຕິກຳ 2) ເປັນສິ່ງດັນ/ສິ່ງກະຕຸ້ນໃຫ້ອິນຊີບໍ່ຢຸ້ງກັບທີ່ 3) ເປັນສິ່ງເຊິ່ງຕ້ອງໄດ້ຮັບການເພີ່ມພະລັງແຮງ ເຊັ່ນ ເມື່ອບຸກຄົນເກີດແຮງຈູງໃຈ ເຂົາຕ້ອງໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງ ອາດຈະເປັນລາງວັນຫຼືສິ່ງຂອງເຊິ່ງສິ່ງເລົ່ານີ້ເປັນການເພີ່ມພະລັງແຮງ

Dunnett and Kirchner (1965) ໄດ້ສະເໜີໄວ້ວ່າ ຂະບວນການເກີດແຮງຈູງໃຈບໍ່ແມ່ນສິ່ງທີ່ສາມາດທຳຄວາມເຂົ້າໃຈໄດ້ໂດຍງ່າຍ ເນື່ອງຈາກປະເດັນຕ່າງໆ ດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້:

ແຮງຈູງໃຈບໍ່ສາມາດເບິ່ງເຫັນໄດ້ ແຕ່ສາມາດອ້າງອີງເຖິງໄດ້ (motives cannot be seen but can be inferred) ຖ້າສຶກສາພຶດຕິກຳການເຮັດວຽກລື່ນເວລາຂອງພະນັກງານ ບໍ່ສາມາດຕັດສິນໃຈໄດ້ວ່າ ເຂົາເຮັດວຽກລື່ນເວລາເນື່ອງຈາກຕ້ອງການເງິນຄ່າຈ້າງເພີ່ມ ຫຼື ເຂົາມັກ ແລະ ທຸ່ມເທໃຫ້ກັບງານຢ່າງເຕັມຄວາມສາມາດ

ທຳມະຊາດຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນທຸກຄົນມີທຳມະຊາດທີ່ແຕກຕ່າງກັນເຊິ່ງເປັນເອກະລັກຂອງໃຜລາວ. ແຮງກະຕຸ້ນໄດ້ເປັນພື້ນຖານເບື້ອງຕົ້ນຂອງການກໍ່ໃຫ້ເກີດພຶດຕິກຳ,ເປັນພາວະທີ່ເກີດຈາກຄວາມບໍ່ສົມດູນຂອງຮ່າງກາຍເຊັ່ນ:ສະພາວະຮ່າງກາຍຂາດສານອາຫານ,ຂາດນ້ຳ,ມີຄວາມຕຶງຄຽດ,ຄວາມເຈັບປວດ ແລະອື່ນໆ ເພື່ອເກີດສະພາວະຄວສມບໍ່ສົມດູນເປັນຈຸດເລີ່ມຕົ້ນຂອງການກຳເນີດແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄົນເພື່ອໃຫ້ເກີດສະພາວະຄວາມສົມດູນ.

ແຮງກະຕຸ້ນເກີດຈາກລັກສະນະ 2 ປະການດັ່ງນີ້:

1) ແຮງກະຕຸ້ນເກີດຈາກສະພາບໃນຮ່າງກາຍເຊັ່ນ:ຄວາມຫິວກະຫາຍ,ອິດເມື່ອຍ ແລະ ອື່ນໆ

- 2) ແຮງກະຕຸ້ນເກີດຈາກສະພາບພາຍນອກຮ່າງກາຍ ໄດ້ຮັບຄວາມເຈັບປວດຈາກສິ່ງແວດລ້ອມ, ສະພາບແວດລ້ອມເປັນຕົ້ນເຫດໃຫ້ເກີດຄວາມຄຽດ...

ຄວາມວິຕົກກັງວົນ ມີຜົນຕໍ່ການຮຽນຮູ້ ແລະ ຕໍ່ຜົດຕິກຳຕ່າງໆ ຜູ້ມີຄວາມວິຕົກກັງວົນສູງຈະມີຜົດຕິກຳ ດ້ອຍກວ່າຜູ້ທີ່ມີຄວາມວິຕົກກັງວົນເມື່ອສຶກສາຕໍ່ໄປພົບວ່າກຸ່ມມີຄວາມວິຕົກກັງວົນໃຈນ້ອຍໄດ້ຮັບແຮງກະຕຸ້ນຈາກສິ່ງ ກະທົບສ່ວນກຸ່ມທີ່ມີຄວາມວິຕົກກັງວົນສູງເຖິງຈະໃຊ້ແຮງກະຕຸ້ນຈາກສິ່ງກະທົບກໍ່ບໍ່ສາມາດເຮັດໃຫ້ຮູ້ການຮຽນຮູ້ຕ່າງໆ ໄດ້ຄວາມວິຕົກກັງວົນຈະມີຄວາມແຕກຕ່າງກັນໃນແຕ່ລະຄົນ, ຂຶ້ນກັບປະສົບການ ແລະ ການຮຽນຮູ້ຂອງແຕ່ລະຄົນ, ເມື່ອ ອາຍຸສູງຂຶ້ນຄວາມວິຕົກກັງວົນກໍ່ເພີ່ມຂຶ້ນ, ເດັກນ້ອຍຈະບໍ່ມີຄວາມກັງວົນ, ມີແຕ່ຄວາມຢ້ານກົວ ແຕ່ເມື່ອອາຍຸສູງຂຶ້ນ ຄວາມຢ້ານກົວກໍ່ຈະຫຼຸດລົງ ຄວາມກັງວົນກໍ່ເພີ່ມຂຶ້ນ.

ສະຖານະການຕ່າງໆໃນສິ່ງແວດລ້ອມຈະຕ້ອງສົ່ງຜົນສະທ້ອນໃຫ້ບຸກຄົນເກີດຄວາມສົນໃຈທີ່ແຕກຕ່າງ ກັນ. ບຸກຄົນມີຄວາມສັບສົນວຸນວາຍຕ່າງກັນ, ວັດທະນະທຳ ສັງຄົມຍ້ອມສົ່ງຜົນເຮັດໃຫ້ການພັດທະນະການຂອງຜູ້ຮຽນມີ ຄວາມແຕກຕ່າງກັນໄປ. ການແຂ່ງຂັນໝາຍເຖິງຜົດຕິກຳຂອງບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມປາດຖະໜາທີ່ຈະເອົາຊະນະຜູ້ອື່ນ ຫຼື ປາດ ຖະໜາເຮັດໃຫ້ຕົນເອງມີສະພາບດີຂຶ້ນ, ເປັນຄວາມຮູ້ສຶກທີ່ຈະເອົາຊະນະຜູ້ໃດຜູ້ໜຶ່ງ ຫຼື ທຳຕົວໃຫ້ດີຂຶ້ນ. ການແຂ່ງຂັນເຮັດ ໃຫ້ເກີດແຮງຈູງໃຈໃນການສະແດງຜົດຕິກຳ ເຊິ່ງມີ 2 ລັກສະນະຄື:

- 1) ການແຂ່ງຂັນກັບຕົວເອງແມ່ນການແຂ່ງຂັນທີ່ເຮັດໃຫ້ຕົນເອງດີຂຶ້ນ, ມີຄວາມເຕັມໃຈບໍ່ມີໃຜບັງຄັບ ໃຫ້ເກີດຜົດຕິກຳ, ເປັນຄວາມປາດຖະໜາດີຂອງບຸກຄົນ.
- 2) ການແຂ່ງຂັນກັບຜູ້ອື່ນ, ເປັນຄວາມຮູ້ສຶກຈະຕ້ອງເອົາຊະນະກັບຄົນອື່ນ, ຄວາມຕ້ອງການຢູ່ເໝືອນຄົນ ອື່ນ, ພະຍາຍາມເຮັດທຸກວິທີທາງເພື່ອເອົາຊະນະຄົນອື່ນ.

ຄວາມຮ່ວມມື ແມ່ນແຮງຈູງໃຈທີ່ທຶນຄວາມກ້ຽວພັນຢ່າງໃກ້ສືດກັບແຮງຊຸກຍູ້ທາງສັງຄົມ, ມີຄວາມຮ່ວມ ມືແບບຈິດໜຶ່ງໃຈດ້ຽວ, ຄວາມຮ່ວມມືແມ່ນປັດໃຈເຮັດໃຫ້ເກີດຜົດຕິກຳ. ການຕັ້ງເປົ້າໝາຍຊີວິດໄວ້ແນວໃດແນວໜຶ່ງ ມີຜົນເຮັດໃຫ້ບຸກຄົນມີຄວາມພະຍາຍາມເຮັດສິ່ງໃດສິ່ງໜຶ່ງໃຫ້ປະສົບຜົນສຳເລັດທີ່ຕັ້ງໄວ້, ການຕັ້ງເປົ້າໝາຍຊີວິດໄດ້ເປັນ ແຮງຈູງໃຈອັນໜຶ່ງ ເຊິ່ງເປັນ 2 ລັກສະນະຄື:

- 1) ເປົ້າໝາຍລວມມັກຈະມີເປົ້າໝາຍຍ່ອຍໆມາກ້ຽວຂ້ອງ ເຊັ່ນ: ມີເປົ້າໝາຍປະກອບອາຊີບໃດໜຶ່ງທີ່ຕັ້ງ ໄວ້ໃນໄວເດັກ ແຕ່ເມື່ອເຂົ້າໂຮງຮຽນແຕ່ລະຊັ້ນມີເປົ້າໝາຍອື່ນເກີດຂຶ້ນທີ່ສຸດອາຊີບທີ່ຕັ້ງໄວ້ໄດ້ມີ ການປ່ຽນແປງ.
- 2) ການຕັ້ງເປົ້າໝາຍໄກໆມັນເກີດຂຶ້ນກັບຜູ້ມີວຸດທິສະພາວະທາງສະໝອງເທົ່ານັ້ນ, ບໍ່ເກີດກັບເດັກແຕ່ ມັນເປັນປະໂຫຍດສຳລັບເດັກຂ້າງໜ້າ

ແຮງຈູງໃຈຂອງແຕ່ລະຄົນຈະມີຄວາມແຕກຕ່າງກັນ.

ການເສີມແຮງໝາຍເຖິງການສົ່ງເສີມໃຫ້ບຸກຄົນສະແດງຜົດຕິກຳການຮຽນຮູ້ທີ່ເກີດຂຶ້ນແລ້ວໃຫ້ມີຄວາມ ໝາຍໝັ້ນຄົງຖາວອນ. ການເສີມແຮງມີ 2 ລັກສະນະຄື:

- 1) ການເສີມແຮງທາງບວກໝາຍເຖິງການເຮັດໃຫ້ອິນຊີໄດ້ຮັບການກະຕຸ້ນແລ້ວເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມພໍໃຈ ເຊັ່ນ: ການໃຫ້ລາງວັນ, ການຍ້ອງຍໍຊົມເຊີຍ, ການເສີມແຮງທາງບວກຈະເປັນຜົນດີ ແລະ ຜົນເສຍ

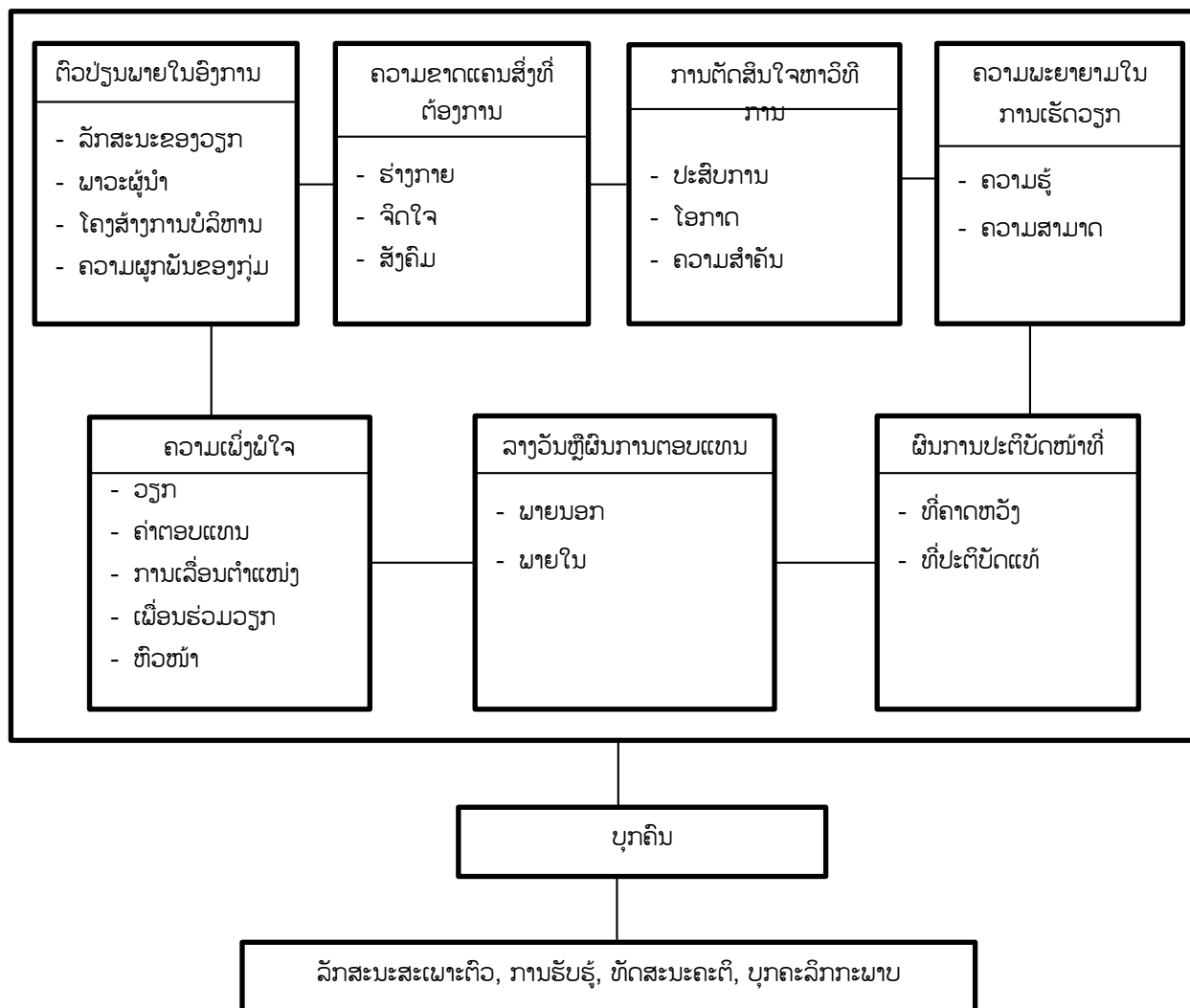
ໃນການຮຽນ - ການສອນຢ່າງຫຼວງຫຼາຍ,ຜູ້ຖືກຍ້ອງຍໍຈະຮູ້ສຶກວ່າຕົນໄດ້ປະສົບຜົນສໍາເລັດ, ແຕ່ຜູ້ບໍ່ຖືກຍ້ອງຍໍຈະມີຄວາມຂັກຂ້ອງໃຈດັ່ງນີ້: 1)) ການໃຫ້ລາງວັນມີຜົນໃຫ້ບຸກຄົນສະແດງພຶດຕິກຳຕ່າງໆ ອອກເພື່ອຕ້ອງການລາງວັນ, 2)) ການສອນປະສະຈາກລາງວັນ ປະສິດຕິພາບການຮຽນຈະຫຼຸດລົງຢ່າງວອງໄວ.

- 2) ການເສີມແຮງທາງລົບໝາຍເຖິງການເຮັດໃຫ້ອິນຊີຖືກນໍາສິ່ງທີ່ບໍ່ພໍໃຈອອກໄປແລ້ວເຮັດໃຫ້ອິນຊີພໍໃຈເຊັ່ນ: ການລົງໂທດເຮັດໃຫ້ຄວາມເຈັບປວດ ອັບອາຍ, ບໍ່ສະບາຍໃຈ.

ແຮງຈູງໃຈປ່ຽນແປງໄດ້ (motives are dynamic) ບຸກຄົນໜຶ່ງອາດຈະມີຄວາມຕ້ອງການຫຼາກຫຼາຍໃນເວລາດຽວກັນ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການເລົ່ານັ້ນກໍ່ມີການປ່ຽນແປງຕະຫຼອດເວລາ ແລະ ບາງຄັ້ງອາດຈະບໍ່ມີຄວາມຂັດແຍ້ງກັນເອງ ເຊັ່ນ ບຸກຄົນມີຄວາມຕ້ອງການຈະທຸ້ມເທທ່າງານໜັກ ເພື່ອຄວາມກ້າວໜ້າ ເຊິ່ງຂັດແຍ້ງກັບຄວາມຕ້ອງການຂອງເຂົາທີ່ຈະໃຫ້ເວລາກັບຄອບຄົວຫຼາຍຂຶ້ນ ບຸກຄົນແຕ່ລະບຸກຄົນມີຄວາມແຕກຕ່າງ ເຊິ່ງລວມເຖິງການຕັດສິນໃຈເລືອກຄວາມຕ້ອງການໃດກ່ອນ ແລະ ຫຼັງ ແລະ ການສະແດງອອກທີ່ຕອບສະໜອງຕໍ່ຄວາມຕ້ອງການນັ້ນໆ (differences exist among individuals concerning the manner in which they select certain motives overs and the intensity with which they pursue such motives) ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງສຶກສາບຸກຄະລາກອນຂອງຕົນ ເພາະຄວາມແຕກຕ່າງເລົ່ານີ້ສິ່ງຜົນຫຼາຍທີ່ສຸດຕໍ່ຄວາມຕ້ອງການ ແລະ ວິທີທີ່ເຂົາສະແດງອອກເພື່ອຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການນັ້ນ ຜົນກະທົບຂອງການບັນລຸເປົ້າໝາຍທີ່ສິ່ງຜົນຕໍ່ຄວາມຕ້ອງການ ແລະ ພຶດຕິກຳທີ່ຕາມມາ (impact of goal attainment on subsequent motives and behaviors) ເມື່ອຄວາມຕ້ອງການໜຶ່ງໆ ໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງແລ້ວ ສິ່ງຜົນໃຫ້ຄວາມຕ້ອງການຕໍ່ໄປມີຄວາມຮຸນແຮງຫຼາຍຂຶ້ນ ຫຼື ຈະແຈ້ງຫຼາຍຂຶ້ນ

Hilgard & Atkinson (1967) ສະເໜີວ່າ ແຮງຈູງໃຈເປັນສິ່ງສັບຊ້ອນ ແລະ ເຂົ້າໃຈຍາກ ເນື່ອງຈາກສາເຫດຕໍ່ໄປນີ້ຄື: 1) ການກະທຳໜຶ່ງໆ ອາດຈະສະແດງເຖິງແຮງຈູງໃຈຫຼາຍປະການ 2) ແຮງຈູງໃຈບໍ່ໄດ້ສະແດງອອກໂດຍກົງ ແຕ່ປົ່ມຊ້ອນຢູ່ 3) ແຮງຈູງໃຈຕ່າງໆ ອາດຈະມີການສະແດງອອກທີ່ຄ້າຍຄືກັນ 4) ແຮງຈູງໃຈຄ້າຍຄືກັນ ອາດຈະມີການສະແດງອອກທີ່ຕ່າງກັນ ແລະ 5) ວັດທະນະທຳ ແລະ ຕົວບຸກຄົນສິ່ງຜົນຕໍ່ການສະແດງອອກ ຫຼື ພຶດຕິກຳທີ່ຕອບສະໜອງຕໍ່ແຮງຈູງໃຈ ຊຶ່ງ James (1972) ໄດ້ສຶກສາ ແລະ ຊີ້ໃຫ້ເຫັນວ່າ ການຈູງໃຈນັ້ນເປັນສິ່ງສຳຄັນໃນການບໍລິຫານງານ ໂດຍເຂົາຄົ້ນພົບວ່າ ປົກກະຕິບຸກຄະລາກອນຂອງອົງການຈະໃຊ້ຄວາມສາມາດໃນການເຮັດວຽກພຽງແຕ່ 20 – 30 ເປີເຊັນ ແຕ່ເມື່ອພວກເຂົາໄດ້ຮັບແຮງຈູງໃຈ ພວກເຂົາຈະໃຊ້ຄວາມສາມາດປະມານ 80 – 90 ເປີເຊັນ ສິ່ງທີ່ຈະຍູ້ດັນເອົາຄວາມສາມາດຂອງຄົນອອກມາໄດ້ຄື ແຮງຈູງໃຈ ເພາະສະນັ້ນອາດຈະກ່າວໄດ້ວ່າ ການຈູງໃຈເປັນການສ້າງພະລັງຄວາມສາມາດອອກມາເພື່ອໃຫ້ປະສົບຄວາມສຳເລັດຕາມເປົ້າໝາຍ Gibson & others (1982) ກ່າວເຖິງການຈູງໃຈວ່າ ບຸກຄົນທີ່ເຂົ້າມາປະຕິບັດວຽກງານ ລ້ວນແລ້ວແຕ່ມີລັກສະນະສະເພາະຕົວ ເຊັ່ນ ການຮັບຮູ້ ຄວາມສຳນຶກຄິດ ບຸກຄະລິກກະພາບ ແລະ ການສຶກສາ ເມື່ອເຂົ້າມາຢູ່ໃນອົງການຈະມີຕົວປ່ຽນຕ່າງໆ ພາຍໃນອົງການທີ່ມີອິດທິພົນຕໍ່ພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄົນນັ້ນໆ ເຊັ່ນ ລັກສະນະຂອງວຽກທີ່ເຮັດ ພາວະຜູ້ນຳ ໂຄງສ້າງຂອງອົງການບໍລິຫານ ການບັງຄັບບັນຊາລະດັບຂອງຂັ້ນຂອງໜ້າທີ່ ແລະ ຄວາມຜູກພັນຂອງສະມາຊິກໃນກຸ່ມ ຊຶ່ງຈະເຮັດໃຫ້ບຸກຄົນຢູ່ໃນພາວະຂາດແຄນສິ່ງທີ່ຕ້ອງການ (need deficiencies) ທັງຮ່າງກາຍ ຈິດໃຈ ແລະ ສັງຄົມ ຊຶ່ງບຸກຄົນຈະຫາວິທີການທີ່ຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການເລົ່ານັ້ນ ເພື່ອລົດພາວະຂາດແຄນ ເຂົາຈະເລືອກຕັດສິນໃຈໂດຍສະແຫວງຫາວິທີການຫຼືໃຊ້ປະສົບການໃນ

ອະດີດ ໂອກາດທີ່ເຂົາຄິດວ່າຈະປະສົບຄວາມສໍາເລັດ ແລະ ສິ່ງທີ່ເຂົາຄິດວ່າມີຄວາມສໍາຄັນ ແລ້ວໃຊ້ຄວາມພະຍາຍາມໃນການປະຕິບັດວຽກງານ ຊຶ່ງຕ້ອງອາໄສຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດຂອງຕົນເອງປະກອບກັນ ຊຶ່ງສິ່ງເລົ່ານີ້ຈະປະກົດອອກມາເປັນຜົນຈາກການປະຕິບັດງານຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນ (Individual performance) ແລະ ຜົນການປະຕິບັດງານຈະຖືກປະເມີນ ແລະ ຕາມດ້ວຍການໃຫ້ລາງວັນ ຫຼື ຜົນຕອບແທນ ລວມເຖິງປັດໄຈພາຍນອກ ແລະ ປັດໄຈພາຍໃນອື່ນໆ ຕົວປ່ຽນຕົວສຸດທ້າຍເປັນຄວາມເຝິງພໍໃຈໃນວຽກ ການຈ່າຍຄ່າຕອບແທນ ການເລື່ອນຕຳແໜ່ງ ເພື່ອຮ່ວມງານ ແລະ ຜູ້ບັງຄັບບັນຊາ ຫຼື ຫົວໜ້າ. ຖ້າບຸກຄົນເກີດຄວາມພໍໃຈໃນການເຮັດວຽກຈະສົ່ງຜົນໃຫ້ເກີດແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ສາມາດສະແດງເປັນຮູບແຕ້ມໄດ້ ດັ່ງລຸ່ມນີ້:



ຮູບແຕ້ມທີ 14 ຂະບວນການຈູງໃຈ

ທີ່ມາ: James L. Gibson, John M. Ivancevich and James Donnelly, Jr. (1982) Organizations: behavior, Structure, Process, 4th ed. Texas: Business Publication, Inc.

ມະຫາວິທະຍາໄລສຸໂຂໄທທຳມາທິລາດ (1994) ໄດ້ຊື້ໃຫ້ເຫັນຄວາມສຳຄັນຂອງແຮງຈູງໃຈໄວ້ 3

ປະການ ຄື:

- 1) ຄວາມສຳຄັນຕໍ່ອົງການ ໂດຍສະເພາະດ້ານການບໍລິຫານວຽກບຸກຄະລາກອນ ຄື ຊ່ວຍໃຫ້ອົງການໄດ້ຄົນດີ ມີຄວາມສາມາດມາຮ່ວມວຽກ ແລະ ສາມາດຮັກສາບຸກຄະລາກອນທີ່ເຮັດວຽກໄດ້ດີໃຫ້ຢູ່ກັບອົງການຕໍ່ໄປ
 - 2) ຄວາມສຳຄັນຕໍ່ຜູ້ບໍລິຫານ ຊ່ວຍໃຫ້ການມອບອຳນາດໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ບໍລິຫານເປັນໄປຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ສາມາດຈັດການບັນຫາຄວາມຂັດແຍ້ງໃນການບໍລິຫານວຽກ ຊ່ວຍໃຫ້ອຳນາດ ໜ້າທີ່ຂອງຜູ້ບໍລິຫານເປັນທີ່ຍອມຮັບຂອງຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາ ເຊິ່ງເປັນປະໂຫຍດຕໍ່ການສັ່ງວຽກ
 - 3) ຄວາມສຳຄັນຕໍ່ບຸກຄະລາກອນ ຄື: ສາມາດຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການຂອງບຸກຄະລາກອນ ແລະ ເປັນທຳກັບທຸກຝ່າຍ ເຮັດໃຫ້ພະນັກງານມີຂວັນ ແລະ ກຳລັງໃຈບໍ່ເບື້ອ ແລະ ທຸ່ມເທົ່າແຮງກາຍແຮງໃຈໃສ່ການເຮັດວຽກຢ່າງເຕັມກຳລັງຄວາມສາມາດໃຫ້ກັບອົງການ ເຮັດໃຫ້ອົງການປະສິບຄວາມສຳເລັດຕາມຈຸດປະສົງ
- ການສ້າງແຮງຈູງໃຈມີຄວາມສຳຄັນຕໍ່ການບໍລິຫານອົງການ ດັ່ງນີ້
1. ການສ້າງແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ໃຫ້ແຕ່ລະບຸກຄົນໃນອົງການ
 2. ຊ່ວຍເສີມສ້າງຂວັນ ແລະ ທຳທີ່ດີໃນການເຮັດວຽກແກ່ຜູ້ທີ່ເຮັດວຽກ
 3. ຊ່ວຍເສີມສ້າງໃຫ້ບຸກຄະລາກອນໃນອົງການມີຄວາມຮັກພັກດີຕໍ່ອົງການ
 4. ຊ່ວຍເສີມສ້າງຄວາມສະມັກຄີ ຄວາມເປັນນ້ຳໜຶ່ງໃຈດຽວກັນຂອງບຸກຄົນໃນອົງການ
 5. ຊ່ວຍໃຫ້ການຄວບຄຸມດູແລການປະຕິບັດໜ້າທີ່ດຳເນີນໄປດ້ວຍດີ
 6. ຊ່ວຍໃຫ້ເກີດຄວາມໜ້າເຊື່ອຖື ສັດທາໃນອົງການທີ່ເຮັດວຽກຢູ່ ເກີດຄວາມຮູ້ສຶກໜັ້ນຄົງປອດໄພ
 7. ຊ່ວຍເສີມສ້າງຄວາມຈະເລີນກ້າວໜ້າແກ່ຜູ້ທີ່ເຮັດວຽກ ເກີດຄວາມຄິດສ້າງສັນໃນການເຮັດວຽກ
 8. ຊ່ວຍໃຫ້ອົງການມີປະສິດທິພາບແລະປະສິດທິຜົນສູງຂຶ້ນ

ການຈູງໃຈເປັນເຄື່ອງມືທີ່ສຳຄັນຢ່າງໜຶ່ງຂອງການບໍລິຫານວຽກງານ ອົງການທີ່ມີການລົງທຶນເທົ່າກັນ ບໍ່ວ່າຈະເປັນເງິນ ເຄື່ອງມື ເຄື່ອງຈັກຫຼື ເທັກໂນໂລຊີ ແຕ່ຜົນລັບອອກມາບໍ່ເທົ່າກັນ ເພາະຊັບພະຍາ ກອນບຸກຄົນ ເຊິ່ງລວມທັງບຸກຄະລາກອນລະດັບບໍລິຫານ ແລະ ລະດັບປະຕິບັດການຕະຫຼອດຈົນເຈົ້າຂອງກິດຈະການ ການສ້າງແຮງຈູງໃຈນີ້ ຈຶ່ງເປັນເຄື່ອງມືໃຫ້ແກ່ທັງເຈົ້າຂອງກິດຈະການ ແລະ ນັກບໍລິຫານທຸກລະດັບ ເພື່ອເພີ່ມຜົນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ທັງນີ້ຍອມຮັບຢູ່ກັບການພິຈາລະນາເຖິງຂະໜາດແລະຊະນິດຂອງອົງການດ້ວຍ ແຮງຈູງໃຈຂອງຊັບພະຍາກອນບຸກຄົນຈຶ່ງມີຄວາມສຳຄັນທີ່ສຸດ ດັ່ງລາຍລະອຽດຕໍ່ໄປນີ້

1. ແຮງຈູງໃຈເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມເຝິງພໍໃຈໃນການເຮັດໜ້າທີ່ ແຮງຈູງໃຈຂອງທິດສະສດີຕ່າງໆ ຈະມຸ່ງເນັ້ນໄປສູ່ຄວາມເຝິງພໍໃຈ (satisfaction) ຂອງຜູ້ຖືກຈູງໃຈດ້ວຍກັນເກືອບໝົດທຸກຄົນ ບໍ່ວ່າຈະໃຊ້ກັບຄົນ ຫຼື ສັດກໍຕາມ ເພື່ອຕ້ອງການໃຫ້ເກີດການອອກແຮງງານ ຫຼື ເກີດການປ່ຽນແປງພຶດຕິກຳ ແລະ ເກີດຄວາມເຝິງພໍໃຈ

ໂດຍເອົາສິ່ງກະຕຸ້ນ (incentive) ທີ່ເພິ່ງພໍໃຈມາກະຕຸ້ນໃຫ້ເກີດແຮງຂັບ (drive) ເພື່ອໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍຕາມທີ່ກຳນົດໄວ້

2. ແຮງຈູງໃຈເປັນການເພີ່ມພູນຜົນງານ ແລະ ຜົນຜະລິດຂອງອົງການ ໝາຍເຖິງ ທີ່ໃດກໍ່ຕາມຖ້າໃຊ້ຫຼັກການ ແລະ ເທັກນິກການຈູງໃຈເຂົ້າຊ່ວຍໃນການບໍລິຫານວຽກງານ ທີ່ນັ້ນຍ່ອມຈະເຫັນໄດ້ຈະແຈ້ງວ່າມີການປ່ຽນແປງທາງຜົນການປະຕິບັດງານຂອງພະນັກງານ ແລະ ຜົນຜະລິດຂອງອົງການວ່າດີຂຶ້ນ ສາເຫດທີ່ເປັນເຊັ່ນນີ້ກໍ່ເພາະຫຼັກການ ແລະ ເທັກນິກການສ້າງແຮງຈູງໃຈຈະມີໄວ້ເພື່ອໃຫ້ພະນັກງານ ຫຼື ຜູ້ຖືກຈູງໃຈຂະຫຍັນຫຼາຍຢູ່ຂຶ້ນ
3. ແຮງຈູງໃຈເປັນການເພີ່ມປະສິດທິພາບການປະເມີນຜົນການປະຕິບັດງານ ກ່ອນຈະມີການຈູງໃຈຫົວໜ້າ ຫຼື ຜູ້ໃຫ້ການຈູງໃຈຕ້ອງຊາບເສຍກ່ອນວ່າ ວຽກຫຼືຜົນງານຂອງພະນັກງານທີ່ຮັບຜິດຊອບຢູ່ນັ້ນໄດ້ຜົນເປັນຢ່າງໃດ ດີຫຼືບໍ່ ຖ້າວຽກບົກຜ່ອງຫຼື ບໍ່ດີ ຫົວໜ້າຄວນຈະໃຊ້ເທັກນິກຫຍັງ ຫຼື ຖ້າງານດີບໍ່ມີຂໍ້ບົກຜ່ອງຄວນຈະໃຊ້ເທັກນິກຫຍັງ ເຊິ່ງເທັກນິກທີ່ໃຊ້ຍ່ອມແຕກຕ່າງກັນ ບໍ່ເໝືອນກັນທັງຕົວເທັກນິກ ແລະ ວິທີການໃຊ້ເທັກນິກ ໝາຍຄວາມວ່າ ກ່ອນການໃຊ້ເທັກນິກຫົວໜ້າຕ້ອງຮູ້ເລື່ອງການປະເມີນຜົນເສຍກ່ອນ ການຕິດຕາມຜົນການປະເມີນລ່ວງໜ້າກ່ອນຈູງໃຈ ຈະນຳມາເຊິ່ງການເພີ່ມປະສິດທິພາບຂອງການປະເມີນຜົນດ້ວຍ ເພາະຖ້າການປະເມີນຜົນງານມີການຜິດພາດຫຼືບໍ່ທ່ຽງທຳ ການຈູງໃຈຍ່ອມຜິດພາດແລະຂາດປະສິດທິພາບຕາມໄປດ້ວຍ.
4. ແຮງຈູງໃຈເປັນເຄື່ອງມືໃນການແກ້ບັນຫາ ໝາຍເຖິງ ບັນຫາໃນອົງການມີຫຼາກຫຼາຍຊະນິດທັງບັນຫາກ່ຽວກັບຊັບພະຍາກອນບຸກຄົນ ບັນຫາກ່ຽວກັບວຽກແລະບັນຫາອື່ນໆ ທັງພາຍນອກແລະພາຍໃນ ບໍ່ວ່າບັນຫາໃດກໍ່ຕາມ ຊັບພະຍາກອນບຸກຄົນເທົ່ານັ້ນຈະມີປະສິດທິພາບສູງສຸດໃນການແກ້ບັນຫາ ການໃຫ້ກຽດລູກນ້ອງກໍ່ຈະມີຫຼາຍຂຶ້ນອີກດ້ວຍ ການໃຫ້ຜູ້ຮ່ວມວຽກໄດ້ສະແດງຄວາມຄິດເຫັນ ເປັນການສ້າງແຮງຈູງໃຈແບບໜຶ່ງຄື ການຍອມຮັບ (recognition) ດ້ວຍເຫດນີ້ ການສ້າງແຮງຈູງໃຈຈຶ່ງຊ່ວຍໃນເລື່ອງການແກ້ບັນຫາຂອງໜ່ວຍງານໄດ້
5. ແຮງຈູງໃຈສາມາດປັບປ່ຽນພຶດຕິກຳທີ່ບໍ່ຕ້ອງການຂອງບຸກຄະລາກອນໄດ້ ເມື່ອເຂົາໄດ້ຮັບຄວາມເອົາໃຈໃສ່ ແລະ ກຳລັງໃຈຈາກຫົວໜ້າ ພວກເຂົາຈະມີກຳລັງໃຈ ແລະ ມີຄວາມຕ້ອງການທີ່ຈະພັດທະນາການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ ພຶດຕິກຳຂອງຕົນເອງໃຫ້ເປັນໄປຕາມຄວາມຕ້ອງການຂອງອົງການ
6. ແຮງຈູງໃຈເປັນການເພີ່ມຈຳນວນສະມາຊິກອົງການ ໂດຍທີ່ບໍ່ຕ້ອງມີການຈ້າງວຽກເພີ່ມ ໝາຍເຖິງ ເມື່ອສະມາຊິກຂອງອົງການມີແຮງຈູງໃຈໃນການເຮັດວຽກ ພວກເຂົາຈະມີຄວາມສຸກກັບການເຮັດວຽກ ມີຄວາມພໍໃຈ ແລະ ຍິນດີທຸ້ມເທແຮງກາຍ ແລະ ແຮງໃຈໃນການເຮັດວຽກຢ່າງເຕັມຄວາມສາມາດ ແລະ ເຮັດໃຫ້ອົງການໄດ້ຜົນຫຼາຍຂຶ້ນ ມີປະສິດທິພາບຫຼາຍຂຶ້ນ

7.5 ປະເພດຂອງແຮງຈູງໃຈ

ການຈຳແນກປະເພດຂອງແຮງຈູງໃຈເຮັດໄດ້ຫຼາກຫຼາຍ ເຊັ່ນ ແຮງຈູງໃຈປະຖົມພູມ-ທຸຕິຍະພູມ, ແຮງຈູງໃຈໃຜສຳພັນ-ແຮງຈູງໃຈໄຜອຳນາດ-ແຮງຈູງໃຈໃຜຜົນສຳເລັດ, ແຮງຈູງໃຈທາງດ້ານຮ່າງກາຍ-ຈິດໃຈ ແລະ ສັງຄົມ, ແຮງຈູງໃຈພາຍນອກ-ພາຍໃນ, ປະເພດຂອງແຮງຈູງໃຈອື່ນໆ ຊຶ່ງມີລາຍລະອຽດດັງຕໍ່ໄປນີ້:

ແຮງຈູງໃຈຂັ້ນຕົ້ນ-ຂັ້ນສູງກວ່າ

ແຮງຈູງໃຈປະຖົມພູມ (primary drives/primary motives) ຄື ແຮງຈູງໃຈອັນເນື່ອງຈາກຄວາມຮູ້ສຶກທາງຮ່າງກາຍ ເຊັ່ນ ຄວາມຮູ້ສຶກຮ້ອນໜາວ ຄວາມເຈັບປວດ ຄວາມຫົວກະຫາຍ ຄວາມຕ້ອງການຝັກຜ່ອນ ຄວາມເປັນບິດາມານດາ ຄວາມຍ້ານກົວ ຄວາມຮັກ ຄວາມຢາກຮູ້ຢາກເຫັນ ຄວາມຕ້ອງການທາງເພດ

ແຮງຈູງໃຈທຸຕິຍະພູມ (secondary drive or secondary motives) ເປັນແຮງຈູງໃຈທີ່ເກີດຈາກການຮຽນຮູ້ ປະສົບການ ແລະ ສິ່ງແວດລ້ອມ ເຊັ່ນ ແຮງຈູງໃຈເພື່ອຖານະທາງສັງຄົມ ເພື່ອກຽດຕິຍົດ ສັກສີ ອຳນາດ ແຮງຈູງໃຈເພື່ອຄວາມສຳພັນກັບບຸກຄົນອື່ນ ມິດຕະພາບ ການເປັນສະມາຊິກ ການຕິດຕໍ່ສັງສັນ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການກ້າວໜ້າ

ແຮງຈູງໃຈໃຜ່ສຳພັນ (affiliation motives) ຄື ການດຳລົງຊີວິດໃນສັງຄົມຢ່າງມີຄວາມ ສຸກ ເປັນສິ່ງຈຳເປັນທີ່ມະນຸດທຸກຄົນປາດຖະໜາ ການມີເງິນໃຊ້ຈ່າຍ ມີເຄື່ອງອຳນວຍຄວາມສະດວກ ມີຄວາມສຸກສະບາຍເປັນທີ່ຊື່ນຊົມ ແລະ ຍອມຮັບຈາກຜູ້ອື່ນ ການເປັນທີ່ຮັກຂອງຜູ້ອື່ນ

ແຮງຈູງໃຈໃຜ່ອຳນາດ (power motives) ຄື ລັກສະນະທີ່ສຳຄັນຂອງມະນຸດປະການໜຶ່ງ ໄດ້ແກ່ຄວາມຕ້ອງການທີ່ຈະໄດ້ມາ ຊຶ່ງອຳນາດເໝືອບຸກຄົນອື່ນໃນສັງຄົມ ແຮງຈູງໃຈທີ່ທຳໃຫ້ບຸກຄົນສະແຫວງຫາອຳນາດເຮັດທຸກຢ່າງເພື່ອອຳນາດ ແລະ ເຊື່ອວ່າຄວາມສາມາດໃນການກະທຳສິ່ງໜຶ່ງເໝືອບຸກຄົນອື່ນໜ້າຝາກພູມໃຈ

ແຮງຈູງໃຈໃຜ່ຜົນສຳເລັດ (achievement motives) ເປັນແຮງຈູງໃຈທີ່ເກີດຂຶ້ນຫຼັງຈາກການຄາດຫວັງຂອງບຸກຄົນ ຊຶ່ງອາດໄດ້ມາຈາກປະສົບການ ຫຼື ພຶ້ນຖານສິ່ງໃດສິ່ງໜຶ່ງ ຈົນເປັນຄວາມປະທັບໃຈ ແລະ ຕ້ອງການເດີນທາງເພື່ອໄປສູ່ຈຸດນັ້ນອີກຄັ້ງ

ແຮງຈູງໃຈທາງດ້ານຮ່າງກາຍ-ຈິດໃຈ ແລະ ສັງຄົມ

ແຮງຈູງໃຈທາງດ້ານຮ່າງກາຍ ເປັນແຮງຢູ່ດັ້ນທີ່ເກີດຂຶ້ນພ້ອມກັບຄວາມຕ້ອງການມີຊີວິດ ບໍ່ຈຳເປັນຕ້ອງອາໄສປະສົບການ ການຮຽນຮູ້ຢ່າງໃດ ເຊັ່ນ ຄວາມຫົວ ຄວາມຕ້ອງການທາງເພດ ຄວາມຕ້ອງການອຸນະພູມທີ່ເໝາະສົມ ຄວາມຕ້ອງການຫຼີກເວັ້ນຄວາມເຈັບປວດ ຄວາມຕ້ອງການຝັກຜ່ອນ ຄວາມຕ້ອງການອາກາດບໍລິສຸດ ຄວາມຕ້ອງການຂັບຖ່າຍຂອງເສຍອອກຈາກຮ່າງກາຍ

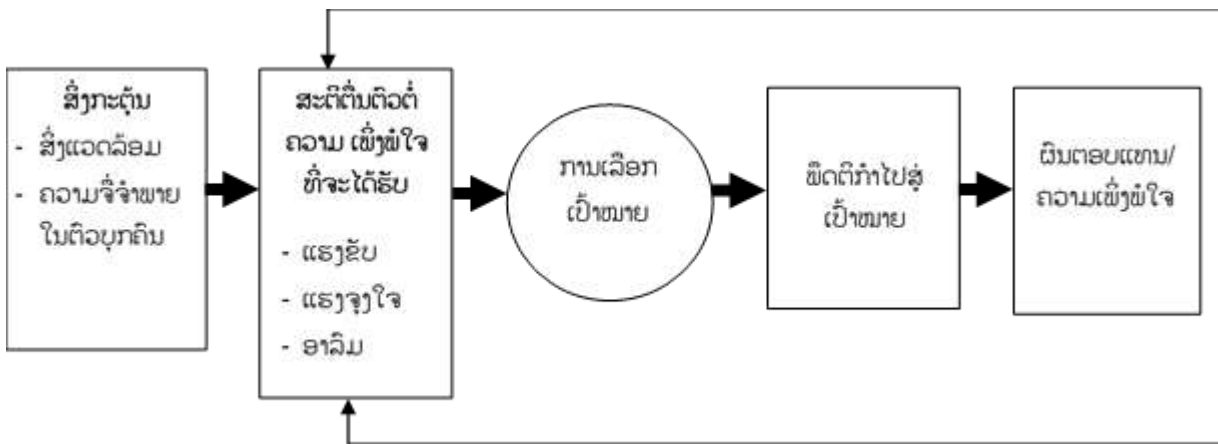
ແຮງຈູງໃຈທາງຈິດໃຈ ແລະ ສັງຄົມ ເປັນແຮງຈູງໃຈທີ່ຂ້ອນຂ້າງສັບຊ້ອນ ເກີດຈາກສະພາບສັງຄົມ ວັດທະນະທຳ ການຮຽນຮູ້ ແລະ ປະສົບການທີ່ບຸກຄົນນັ້ນໄດ້ຮັບ ແລະ ເປັນສະມາຊິກຢູ່

ນັກຈິດຕະວິທະຍາຈຳແນກແຮງຈູງໃຈເປັນ 2 ປະເພດ ຄື: ແຮງຈູງໃຈພາຍໃນ (intrinsic motivation) ແລະ ແຮງຈູງໃຈພາຍນອກ (extrinsic motivation)

ແຮງຈູງໃຈພາຍໃນ (intrinsic motivation) ເປັນແຮງຈູງໃຈທີ່ເກີດຈາກຄວາມຕ້ອງການຂອງບຸກຄົນທີ່ຈະເຮັດກິດຈະກຳ ເພື່ອທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ຕົນເອງມີຄວາມຮູ້ສຶກວ່າ ຕົນເອງມີຄວາມສາມາດ ແລະ ຕົນເອງເປັນຜູ້ກຳນົດຊີວິດຂອງຕົນເອງ ເມື່ອໃດທີ່ສາມາດເຮັດວຽກຈົນປະສົບຄວາມສຳເລັດກໍ່ຈະເກີດຄວາມເພິ່ງພໍໃຈລວມເຖິງສາພາວະຂອງບຸກຄົນທີ່ມີຄວາມຕ້ອງການຕັດສິນໃຈດ້ວຍຕົນເອງ ຕ້ອງການສະແດງຄວາມສາມາດແຫ່ງຕົນທີ່ຈະນຳໄປສູ່ການຄົ້ນຫາການປະເຊີນໜ້າກັບສິ່ງກະຕຸ້ນຢ່າງເໝາະສົມກັບຄວາມສາມາດໂດຍບໍ່ຕ້ອງໃຫ້ຜູ້ອື່ນມາກ່ຽວຂ້ອງ ການຈູງໃຈປະເພດນີ້ໄດ້ແກ່ 1) ຄວາມຕ້ອງການ 2) ຄວາມສຳນຶກຄິດ 3) ຄວາມສົນໃຈພິເສດ ໂດຍພຶດຕິກຳທີ່ເກີດຈາກແຮງຈູງໃຈພາຍໃນເປັນພຶດຕິກຳທີ່ບຸກຄົນສະແດງອອກແລ້ວທຳໃຫ້ຜູກພັນກັບຄວາມຮູ້ສຶກເຖິງຄວາມສາມາດແຫ່ງຕົນ ແລະ ການກຳນົດ

ດ້ວຍຕົນເອງ ບຸກຄົນຈະຮູ້ສຶກມ່ວນຊື່ນກັບແບບແຜນພຶດຕິກຳທີ່ຕົນສະແດງອອກມາ ໂດຍບໍ່ໄດ້ຫວັງຜົນຕອບແທນເປັນລາງວັນຈາກພາຍນອກ ແລະ ພຶດຕິກຳນັ້ນຈະມີຄວາມຄົງທົນ

Edward (1975) ສະເໜີຂອບເຂດແນວຄິດຂອງພຶດຕິກຳທີ່ເກີດຈາກແຮງຈູງໃຈພາຍໃນ ຫຼື ຮູບແບບທາງຄວາມຄິດຂອງພຶດຕິກຳທີ່ເກີດຈາກແຮງຈູງໃຈ (a cognitive model of motivated behavior) ໂດຍອະທິບາຍໄດ້ວ່າພຶດຕິກຳຈະເກີດຂຶ້ນ ໂດຍເລີ່ມຕົ້ນຈາກສິ່ງກະຕຸ້ນ (stimulus) ຊຶ່ງມີປັດໄຈຈາກສິ່ງແວດລ້ອມ ຄວາມຊົງຈຳ ແລະ ພາວະພາຍໃນຕົວບຸກຄົນ ຊຶ່ງສິ່ງຜົນຕໍ່ການລະນຶກຮູ້ເຖິງຄວາມເພິ່ງພໍໃຈທີ່ຈະໄດ້ຮັບ (awareness of potential satisfaction) ບຸກຄົນຈິງຈະຈັດສັນພະລັງງານໃນການສະແດງພຶດຕິກຳໄປສູ່ເປົ້າໝາຍ ເປັນເຫດໃຫ້ບຸກຄົນເລືອກເປົ້າໝາຍ (goal selection) ຊຶ່ງເຂົາໄດ້ຄາດໝາຍວ່າຈະນຳໄປສູ່ການໄດ້ຮັບຜົນຕອບແທນ ແລະ ເພິ່ງພໍໃຈຂອງເຂົາ ດັ່ງສະແດງໃນຮູບແຕ້ມທີ່.. ລຸ່ມນີ້



ຮູບແຕ້ມທີ 15 ສິ່ງກະຕຸ້ນແຮງຈູງໃຈ

ແຮງຈູງໃຈພາຍນອກ (extrinsic motivation) ເປັນແຮງຈູງໃຈທີ່ເກີດຂຶ້ນຈາກການໄດ້ຮັບການກະຕຸ້ນຈາກສິ່ງຈູງໃຈນອກຕົວບຸກຄົນ ເຊັ່ນ ເງິນ, ການເລື່ອນຕຳແໜ່ງ, ຂັນລາງວັນ ,ຄຳຊົມເຊີຍ ເປັນຕົ້ນ ຫຼື ໝາຍເຖິງສະພາວະຂອງບຸກຄົນທີ່ໄດ້ຮັບແຮງກະຕຸ້ນມາຈາກພາຍນອກໃຫ້ເບິ່ງເຫັນຈຸດໝາຍປາຍທາງ ແລະ ນຳໄປສູ່ການປ່ຽນແປງຫຼື ການສະແດງພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄົນ ການຈູງໃຈປະເພດນີ້ໄດ້ແກ່ 1) ເປົ້າໝາຍ ຫຼື ຄວາມຄາດຫວັງຂອງບຸກຄົນ 2) ຄວາມຮູ້ກ່ຽວກັບຄວາມກ້າວໜ້າ 3) ບຸກຄະລິກກະພາບ 4) ເຄື່ອງລໍ້ໃຈຕ່າງໆ

Bexley (2005: online) ເຮັດການວິໄຈເລື່ອງ ທັດສະນະດ້ານແຮງຈູງໃຈຂອງຄູ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານໂດຍສຶກສາປັດໄຈທີ່ສິ່ງຜົນຕໍ່ການສ້າງແຮງຈູງໃຈຂອງຄູໃຫ້ມີການພັດທະນາການປະຕິບັດງານ ແລະ ສຶກສາກ່ຽວກັບມຸມມອງດ້ານແຮງຈູງໃຈຂອງຄູ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ ໂດຍກຸ່ມຕົວຢ່າງຄື: ຄູ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາລະດັບປະຖົມສຶກສາ ແລະ ມັດທະຍົມສຶກສາ ເຫັນວ່າ ຄູ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານມີທັດສະນະວ່າ ຜູ້ອຳນວຍການໂຮງຮຽນທີ່ສະໜັບສະໜູນ ແລະ ເປີດເຜີຍເປັນແຮງຈູງໃຈພາຍນອກ (motivating extrinsic factor) ທີ່ສຳຄັນທີ່ສຸດລັບພວກເຂົາ ສຳຄັນລອງລົງມາຄື ການມີວັດສະດຸອຸປະກອນທີ່ຈຳເປັນ ບັນຍາກາດໃນໂຮງຮຽນ ສຳລັບແຮງຈູງໃຈພາຍໃນ (motivating intrinsic factor) ຄູ

ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານມີຄວາມເຫັນທີ່ແຕກຕ່າງກັນ ຄູມີຄວາມເຫັນວ່າຄວາມຮັກເດັກນັກຮຽນເປັນສິ່ງທີ່ສໍາຄັນທີ່ສຸດ ນອກຈາກນີ້ຍັງມີການສຶກສາກ່ຽວກັບປັດໄຈໃນດ້ານຕ່າງໆດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້ ເຊັ່ນ ເງິນເດືອນ ວັນຝັກ ການເປັນທີ່ຍອມຮັບຂອງ ເພື່ອນຮ່ວມວຽກ ການມີສ່ວນຮ່ວມຂອງຜູ້ປົກຄອງ ການພັດທະນາວິຊາຊີບ ຄວາມມຸມໃຈໃນອາຊີບ ຄວາມກ້າວໜ້າ ທາງສາຍອາຊີບ ການຊ່ວຍເຫຼືອສະໜັບສະໜູນຂອງຜູ້ອຳນວຍການ ຄວາມພໍພຽງຂອງວັດສະດຸອຸປະກອນ ເປັນຕົ້ນ

ບາວ (Brown, 2005) ເຮັດການວິໄຈເລື່ອງ ການບໍລິຫານບຸກຄະລາກອນ ໂດຍກຳນົດໃຫ້ສິ່ງຈູງໃຈ ພາຍນອກ (extrinsic incentives) ຄື ສິ່ງຈູງໃຈຕ່າງໆ ທີ່ສະເໜີໃຫ້ແກ່ບຸກຄະລາກອນ ເພື່ອເສີມສ້າງແຮງຈູງໃຈໃນ ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຕໍ່ບຸກຄະລາກອນຂອງໜ່ວຍງານ ໂດຍການວິໄຈຄັ້ງນີ້ມີວັດຖຸປະສົງເພື່ອສຶກສາການໃຊ້ສິ່ງຈູງໃຈ (incentives) ໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ພາຍໃນໂຮງຮຽນວ່າ 1) ໂຮງຮຽນມີການໃຊ້ສິ່ງຈູງໃຈຕ່າງໆ ຫຼື ບໍ່ 2) ມີປັດໄຈ ໃດແດ່ທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບສິ່ງຈູງໃຈທີ່ໂຮງຮຽນສະເໜີໃຫ້ບຸກຄະລາກອນ ແລະ 3) ເພື່ອຊາບຄວາມສໍາພັນລະຫວ່າງສິ່ງຈູງ ໃຈແລະແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງບຸກຄະລາກອນ ຜົນການສຶກສາເຫັນວ່າ ໂຮງຮຽນຕ່າງໆ ມີການໃຊ້ສິ່ງຈູງ ໃຈເພື່ອກະຕຸ້ນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ ແຮງຈູງໃຈຂອງຄູ ໂດຍສະເພາະໂຮງຮຽນທີ່ເປີດກວ້າງດ້ານການບໍລິຫານ ໂຮງຮຽນ. ນອກຈາກນີ້ຍັງເຫັນວ່າ ການໃຊ້ສິ່ງຈູງໃຈສົ່ງຜົນໃຫ້ຄູ ແລະ ບຸກຄະລາກອນຂອງໂຮງຮຽນມີແຮງຈູງໃຈໃນ ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ໃນລະດັບສູງ

ແວງ (Wang) ເຮັດການວິໄຈເລື່ອງ ແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູໂຮງຮຽນເອກະຊົນແລະ ໂຮງຮຽນລັດຖະບານໃນປະເທດຈີນ ໂດຍມີວັດຖຸປະສົງ ເພື່ອສຶກສາປຽບທຽບງານວິໄຈຂອງປະເທດທີ່ພັດທະນາແລ້ວ ເຊັ່ນ ປະເທດຕະເວັນຕົກກັບລະບົບການໃຊ້ສິ່ງຈູງໃຈພາຍນອກ ແລະ ພາຍໃນ (extrinsic and internal motivation) ໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູຂອງປະເທດຈີນ ຈາກການວິໄຈເຫັນວ່າ 62% ຂອງຄູໃນປະເທດຈີນຂ້ອນຂ້າງບໍ່ພໍໃຈກັບ ວຽກຂອງຕົນເອງ ແລະ ສະແຫວງຫາໂອກາດປ່ຽນອາຊີບ ເຊິ່ງເປັນຈຳນວນທີ່ສູງກວ່າຄູໃນອະເມລິກາທີ່ບໍ່ພໍໃຈກັບວຽກ ງານຂອງຕົນ. ນອກຈາກນີ້ ຄູໃນໂຮງຮຽນເອກະຊົນຍັງມີຄວາມບໍ່ພໍໃຈກັບອາຊີບຂອງຕົນຫຼາຍກວ່າຄູຂອງໂຮງຮຽນ ລັດຖະບານ

ທິດສະດີແຮງຈູງໃຈຂອງແມັກເກເກີ (McGregor's Theory X and Theory Y)

ທິດສະດີຂອງແມັກເກເກີ (McGregor) ເປັນອີກທິດສະດີໜຶ່ງທີ່ມີຄວາມໂກ້ຄຽງກັບທິດສະດີ ຂອງມາດສະໂລ (Maslow) ເທິດເບີກ (Herzberg) ແລະອັນເດີເຟີ (Alderfer) ໂດຍແມັກເກເກີມີຄວາມເຊື່ອວ່າ ຄວາມກ້າວໜ້າຂອງອົງການມີຄວາມກ່ຽວຂ້ອງຫຼາຍຢ່າງກັບຄວາມສາມາດໃນການທຳນາຍພຶດຕິກຳແລະການຄວບຄຸມຜູ້ ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ໂດຍແມັກເກເກີໄດ້ແນວຄິດທິດສະດີ X ແລະ ທິດສະດີ Y ລາວໄດ້ສະຫຼຸບແນວຄິດ ກ່ຽວກັບແຮງຈູງໃຈວ່າ ຈະເກີດຂຶ້ນໃນທິດທາງໃດຢ່ອມຂຶ້ນຢູ່ກັບທັດສະນະຄະຕິຂອງຜູ້ບໍລິຫານທີ່ມີຕໍ່ລູກນ້ອງເປັນສໍາ ຄັນ ເຊິ່ງແມັກເກເກີໄດ້ແຍກປະເພດຂອງທັດສະນະຄະຕິຂອງຫົວໜ້າທີ່ມີຕໍ່ລູກນ້ອງອອກເປັນ 2 ປະເພດ ໂດຍທິດສະດີນີ້ ເປັນທິດສະດີທີ່ເຂົ້າໃຈງ່າຍ ເປັນທີ່ຮູ້ຈັກແຜ່ຫຼາຍ ໂດຍເປັນການກຳນົດແນວຄິດແບບບວກແລະລົບ ຄື ທິດສະດີ X ການ ເບິ່ງໂລກໃນດ້ານລົບ ແລະ ທິດສະດີ Y ການເບິ່ງໂລກໃນດ້ານບວກ ດັ່ງສະແດງໃນຮູບແຕ້ມລຸ່ມນີ້:

ທິດສະດີ x

ທິດສະດີ Y



ຮູບແຕ້ມທີ 16: ທິດສະດີ x ແລະ ທິດສະດີ Y ຂອງແມັກເກເກີ

ທິດສະດີ x ເຫັນຄວາມເປັນມະນຸດໃນດ້ານລົບ ໂດຍມີແນວຄິດບົນສົມມຸດຕິຖານຕໍ່ໄປນີ້

4. ໂດຍປົກກະຕິ ມະນຸດມີນິໄສຂີ້ຄ້ານ ບໍ່ມັກເຮັດວຽກ ແລະ ຈະຫຼົບຫຼີກຄວາມຮັບຜິດຊອບ ແລະ ການເຮັດວຽກໃຫ້ຫຼາຍທີ່ສຸດ ຕໍ່ຕ້ານການປ່ຽນແປງ ສິນໃຈສະເພາະວຽກຂອງຕົນເອງ ບໍ່ສົນໃຈເປົ້າໝາຍຂອງອົງການ
5. ເນື່ອງຈາກມະນຸດບໍ່ມັກເຮັດວຽກ ເຮັດໃຫ້ຕ້ອງມີການໃຊ້ວິທີການບັງຄັບ ຄວບຄຸມ ການຂົ່ມຂູ່ ການຊີ້ນຳ ການສັ່ງການແລະການລົງໂທດ ເພື່ອໃຫ້ພວກເຂົາເຮັດວຽກໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍທີ່ອົງການກຳນົດໄວ້
6. ໂດຍທຳມະຊາດ ມະນຸດສ່ວນໃຫຍ່ເປັນຜູ້ຕາມຫຼາຍກວ່າຜູ້ນຳ ຫຼົບຫຼີກຄວາມຮັບຜິດຊອບ ບໍ່ຄາດຫວັງຄວາມກ້າວໜ້າ ຂາດວິໄນແລະຂາດຄວາມກະຕືລືລົ້ນ ແຕ່ສິ່ງໜຶ່ງທີ່ພວກຕ້ອງການທີ່ສຸດຄື ຄວາມໝັ້ນຄົງປອດໄພ

ຖ້າຜູ້ບໍລິຫານເຫັນລູກນ້ອງວ່າ ເປັນບຸກຄົນທີ່ມີລັກສະນະຕາມທິດສະດີ X ນີ້ ຖ້າຈະມອບໜ້າວຽກງານໃດໆ ຈະຕ້ອງມີການຄວບຄຸມຢ່າງເຂັ້ມງວດ ຕ້ອງມີການສັ່ງການ ເບິ່ງແຍງຢ່າງໃກ້ຊິດ ໃຊ້ກົດລະບຽບຂໍ້ບັງຄັບຕ່າງໆ ການຂົ່ມຂູ່ລົງໂທດ ບໍ່ເຂັ້ມນັ້ນວຽກຈະບໍ່ສາມາດລຸລ່ວງໄປໄດ້ ໃນການພະຍາຍາມສ້າງແຮງຈູງໃຈໃຫ້ບຸກຄົນເຊັ່ນນີ້ ຈະຕ້ອງໃຊ້ສິ່ງຈູງໃຈທີ່ຈັບຕ້ອງໄດ້ (tangible incentive) ຫຼື ສິ່ງຈູງໃຈທີ່ເປັນຕົວເງິນ (financial incentive) ເຊິ່ງຈະເໝາະສົມກັບສັງຄົມທີ່ມີປະຊາກອນທີ່ມີລະດັບການຄອງຊີບຂ້ອນຂ້າງຕ່ຳ ແລະ ມີພາວະການຂາດແຄນ

ທິດສະດີ Y ເບິ່ງຄວາມເປັນມະນຸດໃນດ້ານດີ ໂດຍມີແນວຄິດບົນສົມມຸດຕິຖານຕໍ່ໄປນີ້:

7. ມະນຸດມີຄວາມຂະຫຍັນຂັນແຂງ ມີຄວາມຈິງຈັງກັບວຽກງານ ມັກເຮັດວຽກ ແລະ ເຫັນວ່າການເຮັດວຽກເປັນຄວາມມ່ວນຊື່ນ
8. ການຄວບຄຸມ ແລະ ການລົງໂທດ ບໍ່ແມ່ນວິທີການທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ມະນຸດຕັ້ງໃຈເຮັດວຽກ ພຽງຢ່າງດຽວ ມະນຸດມີຄວາມຮັບຜິດຊອບແລະສະແຫວງຫາຄວາມຮັບຜິດຊອບ ເພື່ອບັນລຸວັດຖຸປະສົງທີ່ເຂົາໄດ້ຜູ້ພັນໄວ້ ລວມເຖິງໃສ່ໃຈ ການສ້າງຄວາມສຳເລັດຕາມວັດຖຸປະສົງຂອງອົງການ
9. ມະນຸດເຫັນວ່າ ຄວາມຜູກພັນຕໍ່ວຽກງານທີ່ເຮັດ ຄວາມສຳເລັດໃນການບັນລຸເປົ້າໝາຍຂອງອົງການເປັນຄວາມສຳເລັດຂອງບຸກຄົນ

10. ມະນຸດສາມາດໃຊ້ຈົນຕະນາການ ມີຄວາມສະຫງວນສະຫຼາດ ແລະ ຄວາມຄິດສ້າງສັນ ເພື່ອ ແກ້ບັນຫາຕ່າງໆ

11. ມະນຸດມີຄວາມຮູ້ ມີຄວາມເຂົ້າໃຈສັກກະຍະພາບ ແລະ ຂີດຄວາມສາມາດຂອງຕົນເອງ ມີ ຄວາມຕ້ອງການພັດທະນາຕົນເອງ ແລະ ສະແຫວງຫາຄວາມຮັບຜິດຊອບ

12. ມະນຸດຕ້ອງການເປັນທີ່ຍອມຮັບຂອງຄົນທົ່ວໄປ ຕ້ອງການປະຕິບັດວຽກ ແລະ ປະສົບ ຄວາມສຳເລັດດ້ວຍຕົນເອງ

ຖ້າຜູ້ບໍລິຫານເຫັນລູກນັ້ນວ່າເປັນເຊັ່ນນັ້ນ ແນວທາງການບໍລິຫານຈຶ່ງບໍ່ຈຳເປັນຕ້ອງໃຊ້ການ ອອກຄຳສັ່ງ ການຄວບຄຸມຫຼື ການລົງໂທດ ແຕ່ຕ້ອງໃຫ້ຄົນງານເຂົ້າໃຈເຖິງເປົ້າໝາຍ ແລະ ກິດຈະກຳຂອງອົງການ ເພື່ອ ໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບວັດຖຸປະສົງຂອງອົງການ ໃນຂະນະດຽວກັນກໍ່ມີແນວທາງການດຳເນີນວຽກງານທີ່ສອດຄ່ອງກັບຄວາມ ຕ້ອງການສ່ວນຕົວຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນ ໂດຍຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງສ້າງບັນຍາກາດການເຮັດວຽກທີ່ເໝາະສົມ ທີ່ອ່ານວຍຄວາມ ສະດວກໃຫ້ບຸກຄະລາກອນຂອງຕົນໄດ້ມີໂອກາດພັດທະນາຕົນເອງ ມີສ່ວນຮ່ວມໃນການເຮັດວຽກ ການບໍລິຫານວຽກ ແບບນີ້ເໝາະສົມກັບສັງຄົມທີ່ມີລະດັບການພັດທະນາສູງຂຶ້ນ ບຸກຄົນໃນສັງຄົມ ຫຼື ໃນອົງການມັກມີການສຶກສາດີກວ່າ ມີມາດຕະຖານຄອງຊີບສູງຂຶ້ນ ຕ້ອງການຊື່ສຽງ ການຍອມຮັບຕະຫຼອດຈົນຕ້ອງການການປະສົບຄວາມສຳເລັດໃນຊີວິດ

ຈະເຫັນໄດ້ວ່າທິດສະດີທັງສອງມີລັກສະນະກົງກັນຂ້າມທີ່ສຸດ ຖ້ານັກບໍລິຫານຜູ້ໃດມີສົມມຸດຕິ ຖານກ່ຽວກັບມະນຸດແບບທິດສະດີ X ເຂົາກໍ່ຈະເຫັນມະນຸດໃນດ້ານລົບ ແລະ ເຫັນວ່າມະນຸດທີ່ໃຊ້ເຫດຜົນທາງ ເສດຖະກິດ (economic man) ຕ້ອງໃຊ້ການຄຸກຄາມໂດຍການຊຸ່ລົງໂທດ (stick) ເພື່ອໃຫ້ພວກເຂົາເຮັດວຽກ ແຕ່ ກໍ່ອາດຈະກະຕຸ້ນຈູງໃຈດ້ວຍສິ່ງຈູງໃຈທີ່ຈັບຕ້ອງໄດ້ (tangible incentives) ຫຼື ສິ່ງຈູງໃຈທີ່ເປັນຕົວເງິນ (financial incentive) ພ້ອມໆກັບການບໍລິຫານໂດຍການສັ່ງການ ແລະ ເນັ້ນການໃຊ້ລະບຽບວິໄນແລະອຳນາດໜ້າທີ່ຫຼາຍຢ່າງໃນ ການຄວບຄຸມ ໃນທິດສະນະຂອງແມັກເກເກີ ສັງຄົມທີ່ປະຊາຊົນມີລະດັບການຄອງຊີບຂ້ອນຂ້າງຕ່ຳ ແລະ ມີຖາວະ ຂາດແຄນວຽກແລ້ວ ທິດສະດີ X ຈະເປັນທິດສະດີທີ່ນຳໄປໃຊ້ໄດ້ຜົນດີ

ກົງກັນຂ້າມກັບທິດສະດີ X ແມັກເກເກີກໍ່ໄດ້ສະເໜີທິດສະດີ Y ເພື່ອໃຊ້ໃນສັງຄົມທີ່ມີລະດັບ ການພັດທະນາສູງກວ່າ ບຸກຄົນມັກມີລະດັບການສຶກສາ ແລະ ມາດຕະຖານການຄອງຊີບທີ່ສູງ ບຸກຄົນຈະມີໂອກາດຫາ ວຽກໄດ້ງ່າຍ ສຳລັບສັງຄົມລັກສະນະນີ້ຈະເຫັນໄດ້ວ່າ ທິດສະດີ X ໜ້າຈະໃຊ້ບໍ່ໄດ້ຜົນ ກົງກັນຂ້າມຄົນໃນສັງຄົມທີ່ ພັດທະນາແລ້ວ ມັກຈະໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການຂຶ້ນຕ່ຳພໍພຽງແລ້ວ. ດັ່ງນັ້ນ ເຂົາຈຶ່ງມີຄວາມຕ້ອງການ ໃນຊື່ສຽງ ການຍອມຮັບ ຕະຫຼອດຈົນການປະສົບຄວາມສຳເລັດສູງສຸດໃນຊີວິດ ຄົນພວກນີ້ມັກຈະສະແຫວງຫາສິ່ງທີ່ ຫຼາຍໄປກວ່າເງິນທອງ ໃນທິດສະດີ Y ນັກບໍລິຫານຂອງມະນຸດວ່າເປັນຄົນທີ່ຮັກຂອງສັງຄົມ (social man) ບໍ່ໄດ້ຍຶດ ຄົນທີ່ເຫດຜົນທາງເສດຖະກິດເໝືອນໃນທິດສະດີ X ດັ່ງນັ້ນ, ນັກບໍລິຫານຈຶ່ງຈູງໃຈເຂົາເຈົ້ານັ້ນດ້ວຍສິ່ງຈູງໃຈອື່ນໆ ທີ່ບໍ່ ແມ່ນເງິນ (non-financial incentives) ຫຼື ສິ່ງຈູງໃຈທີ່ຈັບຕ້ອງບໍ່ໄດ້ (non-tangible incentives) ແລະ ເປີດຊ່ອງ

ທາງໃຫ້ບຸກຄົນໄດ້ມີຄວາມຮັບຜິດຊອບຄວບຄຸມຕົນເອງ ເພື່ອປະຕິບັດວຽກງານຕາມເປົ້າໝາຍທີ່ເຂົາໄດ້ຜູກພັນໄວ້ຫຼາຍກວ່າທີ່ຈະມາຄອບຄວບຄຸມກວດກາດູແລກັນຢ່າງໃກ້ຊິດ

ຈາກທີ່ກ່າວມາຂ້າງຕົ້ນຈະເຫັນວ່າທິດສະດີ X ແລະ ທິດສະດີ Y ນັ້ນແຕກຕ່າງກັນຢ່າງຈະແຈ້ງ ແຕ່ໃນຄວາມເປັນຈິງແລ້ວ ຄົງບໍ່ມີນັກບໍລິຫານຄົນໃດທີ່ຍຶດຖືທິດສະດີ X ທິດສະດີ Y ຢ່າງສົມບູນ ນັ້ນຄືເຂົາຈະຢູ່ແຫ່ງໃດແຫ່ງໜຶ່ງລະຫວ່າງທິດສະດີ X ແລະ ທິດສະດີ Y ເຊິ່ງໃນຄວາມເປັນຈິງຈະຂ້ອນຂ້າງໄປທາງໃດທາງໜຶ່ງເທົ່ານັ້ນ ທິດສະດີ X ແລະ ທິດສະດີ Y ອາດຈະນຳໄປປຽບທຽບກັບທິດສະດີລຳດັບຊັ້ນຄວາມຕ້ອງການຂອງມາດສະໂລ ທິດສະດີສອງ ປັດໄຈຂອງເທີດເບີກ ແລະ ທິດສະດີ ອີ.ອາ.ຈີອັນເດີເຟ ໃນລັກສະນະທີ່ວ່າ ທິດສະດີ X ນັ້ນມີສົມມຸດຕິຖານກ່ຽວກັບມະນຸດທີ່ຕ້ອງການຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການໃນລະດັບຕ່ຳໃນທັດສະນະຂອງມາດສະໂລ (Maslow) ຫຼື ການດຳລົງຊີບຕາມທັດສະນະຂອງອັນເດີເຟ (Alderfer) ເຊິ່ງອາດໃຊ້ປັດໄຈຄຳຊຸ ຫຼື ປັດໄຈຈູງໃຈຕາມທັດສະນະຂອງເທີດເບີກ (Herzberg) ກົງກັນຂ້າມກັບທິດສະດີ Y ເຊິ່ງຕັ້ງຢູ່ບົນສົມມຸດຕິຖານທີ່ກ່ຽວກັບມະນຸດທີ່ຕ້ອງການຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການໃນລະດັບສູງ ບໍ່ວ່າຈະເປັນຄວາມຮັບຜິດຊອບ ຄວາມຄິດກ້າວ ໜ້າໃນການເຮັດວຽກຜັດທະນາແລະຄວບຄຸມໃນການສັ່ງການຕົນເອງໄດ້ ເຊິ່ງກົງກັບການໃຊ້ປັດໄຈໃນການຈູງໃຈໃນທັດສະນະຂອງເທີດເບີກ (Herzberg) ຫຼື ຄວາມຕ້ອງການທີ່ຈະໄດ້ຮັບການຍົກຍ້ອງ ຕ້ອງການທີ່ຈະປະສົບຄວາມສຳເລັດໃນທັດສະນະຂອງມາດສະໂລ (Maslow) ຫຼື ຄວາມຕ້ອງການຈະເລີນເຕີບໂຕ ມີການຜັດທະນາຕົນເອງໃນທັດສະນະຂອງແອນເດີເຟ (Alderfer)

ເຣເຈີ ແລະ ສະແຕງ (Rager & Stang, 2000) ເຮັດການວິໄຈກ່ຽວກັບແຮງຈູງໃຈຂອງຄູທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ການປະຕິບັດວຽກງານ ແລະ ຄວາມສຳເລັດໃນການປະຕິຮູບການສຶກສາ ເຫັນວ່າ ແຮງຈູງໃຈຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນມີຄວາມແຕກຕ່າງກັນ ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງເຂົ້າໃຈໃນຄວາມຕ້ອງການ ຄວາມເຊື່ອ ແລະ ຄຸນຄ່າຂອງບຸກຄະລາກອນຂອງຕົນລວມເຖິງເຂົ້າໃຈເຖິງຜົນກະທົບທີ່ປະເດັນຕ່າງໆເລົ່ານີ້ ຈະເຮັດໃຫ້ເກີດຜິດຕິກຳທີ່ບໍ່ຕ້ອງການຂອງບຸກຄະລາກອນລົດນ້ອຍລົງ ແລະ ເຫັນວ່າ ແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນມີຄວາມສຳຄັນ ແລະ ສົ່ງຜົນຕໍ່ຄວາມເຂັ້ມແຂງຂອງອົງການ ແລະ ເຫັນວ່າ ບັນຍາກາດໃນການເຮັດວຽກທີ່ເປັນດ້ານບວກ ເຮັດໃຫ້ການດຳເນີນວຽກງານມີປະສິດທິພາບແລະປະສິດທິຜົນ ປັດໄຈທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄະລາກອນໄດ້ແກ່ ລັກສະນະວຽກງານທີ່ຈະແຈ້ງ ທຳທາຍ ແລະ ໝັ້ນຄົງ ຄວາມກ້າວໜ້າທາງວິຊາຊີບ

ການນຳແຮງຈູງໃຈໄປໃຊ້ໃນຫ້ອງຮຽນ

ກຸ່ມນັກຮຽນທີ່ມີແຮງຈູງໃຈທີ່ຈະມຸ່ງສູ່ຄວາມສຳເລັດສູງ ຄູ່ຈົ່ງພະຍາຍາມສອນເນື້ອໃນບົດຮຽນ ຫຼື ໃຫ້ວຽກບ້ານທີ່ມີຄວາມຢາກໃນລະດັບກາງທີ່ທຳທາຍຄວາມສາມາດຂອງເຮົາຫຼາຍກວ່າການນຳສະເໜີເນື້ອໃນບົດຮຽນ ຫຼື ໃຫ້ວຽກບ້ານທີ່ງ່າຍ ຫຼື ຢາກເກີນໄປ.

ຄູຄວນຄິດສະເໜີວ່າ ຜູ້ຮຽນແຕ່ລະຄົນຈະມີແຮງຈູງໃຈທີ່ຈະມຸ່ງສູ່ຄວາມສຳເລັດແຕກຕ່າງກັນ ແລະ ມີປະສົບການໃນຄວາມສຳເລັດຂອງວຽກງ່າຍທີ່ແຕກຕ່າງກັນ. ດ້ວຍວຽກນີ້ວຽກບາງຢ່າງອາດຈະງ່າຍສຳລັບຄົນໜຶ່ງ, ແຕ່ມັນ

ອາດຈະຍາກສຳລັບຄົນອີກຄົນໜຶ່ງ. ສະນັ້ນ ຄູ່ຈຶ່ງຄວນໃຫ້ວຽກທີ່ມີຄວາມຍາກງ່າຍແຕກຕ່າງກັນສຳລັບນັກຮຽນ ແຕ່ລະຄົນ ແລະ ກໍ່ມີການຄາດຫວັງຄວາມສຳເລັດຂອງນັກຮຽນແຕ່ລະຄົນທີ່ແຕກຕ່າງກັນ.

ດັ່ງນັ້ນການປະຍຸກຢູ່ໃນຫ້ອງຮຽນນີ້ ຄູ່ຄວນພິຈາລະນາເບິ່ງນັກຮຽນແຕ່ລະຄົນວ່າ: ເຂົາແມ່ນຄົນປະເພດໃດ. ລະຫວ່າງປະເພດທີ່ຄວາມມຸ່ງຫວັງຄວາມສຳເລັດ ກັບຄົນປະເພດຫຼືບຫຼີກເຊັ່ນ: ຜູ້ທີ່ມຸ່ງຫວັງຄວາມສຳເລັດສູງຈະມັກເຮັດ ວຽກທີ່ທ້າທາຍ, ທີ່ຄວາມຍາກປານກາງ, ມັກທົດລອງ ແລະ ກຳສຽງກັບຫາໃໝ່ໆ, ມັກຕັ້ງມາດຖານ ຫຼື ເປົ້າໝາຍໄວ້ໃນ ລະດັບທີ່ສົມເຫດສົມຜົນ ແລະ ມີຄວາມພະຍາຍາມໃຫ້ມີຜົນສຳເລັດ. ສ່ວນຜູ້ທີ່ມັກຫຼີກໜີຄວາມຫຼົ່ມເຫຼວຈະບໍ່ທຳງານ ວຽກທີ່ທ້າທາຍ, ແຕ່ມັກທຳງ່າຍວຽກທີ່ງ່າຍໆ. ທີ່ໜ້າໃຈວ່າຕົນຈະເຮັດສຳເລັດເພາະເຂົາມັກໃຫ້ຄຸຊົມເຊີຍ ຫຼື ໃຫ້ການ ເສີມແຮງໃນເມື່ອເຂົາເຮັດສຳເລັດແລ້ວ, ເຂົາມັກທຳງານເຫັນຄວາມກ້າວໜ້າຂຶ້ນເປັນຂັ້ນໆໂດຍບໍ່ຕ້ອງການສ່ຽງ.

7.6 ຄວາມສຳຄັນຂອງແຮງຈູງໃຈໃນການຮຽນ - ການສອນ

ແຮງຈູງໃຈເປັນອົງປະກອບທີ່ສຳຄັນຕໍ່ການຈັດການຮຽນ - ການສອນໃນດ້ານຕ່າງໆດັ່ງນີ້:

ແຮງຈູງໃຈກະຕຸ້ນຄວາມສົນໃຈ

ແຮງຈູງໃຈ ສາມາດກະຕຸ້ນໃຫ້ຜູ້ຮຽນ ເກີດຄວາມສົນໃຈ, ຄວາມຕັ້ງໃຈ ແລະ ຄວາມມາ ນະອົດທົນ, ພະຍາຍາມໃນການຮຽນ, ການເຂົ້າຮ່ວມກິດຈະກຳ ຫຼື ການເຮັດວຽກຕ່າງໆ.

ແຮງຈູງໃຈຊ່ວຍໃຫ້ປະສົບຜົນສຳເລັດ

ແຮງຈູງໃຈ ຊ່ວຍໃຫ້ຜູ້ຮຽນປະສົບຄວາມສຳເລັດໃນການຮຽນ ແລະ ການເຮັດວຽກຕາມ ຄວາມສາມາດ, ຕາມຄວາມຖະນັດທີ່ມີຢູ່ຢ່າງເຕັມທີ່.

ແຮງຈູງໃຈຊ່ວຍຊີ້ແນວທາງ

ແຮງຈູງໃຈຊ່ວຍກະຕຸ້ນ ແລະ ຊີ້ແນວທາງໃຫ້ຜູ້ຮຽນມີການປະພຶດທີ່ດີ ແລະ ເໝາະສົມ ຕາມກົດລະບຽບ, ກົດ ໝາຍ, ວັດທະນະທຳ ແລະ ຮີດຄອງປະເພນີອັນດີງາມຂອງສັງຄົມ.

ແຮງຈູງໃຈຊ່ວຍໃຫ້ຮັບຮູ້ຄວາມສາມາດ

ແຮງຈູງໃຈຊ່ວຍໃຫ້ຜູ້ຮຽນໄດ້ຮັບຮູ້ລະດັບຄວາມສາມາດຂອງຕົນສຳລັບການເຮັດກິດຈະກຳຕ່າງໆເຊັ່ນ: ການ ສອບເສັງ, ຄວາມຮູ້ທາງວິຊາການ ຫຼື ການປະກວດງານຝຶມ, ນອກນັ້ນຍັງຊ່ວຍໃຫ້ຮັບຮູ້ເຖິງຄວາມຖະນັດຂອງຕົນເອງ ອີກດ້ວຍ, ເພື່ອເປັນການພິຈາລະນາ ໃນການຕັດສິນໃຈເລືອກອາຊີບໃນອະນາຄົດ.

ແຮງຈູງໃຈຊ່ວຍປຸກຝັງເຈດຕະຄະຕິ

ແຮງຈູງໃຈຊ່ວຍປຸກຝັງເຈດຕະຄະຕິທີ່ດີຕໍ່ການຮຽນ, ການເຮັດວຽກ ຫຼື ການເຂົ້າຮ່ວມກິດຈະກຳທາງສັງຄົມ ແລະ ອື່ນໆ.

ແຮງຈູງໃຈຊ່ວຍໃຫ້ຮັບຮູ້ຄວາມກ້າວໜ້າ

ແຮງຈູງໃຈຊ່ວຍໃຫ້ຜູ້ຮຽນຮັບຮູ້ເຖິງຄວາມກ້າວໜ້າຂອງຕົນເອງ, ເຊິ່ງມີສ່ວນຊ່ວຍບຸກຄົນ ໃຫ້ພະຍາຍາມ ຮັກສາ ແລະ ເພີ່ມພູນຄວາມສາມາດຂຶ້ນໄປເລື້ອຍໆ. ພ້ອມນັ້ນ ກໍຍັງຊ່ວຍໃຫ້ຄົນເຮົາຮັບຮູ້ເຖິງຂໍ້ບົກຜ່ອງຕ່າງໆທີ່ຕົນມີ, ເພື່ອປ້ອງກັນບໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມຜິດພາດດັ່ງກ່າວນັ້ນອີກ.

ໄດ້ມີນັກການສຶກສາໄດ້ສະເໜີແນວຄິດກ່ຽວກັບຄວາມສໍາຄັນຂອງແຮງຈູງໃຈໄວ້ດັ່ງນີ້ ແຮງຈູງໃຈ ມີຄວາມສໍາຄັນຕໍ່ການເຮັດຂອງບຸກຄົນເປັນຢ່າງຍິ່ງເພາະການເຮັດໃດກໍຕາມຖ້າຈະໃຫ້ໄດ້ປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນຈະຕ້ອງປະກອບດ້ວຍສ່ວນປະກອບສໍາຄັນ 2 ປະການຄືຄວາມສາມາດ ຫຼື ທັກສະ ໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ການຈູງໃຈເພື່ອໂນມ໌ນ້າວບຸກຄົນໃຫ້ໃຊ້ຄວາມສາມາດ ຫຼື ທັກສະໃນການເຮັດວຽກ.

ຟາລະດີ ອິນນັດນາວ (2005) ກ່າວວ່າແຮງຈູງໃຈມີລັກສະນະສໍາຄັນ 2 ປະການຄື:

1. ສິ່ງເສີມໃຫ້ເຮັດວຽກຈົນສໍາເລັດເປັນແຮງຜັກດັນໃຫ້ສະແດງພຶດຕິກຳນັ້ນໆອາດເກີດຈາກ ພາຍໃນ ຫຼື ພາຍນອກກໍໄດ້ຜະລິດອິນຊີສະແດງພຶດຕິກຳ.
2. ການກຳນົດແນວທາງພຶດຕິກຳຊື່ວ່າຄວນເປັນໄປໃນຮູບແບບໃດນໍາພຶດຕິກຳໃຫ້ຕົ້ນທົດທາງ ເພື່ອທີ່ຈະບັນລຸໝາຍຕາມຈຸດປະສົງຄືສໍາເລັດຄວາມຕ້ອງການ.

ຈັນດຣານີ ສົງວິນນາມ (2001) ກ່າວວ່າ ການສ້າງແຮງຈູງໃຈໃຫ້ຜູ້ປະຕິບັດງານໄດ້ສະແດງຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດເພື່ອດຳເນີນກິດຈະການຕ່າງໆໃຫ້ບັນລຸວັດຖຸປະສົງທີ່ໄດ້ວາງໄວ້ຈຶ່ງມີບົດບາດສໍາຄັນຍິ່ງໃນການບໍລິຫານງານ

ກິຕິ ໄຕຄານິນ (1992) ໄດ້ກ່າວເຖິງ ຄວາມສໍາຄັນຂອງແຮງຈູງໃຈ 3 ປະການຄື:

1. ເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມສົນໃຈການເລືອກ ແລະ ການກຳນົດໃຫ້ຕົນເອງສະແດງພຶດຕິກຳອອກມາ
2. ເຮັດໃຫ້ເກີດພຶດຕິກຳເກີດຜະລິດງານກະຕຸ້ນໃຫ້ມີກິດຈະກຳ
3. ນຳໄປສູ່ຄວາມສໍາເລັດໃນເປົ້າໝາຍສະຖາບັນ

ປິ່ນຈະເລີນ (2003) ກ່າວວ່າ ການບໍລິຫານໃຫ້ປະສິບຄວາມສໍາເລັດນັ້ນຜູ້ບໍລິຫານ ຫຼາຍຄົນກໍສາມາດທີ່ຈະປະສິບຄວາມສໍາເລັດໄດ້ທາງເຂົ້າໃຈເຖິງສາມເຫດ ແລະ ຜົນຂອງຄວາມຮ່ວມມືຮ່ວມໃຈ ຂອງຜູ້ໃຕ້ບັງຄັບບັນຊາສິ່ງທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມເຂົ້າໃຈໄດ້ນັ້ນ ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນກັບຄຳວ່າ “ຄວາມຕ້ອງການ” ແລະ ການຈູງໃຈທາງໄດ້ຮັບການຕອບສະຫນອງໃຫ້ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈແລ້ວຈະເກີດຄວາມກະຕືລືລົ້ນໃນການເຮັດວຽກ

ຂວັນຈິຣາ ທອງນາ (2003) ກ່າວວ່າ ແຮງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດງານມີຄວາມສໍາຄັນ ແລະ ມີຄວາມຈຳເປັນສໍາຫັບອົງກອນທຸກແຫ່ງຖ້າຜູ້ບໍລິຫານສາມາດເກືອບຈູງບຸກຄົນໃນອົງກອນໄດ້ຕາມທີ່ທ່ານຕ້ອງການກໍຈະເຮັດໃຫ້ບຸກຄົນມີແຮງຈູງໃຈສິ່ງຜົນໃຫ້ບຸກຄົນເຕັມໃຈທີ່ຈະໃຊ້ຄວາມພະຍາຍາມຢ່າງເຕັມທີ່ໃນການໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມືປະຕິບັດງານໃຫ້ບັນລຸເປົ້າໝາຍ ຫລື ວັດຖຸປະສົງຂອງອົງກອນ.

ໄຊນາດ ນາກບຸບຜາ (1985) ກ່າວເຖິງຄວາມສໍາຄັນຂອງແຮງຈູງໃຈວ່າເປັນສິ່ງທີ່ມີອິດທິພົນຕໍ່ການເຮັດຂອງບຸກຄົນເປັນຢ່າງຫລາຍຫາກຜູ້ເຮັດໄດ້ຮັບແຮງຈູງໃຈໃນລະດັບສູງຄວນເຮັດໃຫ້ທ່ານມີຄວາມຕັ້ງໃຈເຮັດຢ່າງເຕັມຄວາມສາມາດ.

ຝັນຣາຍ ຊັບປະຜາ (1985) ໄດ້ກ່າວເຖິງ ຄວາມສໍາຄັນຂອງແຮງຈູງໃຈໃນດ້ານຈິດວິທະຍາອຸດສາຫະກຳວ່າ ການທີ່ມະນຸດຈະທຳງານໄດ້ເຕັມຄວາມສາມາດຂອງທ່ານ ຫຼື ບໍ່ນັ້ນ ມັກຈະ ຂຶ້ນຢູ່ກັບວ່າທ່ານເຕັມໃຈຈະເຮັດຖ້າມີສິ່ງຈູງໃຈທີ່ກົງກັບຄວາມພໍໃຈຂອງທ່ານສິ່ງຈູງໃຈນັ້ນກໍຈະເປັນ ແຮງກະຕຸ້ນໃຫ້ທ່ານເອົາໃຈໃສ່ງານທີ່ຫລາຍຂຶ້ນ. ດັ່ງນັ້ນ, ແຮງຈູງໃຈທີ່ຖືກຕ້ອງເໝາະສົມກໍຈະເປັນເຄື່ອງດຶງດູດຄວາມຮູ້ສຶກ ແລະ ຈິດໃຈຂອງມະນຸດໃຫ້ເປັນອັນໜຶ່ງອັນດຽວກັບສະຖານປະກອບການຂອງທ່ານຫລາຍຂຶ້ນຖ້າມະນຸດມີຄວາມພໍໃຈທ່ານກໍອາດຈະທຸ້ມເທຄວາມສາມາດຄວາມຄິດລິເລີ່ມສ້າງສັນໃຫ້ແກ່ງານຂອງທ່ານຫລາຍຂຶ້ນ.

ສຸໂທ ຈະເລີນສຸກ (1987) ກ່າວເຖິງ ຄວາມສໍາຄັນຂອງແຮງຈູງໃຈໄວ້ດັ່ງນີ້

1. ເປັນຕົວການທີ່ກໍ່ໃຫ້ເກີດຜະລັງງານໃນການສະແດງພຶດຕິກຳ
2. ເປັນສິ່ງກະທົບສິ່ງກະຕຸ້ນໃຫ້ອິນຊີບໍ່ຢູ່ນຶ່ງ

3. ເປັນສິ່ງຊຶ່ງຕ້ອງໄດ້ຮັບການເສີມແຮງ (ເຊັ່ນ ເມື່ອກນເກີດແຮງຈູງໃຈຄົນຕ້ອງໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງອາດເປັນລາງວັນ ຫລື ສິ່ງຂອງເປັນການເສີມແຮງສະເໝີ) ການສ້າງແຮງຈູງໃຈເປັນພາລະໜ້າທີ່ອັນສໍາຄັນອີກປະການໜຶ່ງຂອງນັກບໍລິຫານ ແລະ ຫົວໜ້າ ທີ່ຈະຕ້ອງສ້າງສັນ ແລະ ຈັດໃຫ້ມີຂຶ້ນໃນອົງກອນ ຫລື ທຸກໜ່ວຍງານເພື່ອເປັນປັດໃຈສໍາຄັນໃນການບໍລິຫານງານຂອງອົງກອນເພາະການຈູງໃຈຈະຊ່ວຍບັນເທົາຄວາມຕ້ອງການຄວາມຈຳເປັນ ແລະ ຄວາມເດືອດຮ້ອນຂອງບຸກຄົນໃນອົງກອນໄດ້ຈະເຮັດໃຫ້ຂວັນໃນການປະຕິບັດງານຂອງຜູ້ປະຕິບັດງານດີຂຶ້ນມີກຳລັງໃຈໃນການປະຕິບັດງານອາດແຍກກ່າວເຖິງປະໂຫຍດຂອງການຈູງໃຈໃນການບໍລິຫານງານໄດ້ດັ່ງນີ້ (ກິຕິມາ ປຣິດິດິກ, 2005) ໄດ້ລະບຸເຖິງແຮງຈູງໃຈຄື

1. ຄົນງານມີຄວາມພາກພູມໃຈໃນໜ້າທີ່ການງານທີ່ເຮັດຢູ່
2. ເກີດຄວາມຮ່ວມມືຮ່ວມໃຈໃນການເຮັດໃຫ້ແກ່ໜ່ວຍງານຢ່າງເຕັມທີ່
3. ຮູ້ຈັກໜ້າທີ່ຊ່ວຍເຫລືອກັນ
4. ມີຄວາມສົນໃຈໃນການສ້າງສັນຄົມມຸງຫ ງານຢ່າງເຕັມທີ່
5. ສົນໃຈ ແລະ ພໍໃຈທີ່ຈະເຮັດວຽກນັ້ນ

ທິດສະດີການຮຽນຮູ້ທາງສັງຄົມຂອງແບນດູເຣໄດ້ເນັ້ນຢ່າງຊັດເຈນວ່າ: ຜູ້ທີ່ຮຽນຈະເປັນຜູ້ກຳນົດເປົ້າໝາຍ (Goal) ຫຼື ມາດຖານຂອງພຶດຕິກຳທີ່ເຂົາມຸ່ງຫວັງໄວ້ ແລະ ພະຍາຍາມເຮັດໃຫ້ໄດ້ເປົ້າໝາຍ ຫຼື ມາດຖານນັ້ນ. ວິທີດັ່ງກ່າວນີ້ມີຫຼາຍໆຄົນກໍ່ໄດ້ປະຕິບັດເຊັ່ນ: ເຮົາຕັ້ງເປົ້າໝາຍວ່າ ມື້ນີ້ຈະອ່ານໜັງສືບົດນີ້ໃຫ້ຈົບຖ້າຕົນເຮັດບໍ່ໄດ້ເປົ້າໝາຍກໍຈະເກີດມີຄວາມບໍ່ສະບາຍໃຈ.

- **ປະເພດຂອງເປົ້າໝາຍ**

ເປົ້າໝາຍແຕ່ລະແຕກຕ່າງກັນບາງເປົ້າໝາຍກໍ່ຢາກ, ບາງເປົ້າໝາຍກໍ່ງ່າຍ, ບາງເປົ້າໝາຍກໍ່ຈະສຳເລັດໃນໄລຍະເວລາໃກ້, ບາງເປົ້າໝາຍກໍ່ຈະສຳເລັດໃນໄລຍະເວລາອັນໄກ ຢູ່ໃນການຮຽນຮູ້ຂອງນັກຮຽນຈະມີເປົ້າໝາຍ 2 ປະເພດຄື: ການກຳໜາຍເພື່ອຮູ້ ແລະ ກຳນົດເປົ້າໝາຍເພື່ອຜົນງານ.

- **ເດັກນັກຮຽນກຳນົດເປົ້າໝາຍເພື່ອຮູ້:**

ຈະແມ່ນບຸກຄົນທີ່ມຸ່ງຫວັງເພີ່ມພູມຄວາມຮູ້ ແລະ ປັບປຸງພັດທະນາສັດກະຍາພາບຂອງຕົນເອງໃຫ້ກ່າວໜ້າ. ນັກຮຽນປະເພດນີ້ຈະມັກຮຽນວິຊາທີ່ຍາກໆ ແລະ ມີຄວາມທ້າທາຍຄວາມສາມາດ, ເວລາພົບອຸປະສັກກໍ່ຈະບໍ່ທໍ້ຖອຍ ແຕ່ພັດທະນາພັດທະນາພາກພຽນ ແລະ ມີຄວາມມຸ່ງໝັ້ນ ເພື່ອຊະນະອຸປະສັກນັ້ນ

- **ນັກຮຽນກຳນົດເປົ້າໝາຍເພື່ອຜົນງານ:**

ຈະແມ່ນຄວາມມຸ່ງໝັ້ນການຍອມຮັບຂອງຄົນອື່ນ, ມີຄວາມຕ້ອງການລະດັບຄະແນນທີ່ດີ (ຕ້ອງຄະແນນສູງກວ່າຄວາມຮູ້). ເຂົາຈະເລືອກຮຽນວິຊາທີ່ງ່າຍໆ ແລະ ຫຼີກເວັ້ນການຮຽນຮູ້ໃນສະຖານະທີ່ທ້າທາຍ, ເວລາພົບອຸປະສັກກໍ່ຈະທໍ້ຖອຍ.

ອົງປະກອບຂອງແຮງຈູງໃຈຂະບວນການຈູງໃຈມີອົງປະກອບ 3 ປະການຄື:

1. ຄວາມຕ້ອງການ (Needs) ຄື ພາວການນໍ້າຂາດບາງສິ່ງບາງຢ່າງຂອງອິນຊີອາດຈະເປັນການຂາດທາງດ້ານຮ່າງກາຍ ຫລື ການຂາດທາງດ້ານຈິດໃຈກໍ່ໄດ້.
2. ແຮງຂັບ (Drive) ເມື່ອມະນຸດມີຄວາມຂາດບາງສິ່ງບາງຢ່າງຕາມຂໍ້ 1 ທີ່ກ່າວມາແລ້ວກໍ່ ຈະເກີດພາວະຕົງຄຽດຂຶ້ນພາຍໃນຮ່າງກາຍພາວະຕົງຄຽດນີ້ຈະກາຍເປັນແຮງຂັບ ຫລື ຕົວກຳນົດທິດທາງ (Action oriented) ເພື່ອໄປສູ່ເປົ້າໝາຍອັນຈະເປັນການລຸດພາວະຄວາມຕົງຄຽດນັ້ນ.
3. ສິ່ງລໍ້ໃຈ (Incentive) ຫຼື ເປົ້າໝາຍ (Goal) ຈະເປັນຕົວກະຕຸ້ນ ຫລື ເປັນຕົວລໍ້ໃຫ້ມະນຸດສະແດງພຶດຕິກຳຕາມທີ່ຄາດຫວັງ ຫຼື ທີ່ຕ້ອງການ ຊຶ່ງອາດຈະມີໄດ້ຫຼາຍລະດັບຕັ້ງແຕ່ສິ່ງລໍ້ໃຈໃນ ເລື່ອງພື້ນຖານຄື ປັດໄຈທັງ 4 ໄປຈົນເຖິງຄວາມຕ້ອງການທາງໃຈໃນດ້ານຕ່າງໆ.

ການອ້າງສາເຫດກັບແຮງຈູງໃຈ

ການອ້າງສາເຫດທີ່ຄົນປະສົບຜົນສຳເລັດ ຫຼື ຄວາມລົ້ມເຫຼວທັງ 3 ມິຕິ ໄດ້ກ່າວມານັ້ນຈະມີຄວາມສຳຄັນກັບຄວາມຮູ້ສຶກພາກພູມໃຈຕົນເອງຢູ່ໃນມະນະໂນທັດ, ຄວາມຄາດຫວັງ ແລະ ແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄົນດັ່ງນີ້.

ແຫຼ່ງຂອງສາເຫດ: ສາເຫດຈາກພາຍໃນ - ສາເຫດຈາກພາຍນອກ

ໄວເນີ ໄດ້ເຫັນວ່າ ແຫຼ່ງຂອງສາເຫດເກີດຈາກພາຍໃນ - ພາຍນອກຈະມີຄວາມສຳຄັນກັນໃນທາງບວກ ແລະ ທາງລົບ ກັບຄວາມຮູ້ສຶກພາກພູມໃຈຕົນເອງ, ມະນະໂນທັດ ແລະ ແຮງຈູງໃຈເຊັ່ນ: ຖ້າບຸກຄົນປະສົບຜົນສຳເລັດ ແລ້ວອ້າງວ່າຍ້ອນຄວາມສາມາດຂອງເຂົາ ຍ້ອນເກີດມີຄວາມພາກພູມໃຈ ແລະ ມີມະນະໂນທັດທາງບວກທັງມີແຮງຈູງໃຈເພື່ອຈະກະທຳສິ່ງນັ້ນຕໍ່ໄປອີກ. ກົງກັນຂ້າມຖ້າບຸກຄົນນັ້ນປະສົບຄວາມລົ້ມເຫຼວ ໂດຍອ້າງສາເຫດວ່າເນື່ອງຈາກຕົວເຂົາບໍ່ມີຄວາມ

ສາມາດ ເຂົາກໍ່ຈະບໍ່ມີຄວາມພູມໃຈຕົນເອງ ແລ້ວມີມະໂນທັດໄປທາງລົບ ແລະ ຂາດແຮງຈູງໃຈເພື່ອກະທຳສິ່ງນັ້ນຕໍ່ໄປອີກ.

ໃນກໍລະນີທີ່ບຸກຄົນປະສົບຄວາມສຳເລັດ ແລ້ວອ້າງວ່າເປັນຍ້ອນໂຊກ ຫຼື ຍ້ອນຜູ້ອື່ນຊ່ວຍ ເຊິ່ງແມ່ນສາເຫດຈາກພາຍນອກ. ບຸກຄົນນັ້ນກໍ່ຈະບໍ່ເກີດມີຄວາມພາກພູມໃຈຕົນເອງ ແລະ ບໍ່ມີແຮງຈູງໃຈ. ກົງກັນຂ້າມຖ້າຫາກເຂົາປະສົບຄວາມລ້ຽມເຫຼວແລ້ວບອກວ່າໂຊກບໍ່ດີ ຫຼື ມີຜູ້ອື່ນຊ່ວຍເຫຼືອ ເຂົາກໍ່ອາດມີແຮງຈູງໃຈ ແລະ ຄາດຫວັງວ່າຄັ້ງຕໍ່ໄປອາດປະສົບຄວາມສຳເລັດໄດ້ ຖ້າໂຊກດີ ຫຼື ມີຄົນອື່ນຊ່ວຍເຫຼືອເປັນຕົ້ນ.

ຄວາມຄົງທີ່ຂອງສາເຫດ: ສາເຫດຄົງທີ່ - ສາເຫດທີ່ບໍ່ຄົງທີ່.

ຄວາມຄົງທີ່ຂອງສາເຫດ ຈະມີຄວາມສຳພັນກັບຄວາມຄາດຫວັງໃນອະນາຄົດ ເຊິ່ງກ່ຽວຂ້ອງໂດຍກົງກັບແຮງຈູງໃຈ.

ຖ້າບຸກຄົນຫາກກ່າວອ້າງສາເຫດໃນລັກສະນະຄົງທີ່ ກໍ່ຈະເກີດມີຄວາມຄາດຫວັງຄວາມສຳເລັດ ຫຼື ຄວາມລ້ຽມເຫຼວໃນອານາຄົດທີ່ຄ້າຍຄືກັບໄດ້ຮັບຢູ່ໃນອາດິດ. ຕົວຢ່າງເຊັ່ນ: ທ້າວ ສຸລິນ ສອບເສັງພາສາລາວໄດ້ຄະແນນດີ ແລ້ວອ້າງວ່າ ຍ້ອນຄວາມສາມາດ. ແຕ່ສອບວິຊາຄະນິດສາດແຕ່ບໍ່ໄດ້ ແລ້ວອ້າງວ່າບໍ່ທະນັດໃນວິຊານີ້ (ແມ່ນສາເຫດຄົງທີ່) ຍ່ອມເກີດມີຄວາມຄາດຫວັງວ່າ ຖ້າມີການເສັງຄັ້ງຕໍ່ໄປເຂົາກໍ່ຈະເສັງພາສາລາວໄດ້ດີ ແລະ ເສັງວິຊາຄະນິດສາດບໍ່ໄດ້ດີຄ້າຍຄືກັບຜົນທີ່ເຂົາໄດ້ຮັບຜ່ານມານັ້ນ.

ກົງກັນຂ້າມຖ້າບຸກຄົນອ້າງສາເຫດໃນລັກສະນະທີ່ບໍ່ຄົງທີ່ ເຂົາຍ່ອມເກີດມີຄວາມຄາດຫວັງ ອານາຄົດຈາກສິ່ງທີ່ແຕກຕ່າງຈາກຜົນທີ່ໄດ້ຮັບຢູ່ເຊັ່ນ: ນາງ ລິນດາ ເສັງວິຊາເຄມີສາດໄດ້ເກີນຄາດໝາຍແລ້ວ ອ້າງວ່າ ເສັງໄດ້ດີຍ້ອນໂຊກ ແຕ່ເສັງວິຊາພາສາລາວບໍ່ໄດ້ດີແລ້ວອ້າງວ່າ ຢູ່ໃນໄລຍະນັ້ນສະພາບອາລົມບໍ່ດີ (ສາເຫດທີ່ບໍ່ຄົງທີ່) ນາງລິນດາ ກໍ່ເກີດມີຄວາມຄາດຫວັງວ່າ ໃນການເສັງຄັ້ງຕໍ່ໄປອາດເສັງໄດ້ດີ ຫຼື ບໍ່ໄດ້ດີແຕກຕ່າງຈາກຄັ້ງນີ້.

ຄວາມສາມາດຂອງການຄວບຄຸມສາເຫດ : ສາເຫດທີ່ຄວບຄຸມໄດ້ - ສາເຫດທີ່ຄວບຄຸມບໍ່ໄດ້.

ການອ້າງສາເຫດທີ່ຄວບຄຸມໄດ້ຈະມີຄວາມສຳພັນກັບອາລົມ ແລະ ຄວາມຮູ້ສຶກຂອງບຸກຄົນເຊັ່ນ: ຖ້າບຸກຄົນເສັງຕົກວິຊາຄະນິດສາດແລ້ວ ອ້າງວ່າເປັນຍ້ອນເຂົາ ບໍ່ຖະນັດ ແລະ ຂາດຄວາມສາມາດ (ແມ່ນສາເຫດທີ່ຄວບຄຸມບໍ່ໄດ້) ກໍ່ອາດເຮັດໃຫ້ເຂົາເກີດມີຄວາມຮູ້ສຶກຜິດຫວັງ ແລະ ທ້າຖອຍ ຈະເຮັດໃຫ້ແຮງຈູງໃຈນັ້ນຕ່ຳລົງ. ແຕ່ຖ້າເຂົາວ່າເຂົາເສັງຕົກຍ້ອນຄວາມພະຍາຍາມ (ແມ່ນສາເຫດທີ່ຄວບຄຸມໄດ້) ເຂົາກໍ່ມີຄວາມຮູ້ສຶກລະອາຍໃຈ, ຮູ້ສຶກຜິດ, ເຈັບໃຈໃຫ້ຕົນເອງ ແລ້ວກໍ່ເກີດມີຄວາມຄິດວ່າຕໍ່ໄປຖ້າເຂົາພະຍາຍາມກໍ່ຈະເສັງໄດ້ຄະແນນດີ ຈຶ່ງເຮັດໃຫ້ເຂົາມີຄວາມຫວັງ ແລະ ເກີດແຮງຈູງໃຈປັບປຸງຕົນເອງໃນຄັ້ງຕໍ່ໄປ.

ໃນກໍລະນີທີ່ນັກຮຽນເສັງວິຊາຄະນິດສາດໄດ້ຄະແນນດີ ແລ້ວອ້າງສາເຫດວ່າ: ຍ້ອນເຂົາມີຄວາມສາມາດສູງ (ແມ່ນສາເຫດທີ່ຄວບຄຸມບໍ່ໄດ້) ຍ່ອມເຮັດໃຫ້ເກີດມີຄວາມຮູ້ສຶກພາກພູມໃຈຕົນເອງສູງ ແລະ ມີຄວາມຄາດຫວັງເກີດມີແຮງຈູງໃຈ ເພື່ອຈະໃຫ້ໄດ້ດີໃນອະນາຄົດ ແຕ່ຖ້າເຂົາອ້າງສາເຫດວ່າ: ການໄດ້ຄະແນນດີກໍ່ເນື່ອງມາຈາກໂຊກ (ແມ່ນສາເຫດທີ່ຄວບຄຸມບໍ່ໄດ້) ເຂົາຍ່ອມມີຄວາມພາກພູມໃຈໃນຕົນເອງຕ່ຳ ແລະ ບໍ່ເກີດມີຄວາມໝັ້ນໃຈວ່າ ໃນການເສັງຄັ້ງຕໍ່ໄປເຂົາຈະເສັງໄດ້ຄະແນນດີຄືດັ່ງຄັ້ງກ່ອນ ແລ້ວຈະເຮັດໃຫ້ມີແຮງຈູງໃຈຕ່ຳ.

ການນຳມາໃຊ້ທາງການສຶກສາ

ຈາກສິ່ງທີ່ກ່າວມາຂ້າງເທິງນັ້ນ ຈະເຫັນໄດ້ວ່າຢູ່ໃນເຫດການຢ່າງດຽວກັນ, ຖ້າການອ້າງສາເຫດທີ່ຕ່າງກັນກໍ່ຈະນຳໄປສູ່ຜາບອາລົມ, ການຄາດຫວັງ ແລະ ແຮງຈູງໃຈທີ່ຕ່າງກັນ. ການອ້າງສາເຫດບາງຢ່າງຈະນຳໄປສູ່ທ່າອ່ຽງທາງດ້ານພຶດຕິກຳ ແລະ ແຮງຈູງໃຈທີ່ປາດທະໜາ ແຕ່ການອ້າງສາເຫດບາງຢ່າງ ຈະນຳໄປສູ່ສະພາບອາລົມ ແລະ ແຮງຈູງໃຈທີ່ບໍ່ປາດທະໜາ.

ແນວຄິດດັ່ງກ່າວທີ່ເວົ້າມານັ້ນ ສາມາດນຳໄປປະຍົກໃຊ້ເຂົ້າໃນການສຶກສາ ໂດຍພັດທະນາລາຍການເຝິກເຝົ້າຜູ້ທີ່ມີແຮງຈູງໃຈໄຟສຳເລັດຕໍ່າ ໄດ້ມີການປ່ຽນແປງພຶດຕິກຳການອ້າງສາເຫດ ໄປໃນທິດທາງທີ່ສັງຄົມຕ້ອງການ ນັ້ນກໍ່ແມ່ນປ່ຽນຈາກການອ້າງສາເຫດທີ່ລົ້ມເຫຼວວ່າເປັນຍ້ອນຂາດຄວາມສາມາດ (ແມ່ນສາເຫດຈາກພາຍໃນຄົງທີ່ ແລະ ຄວບຄຸມບໍ່ໄດ້) ຍ້ອນຂາດຄວາມພະຍາຍາມ (ເປັນສາເຫດຈາກພາຍໃນບໍ່ຄົງທີ່ ແລະ ຄວບຄຸມບໍ່ໄດ້) ຫຼື ການປ່ຽນຈາກການອ້າງສາເຫດໃນເມື່ອປະສົບຄວາມສຳເລັດວ່າ ເປັນຍ້ອນໂຊກ (ເປັນສາເຫດຈາກພາຍນອກບໍ່ຄົງທີ່ ແລະ ຄວບຄຸມບໍ່ໄດ້) ຍ້ອນມີຄວາມສາມາດ (ເປັນສາເຫດພາຍໃນຄົງທີ່ ແລະ ຄວບຄຸມບໍ່ໄດ້) ຫຼື ຍ້ອນຄວາມພະຍາຍາມສູງ (ເປັນສາເຫດຈາກພາຍໃນບໍ່ຄົງຕົວ ຫຼື ຄວບຄຸມໄດ້)

ການພັດທະນາລາຍການທີ່ເຝິກໃຫ້ນັກຮຽນປ່ຽນແປງ ການອ້າງສາເຫດທີ່ບໍ່ປາດທະໜາໄປສູ່ການອ້າງສາເຫດທີ່ປາດທະໜານີ້ ສ່ວນຫຼາຍແມ່ນກະທຳກັບນັກຮຽນທີ່ມີຄວາມລົ້ມເຫຼວ ຄວາມໝົດຫວັງຕໍ່ການຮຽນ ຫຼື ກະທຳກັບນັກຮຽນທີ່ສະຫຼາດ ທີ່ມີຄວາມຮູ້ສຶກທີ່ຖອຍຢ່າຍ ເມື່ອເຂົາມີຄວາມລົ້ມເຫຼວ.

ການດຳເນີນການເຝິກຂອງລາຍການຈະມີຂັ້ນຕອນດັ່ງນີ້:

(1) ການວິເຄາະພຶດຕິກຳການອ້າງສາເຫດຈາກສົມມຸດຕິຖານ ຜູ້ທີ່ຝຶກອາດໃຫ້ນັກຮຽນອ່ານເລື່ອງທີ່ສົມມຸດຕິຂຶ້ນ ໃຫ້ເຂົາອ້າງສາເຫດຈາກຄວາມສຳເລັດ ຫຼື ຄວາມລົ້ມເຫຼວນັ້ນ ແລ້ວນຳເອົາການອ້າງສາເຫດນັ້ນມາວິເຄາະ ວ່າຈະນຳໄປສູ່ສະພາບອາລົມ ຫຼື ແຮງຈູງໃຈທີ່ປາດທະໜາ

(2) ກຳນົດລາຍການເຝິກເຝົ້າພັດທະນາ ການອ້າງສາເຫດທີ່ປາດທະໜາຂອງນັກຮຽນ ຢູ່ໃນລາຍການເຝິກອາດປະກອບດ້ວຍຕົວແບບທີ່ເໝາະສົມ ການແນະນຳ ການໃຫ້ການເພີ່ມແຮງການອ້າງສາເຫດທີ່ປາດທະໜາ

(3) ການດຳເນີນການເຝິກຕາມແບບເຝິກທີ່ກຳນົດ ແລະ ປະເມີນຜົນຫຼັງຈາກການເຝິກ

ການເສີມສ້າງແຮງຈູງໃຈໃນຫ້ອງຮຽນ

ການສ້າງແຮງຈູງໃຈໃນຫ້ອງຮຽນ ຈະກ່ຽວຂ້ອງກັບອົງປະກອບຕ່າງໆຫຼາຍປະການເຊັ່ນ: ບັນຍາກາດຢູ່ໃນຫ້ອງຮຽນ ວິທີສອນຂອງຄູ ລັກສະນະທາງອາລົມ ແລະ ບຸກຄະລິກຂອງຄູ ເນື້ອໃນຂອງບົດຮຽນ ຕະຫຼອດເຖິງຄວາມຕ້ອງການ ຄວາມສົນໃຈ ເປົ້າໝາຍ ແລະ ແຮງກົດດັນຕ່າງໆຢູ່ໃນຄອບຄົວຂອງຜູ້ຮຽນ ດ້ວຍເຫດນີ້ເພິ່ນຈຶ່ງເວົ້າເຖິງກົນຂອງວິທີສ້າງແຮງຈູງໃຈໄວ້ແຕກຕ່າງກັນຢ່າງຫຼາກຫຼາຍ.

ທ່ານ ວູນໂຟ (Woolfolk, 1993) ທ່ານໄດ້ສະຫຼຸບການເສີມສ້າງແຮງຈູງໃຈໃນການຮຽນທີ່ເປັນໜ້າສົນໃຈ : ການສ້າງແຮງຈູງໃຈຈະກ່ຽວຂ້ອງກັບຄຳຖາມຕົນເອງວ່າ “ ເຂົາສາມາດຮຽນ ຫຼື ເຮັດສິ່ງນັ້ນໄດ້ຫຼືບໍ່ ” ແລະ “ເຂົາຢາກຮຽນ ຫຼື ກະທຳສິ່ງນັ້ນ ຫຼື ບໍ່ ” ແລະ “ສິ່ງໃດທີ່ເຂົາຕ້ອງການ” .

- **ໃນຄໍາຖາມທີ 1 :** “ເຂົາສາມາດຮຽນ ຫຼື ເຮັດສິ່ງນັ້ນໄດ້ຫຼືບໍ່” ຖ້າເຂົາເຊື່ອວ່າຕົນເອງສາມາດເຮັດໄດ້ “ເຂົາກໍ່ຢ່ອມເກີດມີແຮງຈູງໃຈຮຽນ ຫຼື ກະທຳສິ່ງນັ້ນ. ແນວທາງສ້າງແຮງຈູງໃຈປະເດັນນີ້ກໍ່ແມ່ນການເສີມສ້າງຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ການຄາດຫວັງທາງບວກໃນການຮຽນ ຫຼື ກະທຳສິ່ງນັ້ນແກ່ນັກຮຽນ”.

- **ໃນຄໍາຖາມທີ 2:** “ເຂົາຢາກຮຽນ ຫຼື ກະທຳສິ່ງນັ້ນ ຫຼື ບໍ່” ຖ້າເຂົາຢາກຮຽນ ຫຼື ຢາກກະທຳກໍ່ໝາຍຄວາມວ່າເຂົາເກີດແຮງຈູງໃຈຕໍ່ການຮຽນ ຫຼື ກະທຳສິ່ງນັ້ນ. ແນວທາງການເສີມສ້າງແຮງຈູງໃຈໃນປະເດັນນີ້ ກໍ່ແມ່ນ (ການໃຫ້ນັກຮຽນເຫັນຄຸນຄ່າຂອງສິ່ງທີ່ຮຽນ)

- **ໃນຄໍາຖາມທີ 3:** “ສິ່ງໃດທີ່ເຂົາຕ້ອງການເຮັດໄທ້ສຳເລັດ” ຖ້າເຂົາຕອບຄໍາຖາມນີ້ໄດ້ ເຂົາຢ່ອມເກີດແຮງຈູງໃຈ ຕໍ່ການຮຽນຫຼືກະທຳສິ່ງນັ້ນ. ແນວທາງການເສີມສ້າງແຮງຈູງໃຈ ປະເດັນນີ້ກໍ່ແມ່ນ (ການຊ່ວຍໃຫ້ນັກຮຽນເກີດຄວາມມຸ່ງໝັ້ນ ແລະ ໃສ່ໃຈໃນສິ່ງທີ່ໄດ້ຮຽນ ຫຼື ກະທຳ)

ແນວທາງການເສີມສ້າງແຮງຈູງໃຈ ແຕ່ລະປະເດັນທີ່ເວົ້າມາຂ້າງເທິງຈະມີລາຍລະອຽດ ດັ່ງນີ້:

ການເສີມສ້າງຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ການຄາດຫວັງດ້ານບວກຂອງນັກຮຽນ

1) ໃຫ້ນັກຮຽນເລີ່ມຮຽນສິ່ງທີ່ມີຄວາມຍາກຢູ່ໃນລະດັບທີ່ເຂົາສາມາດເຮັດໄດ້ ແລ້ວຈຶ່ງຄ່ອຍໆເລື່ອນຂຶ້ນສິ່ງທີ່ຍາກຕາມລຳດັບ.

ການດຳເນີນເລື່ອງນີ້ ຄູ່ຕ້ອງຈັດລຳດັບຄວາມຍາກຂອງເນື້ອໃນ ທີ່ຈະໃຫ້ນັກຮຽນເປັນຂັ້ນຕອນ ນັກຮຽນແຕ່ລະຄົນອາດເລີ່ມຮຽນໃນຂັ້ນທີ່ຕ່າງກັນ ຈະຂຶ້ນກັບຄວາມສາມາດຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນ ການຈະເລື່ອນລຳດັບຄວາມຍາກໃຫ້ສູງຂຶ້ນ ຄູ່ຕ້ອງແນໃຈວ່າ ນັກຮຽນສາມາດກະທຳ ຫຼື ເຂົ້າໃຈຢູ່ໃນຂັ້ນຕົ້ນແລ້ວ.

2) ຄູ່ກຳນົດຈຸດມຸ້ງໝາຍຂອງນັກຮຽນຊັດເຈນ ແລະ ແນໃຈວ່າຄູສາມາດສອນໃຫ້ນັກຮຽນເກີດການຮຽນຮູ້.

ຖ້າບົດຮຽນ ຫຼື ໂຄງການທີ່ຈະໃຫ້ນັກຮຽນມີຄວາມຍາກຫຼາຍ ກໍ່ຈຳເປັນຕ້ອງໄດ້ຈຳແນກຈຸດ ໝາຍອອກເປັນຈຸດໝາຍຍ່ອຍໆ ແລະ ຊ່ວຍໃຫ້ເຂົາຮູ້ສຶກວ່າ ເມື່ອເຮົາຂຽນ ຫຼື ເຮັດໂຄງການໃນບົດຮຽນເຂົາກໍ່ເກີດມີຄວາມກ້າວໜ້າຕາມຈຸດມຸ້ງໝາຍແຕ່ລະຂັ້ນເພີ່ມຂຶ້ນ.

3) ເນັ້ນການປຽບທຽບກັບຕົນເອງຫຼາຍກວ່າການປຽບທຽບກັບຜູ້ອື່ນ.

ຄູຄວນໃຫ້ການສ່ອງແສງ ຫຼື ສະທ້ອນ (Feedback) ຫຼື ໃຫ້ນັກຮຽນຮັບຮູ້ຜົນງານຂອງຕົນ ເພື່ອໃຫ້ເຂົາຮູ້ວ່າສິ່ງທີ່ເຂົາເຮັດນັ້ນຜິດ ຫຼື ຖືກ ແລະ ໃຫ້ເຂົາໄດ້ປັບປຸງແກ້ໄຂສິ່ງທີ່ຕົນເຮັດຜິດໃນຂັ້ນທຳອິດ ເມື່ອຮຽນໄປແລ້ວຄູຈຶ່ງຊີ້ໃຫ້ນັກຮຽນເຫັນວ່າ ສິ່ງທີ່ຕົນຄິດວ່າ ມັນຍາກຢູ່ໃນຂັ້ນຕົ້ນນັ້ນ ຈະເປັນສິ່ງທີ່ງ່າຍສຳລັບເຂົາ ຊື່ໃຫ້ເຂົາເຫັນອີກວ່າ: ກ່ອນຮຽນ ແລະ ຫຼັງຮຽນ ເຂົາມີຄວາມກ້າວໜ້າຫຼາຍໜ້ອຍພຽງໃດ ເນັ້ນໃຫ້ເຂົາເຫັນວ່າຖ້າຕົນໃຊ້ຄວາມພະຍາຍາມຄວາມສຳເລັດກໍ່ເກີດຂຶ້ນ.

4) ຊີ້ແຈງໃຫ້ນັກຮຽນຮູ້ວ່າມີຄວາມສາມາດໃນການຮຽນ ແມ່ນສິ່ງທີ່ພັດທະນາ ແລະ ປັບປຸງໃຫ້ດີຂຶ້ນ.

ຄືດັ່ງກ່າວມາແລ້ວ ທິດສະດີອ້າງສາເຫດວ່າ ຖ້ານັກຮຽນລົ້ມເຫຼວໃນການເສັງແລ້ວອ້າງວ່າເປັນຍ້ອນເຂົາບໍ່ມີຄວາມສາມາດ ຫຼື ຂາດຄວາມຖະໜົດໃນເລື່ອງນັ້ນ.ເຂົາກໍ່ເກີດມີຄວາມທ້ຖອຍ ໝົດຫວັງ.ຂາດຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ມີຄວາມຄາດຫວັງທາງລົບຫຼາຍກວ່າທາງບວກ ກໍ່ຍ້ອນເຂົາມີຄວາມເຊື່ອວ່າ ຄວາມສາມາດແມ່ນສິ່ງຄົງທີ່ ແລະ ບໍ່ອາດປ່ຽນແປງປັບປຸງໄດ້.

ຄູຄວນແນະນຳໃຫ້ນັກຮຽນຮູ້ວ່າ: ຄວາມສາມາດທາງວິຊາການນັ້ນສາມາດພັດທະນາໄດ້ຕໍ່ໄປໄຊ້ຄວາມ
ພະຍາຍາມ ຫຼື ມຸ່ງໝັ້ນທີ່ຈະປັບປຸງຕົນຂຶ້ນ. ຄົນທີ່ຄິດເລກບໍ່ເກັ່ງສາມາດມີທັກສະເພີ່ມຂຶ້ນ ຖ້າເຂົາຫາກເຝິກຝົນເລື້ອຍໆ
ຄົນທີ່ຮຽນພາສາລາວໄດ້ດີ ສາມາດພັດທະນາທັກສະທາງພາສາໃຫ້ດີຂຶ້ນໄດ້ ຖ້າມີໂອກາດເຝິກຝົນ ຫຼື ມີຄວາມມະນະ
ອິດທິນພະຍາຍາມຂຶ້ນ

5) ສະເໜີຕົວແບບທີ່ດີໃຫ້ນັກຮຽນຮັບຮູ້

ນັກຮຽນທີ່ບໍ່ມີຄວາມເຊື່ອໝັ້ນຕົນເອງ ຈະຮູ້ສຶກວ່າບໍ່ຢາກກະທຳສິ່ງໃດເລີຍ ເພາະຢ້ານຜິດພາດ ຄູອາດເລົ່າ
ຜິດຕິກຳຂອງຕົວຕູເອງວ່າ: ເຄີຍມີຄວາມຜິດພາດມາກ່ອນຈະມີຄວາມສຳເລັດ ກໍ່ເພື່ອເນັ້ນໃຫ້ນັກຮຽນຮູ້ວ່າ: ການຮຽນຮູ້
ສິ່ງຕ່າງໆ ຈະບໍ່ເກີດຂຶ້ນແບບງ່າຍດາຍ ໂດຍບໍ່ມີຄວາມຜິດພາດ ຕົວຕູເອງກໍ່ຍັງມີຄວາມຜິດພາດໄດ້ ສະນັ້ນຈຶ່ງກຳທຳສິ່ງ
ຕ່າງໆ ໂດຍ ບໍ່ຕ້ອງກາງວົນ ຫຼື ຢ້ານຄວາມລົ້ມເຫຼວ.

• ການໃຫ້ນັກຮຽນເຫັນຄຸນຄ່າໃນສິ່ງທີ່ຮຽນ

ຄູສາມາດໃຫ້ນັກຮຽນເຫັນຄຸນຄ່າໃນສິ່ງທີ່ຮຽນໄດ້ໂດຍການຈຸງໃຈນັກຮຽນພາຍໃນ ແລະ ພາຍນອກ ສິ່ງຈຸງ
ໃຈພາຍໃນໄດ້ແກ່ ການນຳສະເໜີ ແລະ ກິດຈະກຳທີ່ສອດຄ່ອງກັບຄວາມຕ້ອງການຄວາມສົນໃຈ ແລະ ຄວາມຢາກຮູ້
ຢາກເຫັນຂອງນັກຮຽນ. ສ່ວນແຮງຈຸງໃຈພາຍນອກ ແມ່ນລາງວັນ ຫຼື ສິ່ງຕອບແທນທີ່ນັກຮຽນໄດ້ຮັບຈາກການຮຽນ ຫຼື
ການກະທຳກິດຈະກຳນັ້ນໆ ແນວທາງການ ຊ່ວຍໃຫ້ນັກຮຽນເຫັນຄຸນຄ່າຂອງສິ່ງທີ່ຮຽນ ອາດຈຳແນກອອກເປັນຂໍ້ຢ່ອຍໆ
ດັ່ງນີ້:

1). ຄູຄວນກະກຽມກິດຈະກຳໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບຄວາມສົນໃຈຂອງນັກຮຽນ

ກິດຈະກຳ ອາດຈະແມ່ນ ກິລາ, ດົນຕີ, ເຫດການປະຈຸບັນ, ສັດລ້ຽງ, ບັນຫາທີ່ເຂົາກຳລັງປະເຊີນຢູ່ໃນຄອບຄົວ
ຫຼື ກັບໝູ່ເພື່ອນ, ລາຍການທາງໂທລະທັດ ຫຼື ບຸກຄະລິກກະພາບ ຢ່າງໃດຢ່າງໜຶ່ງ ຫຼື ຫຼາຍໆ ຢ່າງກໍ່ໄດ້ ແຕ່ຄູຕ້ອງມີ
ຄວາມແນ່ໃຈວ່າກິດຈະກຳທີ່ເຂົາສົນໃຈນັ້ນມີຄວາມຮູ້ພຽງພໍ

2). ການກະຕຸ້ນການຢາກຮູ້ຢາກເຫັນ

ແນວທາງການກະຕຸ້ນຄວາມຢາກຮູ້ຢາກເຫັນແກ່ນັກຮຽນ ຄູອາດກະທຳໄດ້ໂດຍວິທີການສ້າງ ສະຖານະການຂັດ
ແຍ່ງຂຶ້ນລະຫວ່າງສິ່ງທີ່ເຂົາເຊື່ອກັບສິ່ງທີ່ເປັນຈິງ ຕົວຢ່າງເຊັ່ນ: ຖ້າເຂົາເຊື່ອວ່າຢູ່ຂ້າງເທິງດາວເຄາະມີມະນຸດຢູ່ ຕົວຈິງແລ້ວ
ເທິງດາວນັ້ນບໍ່ມີອີກຊີເລີຍ ແລະ ມີອຸນນະພູມຮ້ອນ ຫຼື ໜາວເກີນໄປ ມະນຸດບໍ່ສາມາດມີຊີວິດຢູ່ໄດ້. ຂໍ້ຂັດແຍ່ງນີ້ຈະ
ນຳໄປສູ່ການອະພິປາຍ ສາມາດກະຕຸ້ນແກ່ນັກຮຽນໃຫ້ເກີດມີຄວາມຢາກຮູ້ຢາກເຫັນກ່ຽວກັບສະພາບພູມສາດເທິງດາວ
ເຄາະນັ້ນ.

3). ການສ້າງບົດຮຽນໃຫ້ມ່ວນແບບມີຊີວິດຊີວາ

ການເຮັດໃຫ້ບົດຮຽນມີຄວາມມ່ວນ ອາດເຮັດໄດ້ໂດຍໃຫ້ນັກຮຽນສະແດງບົດບາດສົມມຸດ ຫຼື ຫຼິ້ນເກມເຊັ່ນ:
ການສອນວິຊາພູມສາດ ເວົ້າເລື່ອງປະເທດອ້ອມຂ້າງ ຄູອາດແບ່ງນັກຮຽນອອກເປັນກຸ່ມໆ ແລະ ກຳນົດແຕ່ລະກຸ່ມເປັນຄົນ
ແຕ່ລະປະເທດ. ນັກຮຽນຢູ່ໃນກຸ່ມແຕ່ລະປະເທດຕ້ອງສຶກສາວ່າ: ປະເທດຂອງຕົນມີສິ່ງໃດເປັນສັນຍາລັກປະຈຳຊາດ,
ລັກສະນະຂອງທຸງຊາດມີຄືແນວໃດ, ໃຜເປັນນາຍົກລັດທະມົນຕີ, ໃຊ້ສະກຸນເງິນແນວໃດ, ປະເທດເລົ່ານີ້ຈະມີການຕິດຕໍ່
ຄ້າຂາຍແນວໃດຕໍ່ກັນ ຈຶ່ງມີອັດຕາແລກປ່ຽນເງິນຕາ ແລະ ອື່ນໆ ວິທີການຮຽນແບບນີ້ຜາໃຫ້ນັກຮຽນມີຄວາມມ່ວນຊື່ນ
ຕໍ່ວິຊາຮຽນ ແລະ ໄດ້ມີການຮ່ວມມື ເຊິ່ງກັນ ແລະ ກັນ ເພື່ອສຶກສາຄົ້ນຄ້ວາບົດຮຽນດັ່ງກ່າວນັ້ນ.

4). ການສອນເນື້ອໃນທີ່ແປກໃໝ່

ການສອນເນື້ອໃນທີ່ນັກຮຽນຮູ້ ແລ້ວຈະພາໃຫ້ເກີດມີຄວາມເບື້ອງໜ້າຍ ແລະ ຮູ້ສຶກວ່າສິ່ງທີ່ຄູສອນນັ້ນບໍ່ມີຄ່າ. ສະນັ້ນ, ການນຳສະເໜີເນື້ອໃນທີ່ແປກໃໝ່ຈຶ່ງແມ່ນສິ່ງຈຳເປັນສຳລັບການສ້າງແຮງຈູງໃຈ ນອກຈາກເນື້ອໃນທີ່ແປກໃໝ່ແລ້ວ ຄູຕ້ອງໃຊ້ວິທີສອນທີ່ຫຼາກຫຼາຍ ໃຊ້ສື່ການສອນຫຼາຍໆ ປະກອບນຳອີກດ້ວຍ.

5). ການເນັ້ນໃຫ້ນັກຮຽນເຫັນວ່າ ເນື້ອໃນທີ່ຮຽນໃນປະຈຸບັນມີຄວາມສຳພັນເຊື່ອມໂຍງກັບຊີວິດປະຈຳວັນ ແລະ ອານາຄົດແນວໃດ

ວິທີນີ້ອາດບໍ່ເໝາະສົມກັບນັກຮຽນທີ່ຍັງນ້ອຍຢູ່ ເພາະເດັກນ້ອຍເຂົາຈະສົນໃຈສະເພາະສິ່ງທີ່ເຂົາສຳພັດໄດ້ຢູ່ໃນ ຂະນະນັ້ນເທົ່ານັ້ນ ພວກເຂົາບໍ່ສາມາດເຊື່ອມໂຍງສິ່ງທີ່ເກີດຂຶ້ນໃນປັດຈຸບັນກັບສິ່ງທີ່ເກີດຂຶ້ນໃນອານາຄົດໄດ້

ການເນັ້ນໃຫ້ນັກຮຽນເຫັນວ່າສິ່ງທີ່ຮຽນນັ້ນ ຈະມີຄຸນຄ່າຕ່ວງກ່າວໃນອານາຄົດຂອງເຂົາ ສະນັ້ນມັນຈຶ່ງຕ້ອງ ສອດຄ່ອງກັບຄວາມຕ້ອງການ ແລະ ການມຸ່ງຫວັງໃນອານາຄົດຂອງເຂົາອີກດ້ວຍ

6). ການກະກຽມລາງວັນໃຫ້ແກ່ຜູ້ຮຽນ

ກໍ່ແມ່ນການເສີມແຮງພາຍນອກ ແມ່ນວິທີທີ່ມີອິດທິພົນຕໍ່ການສ້າງແຮງຈູງໃຈ ໃຫ້ແກ່ຜູ້ຮຽນຫຼາຍທີ່ສຸດ. ເຖິງ ຢ່າງໃດກໍ່ຕາມການໃຫ້ລາງວັນນີ້ ຄູຕ້ອງແນ່ໃຈວ່າສິ່ງທີ່ໃຫ້ນັ້ນມີຄວາມໝາຍ ເປັນລາງວັນທີ່ແທ້ຈິງສຳລັບຜູ້ທີ່ຮຽນຮູ້ ຫຼື ບໍ່ ເພາະລາງວັນມັນຈະມີຄຸນຄ່າໄດ້ກໍ່ຕໍ່ເມື່ອ ແມ່ນສິ່ງທີ່ນັກຮຽນຕ້ອງການເທົ່ານັ້ນ.

• ການຊ່ວຍເຫຼືອນັກຮຽນໃຫ້ເກີດຄວາມມຸ່ງໝັ້ນ ແລະ ໃສ່ໃຈໃນສິ່ງທີ່ຮຽນ

1). ເປີດໂອກາດໃຫ້ນັກຮຽນຕອບສະໜອງໃຫ້ຫຼາຍ

ການເປີດໂອກາດໃຫ້ນັກຮຽນໄດ້ຕອບສະໜອງ ອາດຢູ່ໃນຮູບແບບການຕອບຄຳຖາມຂອງຄູ ການໃຫ້ເຂົາ ອອກມາລາຍງານຢູ່ຕໍ່ໜ້າກະດານ ຫຼື ການອອກມາສະແດງ ສາທິດບາງຢ່າງ ຫຼັງຈາກນັກຮຽນໄດ້ສະແດງແລ້ວຄູຄວນໃຫ້ ຜົນຍ້ອນກັບແກ່ເຂົາ ເພື່ອໃຫ້ເຂົາມີກຳລັງໃຈ ແລະ ແກ້ໄຂໃນສິ່ງທີ່ຜິດພາດໂດຍທັນທີ ການສະແດງອອກ ແລະ ການໄດ້ ຮັບຜົນສະທ້ອນ ແລະ ການໄດ້ຮັບຜົນສະທ້ອນກັບຈະເຮັດໃຫ້ນັກຮຽນເພີ່ມຄວາມໃສ່ໃຈໃນບົດຮຽນນັ້ນຫຼາຍຂຶ້ນຕື່ມ.

2). ເປີດໂອກາດໃຫ້ນັກຮຽນໄດ້ກະທຳຈົນສຳເລັດ

ນັກຮຽນຈະມີຄວາມມຸ່ງໝັ້ນ ແລະ ໃສ່ໃຈ ໃຫ້ສຳເລັດພຽງເວລາເຄິ່ງຊົ່ວໂມງ ແຕ່ຜ່ານໄປເຄິ່ງຊົ່ວໂມງແລ້ວ ເຂົາກໍ່ຍັງກະທຳຢູ່ ເຂົາຍັງສືບຕໍ່ປັ້ນຕຸກກະຕາໄປອີກ 2 ຊົ່ວໂມງ ກໍ່ເພາະເຂົາຕ້ອງການເຫັນຜົນງານຂອງຕົນທີ່ສົມບູນ.

3). ຫຼີກເວັ້ນຄວາມສຳຄັນຂອງຄະແນນ ແລະ ບໍ່ເນັ້ນການແຂ່ງຂັນ

ຄູຄວນເນັ້ນໃຫ້ນັກຮຽນພໍໃຈໃນຜົນງານ ຫຼື ຄວາມກ້າວໜ້າຂອງຕົນເອງຫຼາຍກວ່າຄະແນນທີ່ໄດ້ຮັບ ແລະ ຄູບໍ່ ຄວນເນັ້ນກິດຈະກຳທີ່ມີການແຂ່ງຂັນລະຫວ່າງບຸກຄົນ

4). ສຳລັບວຽກທີ່ຍາກ ຄູຄວນໃຫ້ເວລາໃນການເຮັດວຽກຫຼາຍຂຶ້ນດີກວ່າຫຼຸດປະລິມານຄວາມຍາກຂອງວຽກລົງ

ຖ້າຄູໃຫ້ນັກຮຽນເຮັດວຽກທີ່ມີຄວາມສ່ຽງສູງ (ໂອກາດມີຄວາມລົ້ມເຫຼວຈະມີໂອກາດຫຼາຍກວ່າໂອກາດທີ່ຈະ ປະສົບຜົນສຳເລັດ) ພາໃຫ້ແຮງຈູງໃຈຂອງເຂົາຫຼຸດລົງ. ເຖິງຢ່າງໃດກໍ່ຕາມຖ້າວຽກນັ້ນເປັນສິ່ງທີ່ທ້າທາຍຕົວເຂົາ ຄູຊິ່ງເພີ່ມ ເວລາໃນການເຮັດວຽກເພີ່ມອີກ ແລະ ຄູກໍ່ເປັນຜູ້ສະໜັບສະໜູນຊ່ວຍເຫຼືອ ຄູບໍ່ຄວນໃຊ້ວິທີຫຼຸດຄວາມຍາກຂອງວຽກ ງານນັ້ນໃຫ້ເປັນວຽກທີ່ງ່າຍຂຶ້ນ

5). ການນຳສະເໜີຕົວແບບໃຫ້ແກ່ນັກຮຽນ

ຄູອາດຍົກຕົວຢ່າງຂອງຕົນເອງ ຫຼື ຜູ້ອື່ນກໍ່ໄດ້ ກ່ຽວກັບວິທີເອົາຊະນະວິຊາຮຽນທີ່ຍາກໆ ໃຫ້ນັກຮຽນຟັງ.

➤ ສະຫຼຸບ:

ແຮງຈູງໃຈໝາຍເຖິງພະລັງຈິດ ເຊິ່ງເປັນພາວະພາຍໃນທີ່ກະຕຸ້ນກຳນົດທິດທາງ ແລະ ຄົງສະພາບພຶດຕິກຳ ເພື່ອບັນລຸຈຸດປະສົງ ຫຼື ເປົ້າໝາຍ ແຮງຈູງໃຈທີ່ປະກົດຂຶ້ນມັກເປັນຜົນລວມລະຫວ່າງຄຸນລັກສະນະ ແລະ ພາວະຂອງ ເຫດການທາງສິ່ງແວດລ້ອມ ໂດຍທົ່ວໄປຂອງນັກຮຽນຈະແບ່ງອອກເປັນ 2 ປະເພດຄື: ແຮງຈູງໃຈພາຍນອກ ແລະ ແຮງຈູງໃຈພາຍໃນ.

ນັກຈິດຕະວິທະຍາໄດ້ອະທິບາຍແຮງຈູງໃຈໄວ້ແຕກຕ່າງກັນ. ກຸ່ມພຶດຕິກຳນິຍົມຈະເນັ້ນ ແຮງຈູງໃຈພາຍນອກ ໂດຍອະທິບາຍວ່າ: ການໃຫ້ລາງວັນ ແລະ ການລົງໂທດທີ່ມີບົດບາດສຳຄັນຕໍ່ແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄົນ. ຖ້າບຸກຄົນໄດ້ຮັບຕົວເສີມແຮງຫຼັງຈາກສະແດງພຶດຕິກຳແລ້ວ ເຂົາກໍ່ມີທ່າອ່ຽງສະແດງພຶດຕິກຳນັ້ນຖີ່ຂຶ້ນອີກ. ແຕ່ກຸ່ມມະນຸດນິຍົມຈະເນັ້ນແຮງຈູງໃຈພາຍໃນ. ກຸ່ມນີ້ມີຄວາມເຊື່ອວ່າ: ຄວາມຕ້ອງການນັບຖືຕົນເອງ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການພັດທະນາສັກກະຍາພາບແຫ່ງຕົນ ແມ່ນສູນກາງຂອງການສະແດງພຶດຕິກຳ ກຸ່ມບັນຍານິຍົມກໍ່ເນັ້ນແຮງຈູງໃຈພາຍໃນເຊັ່ນດຽວກັນກັບກຸ່ມມະນຸດນິຍົມ ແຕ່ມີຄວາມຄິດວ່າ: ການຄິດ (ຄວາມເຊື່ອ, ຄວາມຄາດຫວັງ, ເປົ້າໝາຍ, ຄຳນິຍົມ) ເປັນຕົວກຳນົດພຶດຕິກຳ ສ່ວນກຸ່ມຮຽນຮູ້ທາງສັງຄົມເຊື່ອວ່າ: ແຮງຈູງໃຈເປັນຄຸນລະຫວ່າງຄວາມຄາດຫວັງ ຜົນກຳທີ່ໄດ້ຮັບຈາກການກະທຳກັບຄຸນຄ່າກັບເປົ້າໝາຍທີ່ຕ້ອງການ ເຊິ່ງເປັນການປະສົມປະສານລະຫວ່າງແນວຄວາມຄິດຂອງກຸ່ມພຶດຕິກຳນິຍົມ ແລະ ກຸ່ມບັນຍານິຍົມ.

ນອກຈາກມີຄວາມພະຍາຍາມທີ່ຈະອະທິບາຍວ່າ: ແຮງຈູງໃຈແມ່ນສິ່ງໃດແລ້ວ ນັກຈິດຕະວິທະຍາການສຶກສາຍັງໄດ້ພະຍາຍາມສຶກສາ ຫາຄຳຕອບວ່າມີອົງປະກອບໃດແດ່ເພື່ອນຳມາອະທິບາຍວ່າ: ຍ້ອນຫຍັງເຮົາຈຶ່ງມີພຶດຕິກຳດັ່ງນັ້ນ ອົງປະກອບສຳຄັນທີ່ຈະນຳມາອະທິບາຍໃນຄຳຖາມດັ່ງກ່າວໄດ້ແກ່ ພາວະການຕື່ນຕົວການກຳນົດເປົ້າໝາຍ, ຄວາມຕ້ອງການ, ການອ້າງເຫດຜົນ ແລະ ຄວາມເຊື່ອ.

• ພາວະການຕື່ນຕົວ

ໃນການປະກອບກົດຈະກຳຕ່າງໆ ຈະມີລະດັບຂອງພາວະການຕື່ນຕົວແຕກຕ່າງກັນ ພາວະການຕື່ນຕົວຈະມີປະສິດທິພາບການທຳງານຫຼາຍ ຫຼື ນ້ອຍພຽງໃດ ຈະຂຶ້ນຢູ່ກັບຄວາມຍາກງ່າຍຂອງວຽກນັ້ນ. ຖ້າວຽກນັ້ນງ່າຍພາວະການຕື່ນຕົວສູງກໍ່ຈະຊ່ວຍໃຫ້ປະສິດທິພາບການທຳງານດີກວ່າພາວະການຕື່ນຕົວຕ່ຳ ແຕ່ຖ້າວຽກງານນັ້ນຍາກພາວະການຕື່ນຕົວຕ່ຳຈະຊ່ວຍໃຫ້ປະສິດທິພາບການທຳງານດີກວ່າພາວະການຕື່ນຕົວສູງ. ຢູ່ໃນຫ້ອງຮຽນຄູເຄີຍພົບເຫັນບັນຫາກ່ຽວກັບການຕື່ນຕົວທີ່ສຳຄັນ 2 ປະເດັນຄື: ນັກຮຽນມີພາວະການຕື່ນຕົວຕ່ຳເກີນໄປ ຫຼື ສູງເກີນໄປ, ຖ້າເຫັນນັກຮຽນມີພາວະການຕື່ນຕົວຕ່ຳຫຼາຍ ຄູຈະຕ້ອງກະຕຸ້ນ ແລະ ໃຫ້ຄວາມສົນໃຈ ຄວາມຢາກຮູ້ຢາກເຫັນຂອງເຂົາເພີ່ມຂຶ້ນ ແຕ່ຖ້ານັກຮຽນມີພາວະການຕື່ນຕົວສູງເກີນໄປ (ມີຄວາມວິຕົກກົດດັນສູງ) ກໍ່ຈະມີຜົນພາໃຫ້ປະສິດທິພາບຂອງວຽກງານນັ້ນຕ່ຳ ເຊິ່ງເປັນອຸປະສັກຕໍ່ຄວາມສົນໃຈໃນຫ້ອງຮຽນ ແລະ ພາໃຫ້ເຂົາຈື່ຈຳສິ່ງທີ່ຮຽນໄດ້ໜ້ອຍລົງ. ສະນັ້ນ ຄູຈຶ່ງຊ່ວຍໃຫ້ນັກຮຽນດັ່ງກ່າວໄຫ້ຫຼຸດຄວາມວິຕົກກາງວິນ.

- **ການກຳນົດເປົ້າໝາຍຂອງການຮຽນ**

ການກຳນົດເປົ້າໝາຍສູງ ຫຼື ຕ່ຳ ລ້ວນແຕ່ມີຜົນຕໍ່ແຮງຈູງໃຈ ການກຳນົດເປົ້າໝາຍທີ່ມີຄວາມສາມາດລະດັບປານກາງ ແລະ ມີທ່າອ່ຽງທີ່ຈະປະສົບຜົນສຳເລັດໃນອານາຄົດອັນໄກ້ ຈະມີຜົນເຮັດໃຫ້ເກີດແຮງຈູງໃຈທີ່ດີ

ໄດ້ມີເປົ້າໝາຍ 2 ຢ່າງທີ່ປະກົດຢູ່ໃນການຮຽນຄື: ການກຳນົດເປົ້າໝາຍເພື່ອຮູ້ ແລະ ການກຳນົດເປົ້າໝາຍເພື່ອຄະແນນ ຫຼື ຜົນງານ ນັກຮຽນທີ່ກຳນົດເປົ້າໝາຍເພື່ອຮູ້ ຈະມີຄວາມອົດທົນພາກພຽນ ແລະ ມີແຮງຈູງໃຈທີ່ດີຫຼາຍກວ່າການກຳນົດເປົ້າໝາຍເພື່ອຜົນງານ ຫຼື ຄະແນນ

- **ຄວາມຕ້ອງການ**

ຄວາມຕ້ອງການ ແມ່ນພາວະທີ່ເກີດຂຶ້ນ ຈາກຄວາມບໍ່ດຸ່ນດ່ຽງທາງກາຍ ແລະ ຈິດໃຈ ເປັນຕົ້ນເຫດສຳຄັນທີ່ພາໃຫ້ເກີດມີແຮງຈູງໃຈ ແລະ ມີພຶດຕິກຳຕໍ່ສິ່ງຕ້ອງການ ທ່ານມາດສະໂລ ໄດ້ສະເໜີທິດສະດີຂອງລຳດັບຂັ້ນຂອງຄວາມຕ້ອງການ ໂດຍອະທິບາຍວ່າ: ມະນຸດມີຄວາມຕ້ອງການຈາກຂັ້ນຜື້ນຖານ (ຄວາມຕ້ອງການທາງກາຍຍະພາບ) ໄປສູ່ຄວາມຕ້ອງການທີ່ສູງຂຶ້ນ (ຄວາມຕ້ອງການທາງຈິດໃຈ) ເມື່ອຄວາມຕ້ອງການຂັ້ນຕົ້ນໄດ້ຮັບການຕອບສະໜອງກໍ່ຈະເກີດຄວາມຕ້ອງການທີ່ສູງຂຶ້ນ.

ຄວາມຕ້ອງການທີ່ສຳຄັນຕໍ່ແຮງຈູງໃຈໃນການຮຽນຮູ້ກໍ່ແມ່ນຄວາມຕ້ອງການຄວາມສຳເລັດ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການຫຼີກໜີຄວາມລົ້ມເຫຼວ ທັງ 2 ນີ້ເປັນພະລັງທີ່ມີທິດທາງກົງກັນຂ້າມກັນ. ການມຸ້ງກະທຳຈະປະກົດໄປທິດທາງໃດນັ້ນ ຍ່ອມຂຶ້ນກັບວ່າມີພະລັງໃດຫຼາຍກ່ວາ.

- **ການອ້າງເຫດຜົນ**

ການອ້າງເຫດຜົນທີ່ບຸກຄົນສຳເລັດ ຫຼື ລົ້ມເຫຼວຈະມີອິດທິພົນທີ່ສຸດ ຕໍ່ສະພາບທາງອາລົມ ຄວາມຄາດຫວັງ ແລະ ແຮງຈູງໃຈ

ທ່ານ ໄວເນີ ອະທິບາຍວ່າ: ສາເຫດທີ່ບຸກຄົນນຳມາອ້າງເມື່ອປະສົບຄວາມສຳເລັດ ຫຼື ລົ້ມເຫຼວ ຈະແບ່ງອອກເປັນ 3 ວິທີຄື: ມີຕິແຫຼ່ງຂອງສາເຫດ, ມີຕິຄວາມຄົງທີ່ຂອງສາເຫດ, ມີຕິຄວາມສາມາດຄວບຄຸມສາເຫດ

ນອກຈາກອ້າງສາເຫດມີຄວາມສຳພັນໂດຍກົງກັບແຮງຈູງໃຈຂອງບຸກຄົນແລ້ວ ມັນຍັງມີຜົນຕໍ່ຄວາມຮູ້ສຶກຄໍ່ກັບຄຸນຄ່າແຫ່ງຕົນອີກ ເມື່ອໃດທີ່ມີຄວາມຮູ້ສຶກວ່າຕົນເອງບໍ່ມີຄ່າ ຈະເປັນຄົນປະເພດມັກຫຼີກໜີຄວາມລົ້ມເຫຼວ ຫຼື ຍ່ອມຮັບຄວາມລົ້ມເຫຼວ ເຊິ່ງແມ່ນຄຸນລັກສະນະຂອງແຕ່ລະຄົນ

ເພື່ອເຮັດໃຫ້ການຮຽນຮູ້ຂອງນັກຮຽນດຳເນີນໄປຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ຄູ່ຈຳເປັນຕ້ອງໄດ້ສຶກສາເລື່ອງແຮງຈູງໃຈ ເພື່ອຊອກຫາວິທີໃນການພັດທະນາແຮງຈູງໃຈໃນການຮຽນໃຫ້ແກ່ນັກຮຽນ ແນວທາງການເສີມສ້າງແຮງຈູງໃຈຕໍ່ການຮຽນຈະກະທຳໄດ້ດ້ວຍຫຼາຍວິທີ ວິທີທີ່ສຳຄັນທີ່ສຸດ ກໍ່ແມ່ນການເສີມສ້າງການເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ການຄາດຫວັງໃນທາງບວກຂອງນັກຮຽນ ການໃຫ້ເຂົາເຫັນຄຸນຄ່າຂອງສິ່ງທີ່ຮຽນ ແລະ ການຊ່ວຍນັກຮຽນເກີດມີຄວາມມຸ້ງໝັ້ນ ການໃສ່ໃຈໃນສິ່ງທີ່ຮຽນ.

ຄູ່ມືບົດບາດສໍາຄັນຢ່າງໃຫຍ່ຫຼວງ ໃນການປະກອບສ່ວນພັດທະນາສັງຄົມມະນຸດນັບແຕ່ອາດີດຈົນເຖິງປະຈຸບັນ ແລະ ຍັງຈະສືບຕໍ່ມີບົດບາດຫຼາຍທີ່ສຸດໃນອະນາຄົດ. ບາງທັດສະນະໄດ້ເວົ້າວ່າຄູ່ແມ່ນຜູ້ທີ່ມີຄວາມຮູ້ ແລະ ປະສົບການ ທີ່ສາມາດຖ່າຍທອດໄປສູ່ຜູ້ອື່ນໆ ຊຶ່ງຂຽນໄດ້ສັ້ນ ແລະ ມີຄວາມໝາຍກວ້າງສົມຄວນເຊັ່ນ: ສົມຍານາມທີ່ເນັ້ນໃຫ້ເຫັນຄວາມສໍາຄັນຂອງຄູ, ຄູໃນຖານະເປັນວິສາວະກອນສັງຄົມ, ຄູເປັນນັກພັດທະນາເຢົາວະຊົນ, ຄູເປັນນັກການພັດທະນາສັງຄົມ, ຄູເປັນນັກພັດທະນາການເມືອງການປົກຄອງ, ຄູເປັນນັກພັດທະນາເສດຖະກິດຂອງຊາດ, ຄູນັກພັດທະນາສິ່ງເສີມຄວາມໝັ້ນຄົງທາງສາດສະໜາ ແລະ ວັດທະນະທຳ.

ບົດບາດ ແລະ ຄວາມສໍາຄັນຂອງຄູມີດັ່ງລຸ່ມນີ້:

❖ ຕໍ່ການກໍ່ສ້າງຊັບພະຍາກອນມະນຸດ

- ຄູ່ແມ່ນຜູ້ພັດທະນາຊັບພະຍາກອນມະນຸດທຸກລະດັບ, ມີຄວາມຮັກອາຊີບແຜ່ນນັກຮຽນ, ຄູເປັນສະມາຊິກທີ່ດີຂອງສັງຄົມ, ປະພຶດຕິນະໂນມເປັນສະມາຊິກຂອງຊຸມຊົນຢ່າງເພິ່ງພໍໃຈ.
- ຄູ່ແມ່ນຜູ້ມີຄວາມເສຍສະຫຼະ, ມີຄວາມຮັກ, ຄວາມປາດຖະໜາຕໍ່ຄົນອື່ນ, ຮູ້ກໍ່ສ້າງດຶງດູດຄົນອື່ນ, ເຮັດໃຫ້ຄົນອື່ນຮັກແພງເຊື່ອຖື.
- ຄູເປັນຜູ້ມີຄວາມອົດທົນສູງ, ຮູ້ແກ້ໄຂບັນຫາຂອງນັກຮຽນ ແລະ ບັນຫາຂອງຕົນເອງ, ມີຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ, ຮູ້ສ້າງຄວາມສັດທາ ແລະ ຄວາມດີຕໍ່ທຸກຄົນ, ຮູ້ຮັກສາກຽດສັກສີ, ມີຄຸນນະທຳ ແລະ ຈະລິຍະທຳທີ່ດີ.

❖ ຕໍ່ນັກຮຽນ

ຄູຕ້ອງປ່ຽນຈາກການທີ່ເປັນຜູ້ບອກ ເປັນຜູ້ກະຕຸກຊຸກຍູ້ໃຫ້ນັກຮຽນ ເກີດຄວາມຄິດລິເລີ່ມສ້າງສັນ, ໃຫ້ນັກຮຽນໄດ້ໃຊ້ຄວາມຄິດຢ່າງເປັນອິດສະຫຼະ ແລະ ມີເຫດຜົນ. ເຝິກນັກຮຽນໃຫ້ຮູ້ເຮັດວຽກເປັນກຸ່ມ, ຮູ້ຕຳນິວິຈານ, ຮູ້ຈັກອິດກັ້ນ ແລະ ຮູ້ຟັງຄໍາຄິດເຫັນຂອງຜູ້ອື່ນ, ສ້າງໃຫ້ເຂົາມີວິໄນຮູ້ເຄົາລົບລະບຽບກົດໝາຍ, ສິດທິຂອງຕົນ ແລະ ຂອງຄົນອື່ນ, ຮູ້ຮັກສາສິດຜົນປະໂຫຍດສ່ວນລວມ, ຮັບຟັງສຽງສ່ວນຫຼາຍ.

❖ ຕໍ່ສັງຄົມ

ຄູ່ມືບົດບາດໃນບັນດາວຽກງານຂອງສັງຄົມຢ່າງກວ້າງຂວາງ, ເພາະສັງຄົມສ່ວນຫຼາຍເຂົາກໍ່ຍອມຮັບບົດບາດຂອງຄູໃນຂົງເຂດວຽກງານສຶກສາອົບຮົມ, ເພື່ອໃຫ້ສົມກັບຄວາມໄວ້ເນື້ອເຊື່ອໃຈຂອງສັງຄົມ. ດັ່ງນັ້ນ, ຄູຕ້ອງມີຄວາມຮູ້, ມີຄວາມສົນໃຈໃນວຽກງານການກະແສດໃຫ້ສາມາດມີສ່ວນຮ່ວມນຳທ້ອງຖິ່ນ, ມີແບບແຜນການດຳລົງຊີວິດແບບປະຊາທິປະໄຕ, ປະພຶດຕິວິໄນແບບຢ່າງແກ່ຊຸມຊົນ.

5) ມີຄວາມຍຸດຕິທຳ, ເຄົາລົບຮີດຄອງປະເພນີ ແລະ ລະບຽບກົດໝາຍ.

6) ຫາໂອກາດເຂົ້າຮ່ວມກິດຈະກຳຂອງທ້ອງຖິ່ນ, ຊ່ວຍແກ້ໄຂບັນຫາ, ສ້າງເຂົ້າຄວາມໃຈລະຫວ່າງໂຮງຮຽນ ແລະ ທ້ອງຖິ່ນ.

1) ສົມຍານາມທີ່ເນັ້ນໃຫ້ເຫັນຄວາມສຳຄັນຂອງຄູ

1. ຄູ ຄື ນັກປະຕິວັດໃນສະໜາມຮີບທາງການສຶກສາ
2. ຄູ ຄື ຜູ້ໃຊ້ອາວຸດລັບຂອງຊາດ
3. ຄູ ຄື ທະຫານເອກຂອງຊາດ
4. ຄູ ຄື ແມ່ພິມຂອງຊາດ
5. ຄູ ຄື ແວນແຍງຂອງນັກຮຽນ
6. ຄູ ຄື ດວງປະທັບສ້ອງທາງ
7. ຄູ ຄື ຜູ້ສ້າງໂລກ
8. ຄູ ຄື ຜູ້ກຸມຄວາມເປັນຄວາມຕາຍຂອງຊາດໄວ້ໃນກຳມ

2) ຄວາມສຳຄັນຂອງຄູໃນຖານະເປັນວິສາວະກອນສັງຄົມ

ອາຊີບທຸກອາຊີບຍອມມີຄວາມສຳຄັນຕໍ່ບຸກຄົນ ແລະ ສັງຄົມນຳກັນທັງໝົດຍາກທີ່ຈະກ່າວອ້າງວ່າອາຊີບໃດມີຄວາມສຳຄັນກວ່າກັນແຕ່ຖ້າເຮົາມາພິຈາລະນາສະເພາະວິຊາຊີບຄູໃຫ້ເລິກເຊິ່ງແລ້ວຈະເຫັນວ່າຜູ້ເປັນຄູນັ້ນຕ້ອງຮັບພາລະໜ້າທີ່ຕໍ່ສັງຄົມຫາກຜູ້ເປັນຄູປະຕິບັດພາລະທີ່ຕົນເອງໄດ້ຮັບບົກຜອງຜົນກະທົບກໍ່ຈະຕົກໄປເຖິງຄວາມເສື່ອມຂອງສັງຄົມເພື່ອໃຫ້ນັກສຶກສາຄູໄດ້ເຂົ້າໃຈເຖິງຄວາມສຳຄັນຂອງຄູ.

3) ຄວາມສຳຄັນຂອງຄູຕໍ່ການພັດທະນາເຍົາວະຊົນ

ໜ້າທີ່ຂອງຄູນັ້ນເປັນໜ້າທີ່ທີ່ມີຄວາມສຳຄັນຢ່າງຍິ່ງເພາະເປັນການປຸກຝັງຄວາມຮູ້ ຄວາມຄິດ ແລະ ຈິດໃຈໃຫ້ແກ່ເຍົາວະຊົນ ເພື່ອຈະໄດ້ໃຫຍ່ຂຶ້ນເປັນພົນເມືອງທີ່ດີ ແລະ ມີປະນັກຮຽນທິພາບຂອງປະເທດຊາດໃນອານາຄົດ ຜູ້ເປັນຄູຈຶ່ງຈັດໄດ້ວ່າເປັນຜູ້ມີບົດບາດຢ່າງສຳຄັນໃນການພັດທະນາປະເທດຊາດ ເພາະຄູເປັນຜູ້ປຸກຝັງຄວາມຮູ້ສຶກຄວາມຄິດ ແລະ ຈິດໃຈ ພັດທະນາເຍົາວະຊົນໃຫ້ມີຄວາມຈະເລີນໃນທຸກໆດ້ານ

4) ຄວາມສຳຄັນຂອງຄູຕໍ່ການພັດທະນາສັງຄົມ

1. ໃຫ້ການສຶກສາ ແລະ ຄວາມຮູ້ແກ່ປະຊາຊົນທົ່ວໄປ
2. ເປັນຜູ້ນຳ ຫຼື ລິເລີ່ມປັບປຸງຄວາມເປັນຢູ່ຂອງສັງຄົມ ແລະ ວັດທະນະທຳ
3. ເປັນຜູ້ປັບປຸງສິ່ງເສີມ
4. ເປັນທີ່ປຶກສາແກ່ປະຊາຊົນ

5. ເປັນຜູ້ສ້າງຄວາມຕື່ນຕົວ

6. ເປັນຜູ້ອຳນວຍຄວາມສະດວກ ແລະ ປະສານງານ

5) ຄວາມສຳຄັນຂອງຄູ່ການພັທະນາການເມືອງການປົກຄອງ

1. ໃຫ້ຄວາມຮູ້ຄວາມເຂົ້າໃຈແກ່ເຝົ້າວະຊົນ ແລະ ປະຊາຊົນທົ່ວໄປກ່ຽວກັບລະບົບການປົກຄອງປະເທດ
2. ຝຶກຫັດໃຫ້ເຝົ້າວະຊົນໃນສະຖານທີ່ສຶກສານຳຮູບແບບການປົກຄອງປະເທດມາໃຊ້ກັບການດຳເນີນກິດຈະກຳບາງຢ່າງໃນສະຖານທີ່ສຶກສາ
3. ຄູ່ເປັນຕົວແທນຂອງລັດໃນການເຊີນຊວນໃຫ້ປະຊາຊົນໄປໃຊ້ນັກຮຽນໃຊ້ສຽງໃນການເລືອກຕັ້ງ
4. ສ້າງຄຳນິຍົມລະບອບປະຊາທິປະໄຕແກ່ປະຊາຊົນ

6) ຄວາມສຳຄັນຂອງຄູ່ການພັທະນາເສດຖະກິດຂອງຊາດ

1. ສອນນັກຮຽນທີ່ຕົວຄູ່ເອງຮັບຜິດຊອບຢູ່ໃຫ້ເຕັມເວລາຕາມຫລັກສູດເຕັມຄວາມສາມາດ
2. ສົ່ງເສີມໃຫ້ນັກຮຽນນັກສຶກສາໄດ້ໃຊ້ເວລາວາງໃຫ້ເກີດປະໂຫຍດສູງສຸດ
3. ໃຫ້ຄຳປຶກສາແນະນຳອາຊີບໃໝ່ໆ
4. ຮ່ວມມືກັບຫນ່ວຍງານຕ່າງໆເພື່ອຈັດຝຶກອາຊີບໃໝ່ໃຫ້ແກ່ປະຊາຊົນໃນທ້ອງຖິ່ນ
5. ໃຫ້ຄວາມຮູ້ ແລະ ສົ່ງເສີມສຸກຂະພາບອະນາໄມຂອງຄົນໃນຊຸມຊົນ
8. ສົ່ງເສີມການຜະລິດ ແລະ ແນະນຳເທັກໂນໂລຢີໃໝ່ໆ

7) ຄວາມສຳຄັນຂອງຄູ່ການສົ່ງເສີມຄວາມໝັ້ນຄົງທາງສາສະໜາ ແລະ ວັດທະນະທຳ

1. ບໍ່ຄວນສົ່ງເສີມເຮັດຄວາມເສື່ອມເສຍໃດໆອັນເປັນການດູໝັ່ນຫຍຽດຫຍາມທາງສາສະໜາ
2. ສົ່ງເສີມການສຶກສາປະຫວັດ ແລະ ຄຳສອນໃນສາສະໜາໃຫ້ເຂົ້າໃຈຢ່າງເລິກເຊິ່ງ.
3. ສົ່ງເສີມສະໜັບສະໜູນໃຫ້ນັກຮຽນຍຶດໝັ້ນ ແລະ ປະຕິບັດຕົນຕາມຄຳສອນໃນສາສະໜາ ແລະ ນຳມາປະຕິບັດໃນຊີວິດປະຈຳວັນ.
4. ສົ່ງເສີມການປ້ອງກັນໄພການທຳລາຍ ແລະ ແກ້ໄຂຄວາມເສຍຫາຍອັນຈະເກີດຂຶ້ນໃຫ້ແກ່ສາສະໜາ.
5. ສົ່ງເສີມຄວາມຈະເລີນໝັ້ນຄົງທາງສາສະໜາຄື:
 - ✓ ຮ່ວມພິທີກຳທາງສາສະໜາເຊັ່ນວ່າ: ການວຽນທຽນ, ສະຫຼອງທຽນເຂົ້າພັນສາ ຫຼື ຮ່ວມເຮັດບຸນໃນວັນສຳຄັນທາງສາສະໜາ.
 - ✓ ທຳນຸບຳລຸງຜະພຸດທະສາສະໜາໃຫ້ດຳລົງຢູ່ເຊັ່ນວ່າ: ທອດກະຖິນ, ທອດຜ້າປ່າ
6. ຊ່ວຍອະນຸລັກ ແລະ ປົກປ້ອງແກ່ປູຊະນິຍະຖານທາງສາສະໜາ ລວມທັງສິລະປະກຳຕ່າງໆທາງສາສະໜາ.

7. ຍຶດໝັ້ນຄຸນນະທຳທາງສາສະໜາໃຫ້ເປັນທີ່ປະຈຳແກ່ຄົນທົ່ວໄປ.

ເວົ້າລວມ: ຄູ່ມືບົດບາດສຳຄັນທີ່ສຸດ ໃນການກໍ່ສ້າງຊັບຍາກອນມະນຸດທີ່ມີປະສິດທິພາບໃຫ້ແກ່ປະເທດຊາດ, ຢາກໃຫ້ປະເທດຊາດ ແລະ ສັງຄົມມີຄວາມສີວິໄລກ້າວໜ້າມີຄວາມຜາສຸກໄດ້ມັນຂຶ້ນກັບຄຸນນະພາບຂອງການພັດທະນາຄົນໃນສັງຄົມທີ່ມີປະສິດທິພາບ, ຜູ້ທີ່ເຮັດໜ້າທີ່ດັ່ງກ່າວແມ່ນຄູ. ເພິ່ນຈຶ່ງໃຫ້ຂະໜານນາມໃນຖານະບົດບາດຂອງຄູວ່າ: “ຄູເປັນແມ່ພິມຂອງຊາດ” “ ຄູແມ່ນພໍ່ແມ່ທີ 2 ຂອງນັກຮຽນ ”, “ ຄູແມ່ນນັກວິສະວະກອນຫຼໍ່ຫຼອມດວງວິນຍານຂອງຄົນ ” ແລະ ອື່ນໆ.

ຄວາມສຳຄັນຂອງການພັດທະນາຄູ

❖ ຄວາມສຳຄັນຂອງພັດທະນາຄູແບ່ງອອກ 2 ດ້ານຄື:

1) ພັດທະນາຕົນເອງໃນດ້ານວິຊາຊີບຄູ

ການພັດທະນາຕົນເອງໃນດ້ານວິຊາຊີບຄູເພື່ອການປະກອບວິຊາຊີບຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ຊຶ່ງໄດ້ແກ່ການພັດທະນາດ້ານຄວາມຮູ້ຄື: ການພັດທະນາຕົນເອງໃຫ້ມີຄວາມຮອບຮູ້ທັງໃນເລື່ອງທີ່ຈະສອນນັກຮຽນ, ເລື່ອງເທັກນິກວິທີການໃໝ່ໆທີ່ຈະຊ່ວຍໃຫ້ການສອນມີປະສິດທິພາບ ຫຼື ມີຄວາມຮູ້ໃນດ້ານອື່ນໆ...

ການພັດທະນາໃນດ້ານເທັກນິກວິທີແມ່ນມີຄວາມຮູ້ໃນດ້ານການຈັດການຮຽນການສອນແບບຕ່າງໆການຈັດກິດຈະກຳຂອງນັກຮຽນ.

ການພັດທະນາໃນດ້ານຄຸນລັກສະນະກັບເຈດຕະຄະຕິແມ່ນການພັດທະນາຕົວເອງໃຫ້ມີບຸກຄະລິກກະພາບທີ່ດີເໝາະສົມການເປັນຄູ, ມີຄຸນນະທຳ ຫຼື ລັກສະນະຄູທີ່ຄູມີເຈດຕະຄະຕິທີ່ດີຕໍ່ນັກຮຽນ.

2) ພັດທະນາຕົນເອງໃນດ້ານການເປັນສະມັກຊິກຂອງສັງຄົມ

ການເປັນສະມັກຊິກຂອງສັງຄົມເພື່ອການດຳລົງຊີວິດໃນສັງຄົມຢ່າງມີຄວາມສຸກໄດ້ແກ່:

- ✓ ການຮູ້ຈັກ ແລະ ເຂົ້າໃຈຕົນເອງ: ຍອມຮັບຕົນເອງກ່ອນວ່າເປັນຄົນແນວໃດ, ມີບຸກຄະລິກ ແລະ ພຶດຕິກຳທີ່ດີ ຫຼື ບໍ່ດີແນວໃດ.
- ✓ ສຳຫຼວດຕົນເອງ: ຈະຊ່ວຍໃຫ້ຮູ້ເຖິງຂໍ້ດີ ແລະ ຂໍ້ເສຍຂອງຕົນເອງແນວໃດ
 - ✓ ການປັບປຸງຕົນເອງ: ເມື່ອຮູ້ຂໍ້ດີ ແລະ ຂໍ້ເສຍຂອງຕົນເອງແລ້ວຄວນພະຍາຍາມປັບປຸງຕົນເອງໃຫ້ດີຂຶ້ນ

❖ ຫຼັກການພັດທະນາຄູ

1. ຫຼັກການສຶດສອນຕ້ອງຮັບປະກັນທາງດ້ານແນວຄິດ

ຫຼັກການນີ້ເປັນຫຼັກການທີ່ສຳຄັນກວ່າຫມູ່ເລີ່ມຈາກທັດສະນະທີ່ເປັນພື້ນຖານກ່ຽວກັບການສຶກສາ, ຈຸດປະສົງ ແລະ ທິດນຳການສຶກສາຂອງພັກ, ເນື່ອງຈາກການສຶກສາແມ່ນພາກສ່ວນສຳຄັນຂອງການປະຕິວັດແນວຄິດວັດທະນະທຳ. ການຮຽນການສອນມີຄຸນປະໂຫຍດອັນໃຫຍ່ຫຼວງຫຼາຍຕໍ່ການສຶກສາແນວຄິດການເມືອງຄຸນສົມບັດຂອງຊົນຊັ້ນກຳມະຊີບໃຫ້ແກ່ຄົນລຸ້ນໜຸ່ມ, ແນໃສ່ກໍ່ສ້າງຄົນໃຫ້ຂະຫຍາຍຕົວຮອບດ້ານ, ຄຸນສົມບັດຂອງນັກຮຽນເກີດຈາກການສຶດສອນຮ້າຮຽນ. ລາຍລະອຽດດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້:

- ສ້າງໂລກກະທັດຂອງລັດທິມາກ-ເລນິນ ແລະ ອຸດົມການຄອມມູນິດໃຫ້ນັກຮຽນ.
- ສ້າງຄຸນທາດຄຸນສົມບັດອັນດີ.
- ສຶກສາອົບຮົມບັນຫາສະພາບການ, ໜ້າທີ່ແນວທາງຂອງພັກໃຫ້ນັກຮຽນເຂົ້າໃຈ.

2. ຫຼັກການສຶດສອນຕ້ອງຮັບປະກັນທາງດ້ານວິທະຍາສາດ

- ການສຶດສອນຕ້ອງໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບກົດເກນຮັບຮູ້ຂອງນັກຮຽນ.
- ຖ່າຍທອດຄວາມຮູ້ໃຫ້ເປັນລະບົບຊັດເຈນ.
- ຈັດເນື້ອໃນການຮຽນການສອນໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບປະຫວັດຄວາມເປັນມາຂອງແຕ່ລະຂະແໜງວິທະຍະສາດ.
- ຈັດເວລາໃຫ້ເໝາະສົມ. ປະຕິບັດຂັ້ນຕອນການສອນຢ່າງເຄັ່ງຄັດ, ຈັດຫ້ອງໃຫ້ຖືກຕ້ອງຕາມມາດຕະຖານສຸຂະອະນາໄມ, ຄວາມງາມ ແລະ ປະຕິບັດວິໄນການເຄື່ອນໄຫວນອກຫຼັກສູດໃຫ້ຕິດພັນກັບການດຳລົງຊີວິດ, ເອົາທິດສະດີຄຽງຄູ່ກັບຕົວຈິງ.

3. ຫຼັກການຮັບປະກັນລັກສະນະຕົວຈິງ

ການສອນທີ່ດີແມ່ນການສອນທີ່ສາມາດໃຫ້ນັກຮຽນຮູ້ນຳໃຊ້ຄວາມຮູ້ທີ່ຮຽນມາເຂົ້າໃນການປັບປຸງຄຸນນະພາບຊີວິດຂອງຕົນເອງ ແລະ ສ້າງຄົມໃຫ້ດີຂຶ້ນ, ຕ້ອງເອົາທິດສະດີຕິດພັນກັບຕົວຈິງ, ຮຽນຄຽງຄູ່ກັບຮັດ, ແນໃສ່ສ້າງຄົນໃຫ້ຂະຫຍາຍຮອບດ້ານ, ຮູ້ສຶກທົບລະຫວ່າງການອອກແຮງງານດ້ວຍມັນສະໝອງ ແລະ ຕົນມື.

4. ຫຼັກການຮັບປະກັນລັກສະນະປະຈັກຕາ

ຄູຄວນໃຊ້ສື່ການສອນທີ່ແຕກຕ່າງກັນ ເຊັ່ນ: ຮູບພາບ, ເຄື່ອງຈຳລອງ, ວັດຖຸຈິງຈາກທຳມະຊາດ, ເທບ, ວິດີໂອ, ລິລາທຳທິການພັນລະນາຂອງຄູ ແລະ ອື່ນໆ... ການສອນທີ່ດີຄູຕ້ອງຊອກຫາສື່ມາປະກອບເພື່ອໃຫ້ການສອນມີບັນຍາກາດ: ມີຊີວິດຊີວາ, ນັກຮຽນສາມາດເຂົ້າໃນບົດຮຽນຢ່າງເລິກເຊິ່ງ, ແຕ່ການໃຊ້ສື່ຕ້ອງໃຫ້ແທດເໝາະກັບຈຸດພິເສດຊຳອາຍຸຂອງນັກຮຽນ.

5. ຫຼັກການສົ່ງເສີມລັກສະນະຕົນຕົວຕັ້ງໜ້າ, ເປັນເອກະລາດຂອງນັກຮຽນ

ໃນທິດນຳການສຶກສາຂອງພັກແມ່ນສ້າງຄົນໃຫ້ມີຄວາມເປັນເຈົ້າການໃນການອອກແຮງງານ, ໃນນັ້ນຄູມີບົດບາດຕໍ່ການສ້າງຄວາມຕົນຕົວຕັ້ງໜ້າຂອງນັກຮຽນ, ໃຫ້ເຂົາສາມາດຄຳຄວາມດ້ວຍຕົນເອງເພື່ອບັນລຸຜົນສຳເລັດ, ສ້າງໃຫ້ນັກຮຽນໃຫ້ເຂົ້າໃຈຈຸດປະສົງໜ້າທີ່ການຮຽນມີຄວາມດູຄິນປະທັບໃຈໃນການຮຽນ, ຄູຕ້ອງວາງຄາດໝາຍສູງຕໍ່ຜູ້ຮຽນເພື່ອໃຫ້ເຂົາມີສະຕິໃນຄວາມຮັບຜິດຊອບ, ມີການຄົ້ນຄິດແບບວິທະຍາສາດ, ສາມາດສະແດງຄວາມຄິດເຫັນໄດ້ຢ່າງຊັດເຈນ, ຕ້ານປະກົດການຫຍໍ້ທໍ້ໃນການຮຽນເຊັ່ນ: ບໍ່ເປັນເຈົ້າການໃນການຮຽນ ແລະ ອື່ນໆ...

6. ຫຼັກການປັບປຸງຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດ ແລະ ຄວາມຊຳນິຊຳນານ

ໃນຂະບວນການຮຽນການສອນການປັບປຸງຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດ ແລະ ຄວາມຊຳນິຊຳນານເປັນຂະບວນການທີ່ຄູຕ້ອງໄດ້ປະຕິບັດຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງໃນຕະຫຼອດເວລາໃນການດຳເນີນການສອນ, ທັງເປັນການປະເມີນການຮຽນການສອນເພື່ອປັບປຸງໃຫ້ດີຂຶ້ນ. ການປັບປຸງຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດ ແລະ ຄວາມຊຳນິຊຳນານຄູຕ້ອງປະຕິບັດເມື່ອສອນໝົດຊົ່ວໂມງ,

ສອນໝົດບົດ, ສອນໝົດພາກ. ເຮັດໃຫ້ນັກຮຽນສາມາດລື້ມຄືນໄດ້, ຈື່ຄືນໄດ້, ສາມາດຈັດປະເພດເນື້ອໃນຄວາມຮູ້ຢ່າງເປັນລະບົບ, ສາມາດປັບປຸງຄວາມຮູ້ຄວາມເຂົ້າໃຈຢ່າງເລິກເຊິ່ງເປັນພື້ນຖານໃຫ້ເກີດທັກສະແກ່ນັກຮຽນ.

7. ຫຼັກການເອົາໃຈໃສ່ນັກຮຽນພິເສດ

ຄູ່ຕ້ອງມີຄວາມສຳພັນເປັນມິດເປັນກັນເອງກັບນັກຮຽນທຸກຄົນ, ແຕ່ການເຄື່ອນໄຫວຂອງຄູ່ຕ້ອງສອດຄ່ອງກັບການຂະຫຍາຍຕົວຂອງແຕ່ລະຄົນ. ນັກຮຽນແຕ່ລະຄົນຍ່ອມມີຖານະເສດຖະກິດ, ມີຈຸດພິເສດຊົນເຜົ່າ, ມີລະດັບການຮັບຮູ້ຄວາມເຂົ້າໃຈທີ່ແຕກຕ່າງກັນ, ມີນິໄສໃຈຄໍ່າຄືກັນ, ໃນຫ້ອງຮຽນໜຶ່ງໆອາດມີນັກຮຽນພອນສະຫວັນ, ນັກຮຽນປັນຍາອ່ອນ, ນັກຮຽນມີບັນຫາ, ມີຄວາມບົກຜ່ອງທາງດ້ານສະລິລະ, ອິນຊິທັງຫ້າ ຫຼື ກຳມະພັນ ແລະ ອື່ງ... ຄູ່ຕ້ອງຝຶກອາລົມຂອງຕົນເອງໃຫ້ຜູ້ມີເຫດຜົນ ຫຼື ຄູ່ຕ້ອງມະນຸດນິຍົມ, ຮູ້ເອົາເຂົາມາໃສ່ໃຈເຮົາ, ມີຄວາມນັ່ງມືນວນຮູ້ຈັກສຶກສາໃຫ້ແທດເໝາະກັບຈຸດພິເສດຈິດຕະສາດຂອງແຕ່ລະຄົນ, ຮັບປະກັນໃຫ້ລວມໝູ່ໄດ້ຮັບການພັດທະນາ, ສອນໃຫ້ເຂົາຮູ້ເຮັດວຽກຮ່ວມກັນ, ມີຄວາມສາມັກຄີເປັນເອກະພາບກັນ. ການສຶກສາອົບຮົມຄວນຈັດເປັນບຸກຄົນ, ເປັນກຸ່ມນ້ອຍ, ເປັນກຸ່ມໃຫຍ່. ຮູ້ໃຊ້ຄວາມພະຍາຍາມຂອງບຸກຄົນເຂົ້າໃນການແກ້ໄຂບັນຫາຕ່າງໆຢ່າງມີຫົວຄິດປະດິດສ້າງ, ເຂົ້າໃຈຄວາມສາມາດ ແລະ ສະຕິປັນຍາຂອງບຸກຄົນ, ຮູ້ສິ່ງເສີມດ້ານດີ ແລະ ສະກັດກັ້ນດ້ານຫຍໍ້ທີ່ຂອງແຕ່ລະຄົນ ແລະ ລວມໝູ່. ສຶກສາສະພາບປັນຍາກາດຂອງຫ້ອງເພື່ອຄອບຄຸມດູແລ, ຈັດການສອນແຕ່ງງ່າຍຫາຍາກ, ຈາກຮູບປະທຳໄປຫາໝາຍມະທຳ, ຈາກສິ່ງທີ່ຮູ້ແລ້ວຫາສິ່ງທີ່ບໍ່ທັນຮູ້.

ຈາກຫຼັກການທີ່ໄດ້ກ່າວມາຂ້າງເທິງນີ້ຄູ່ສອນຄວນນຳໃຊ້ໃຫ້ສອດຄ່ອງສຳພັນກັນຈຶ່ງຈະຊ່ວຍໃຫ້ຜູ້ຮຽນເກີດການຮຽນຮູ້ໄດ້ດີ.

❖ ປັດໄຈໃນການພັດທະນາຄູ

ປັດໄຈໃນການພັດທະນາປັບປຸງຕົນເອງຂອງຄູປະກອບມີ 4 ອົງປະກອບຄື:

1. ການພັດທະນາບຸກຄະລິກກະພາບທັງພາຍໃນ ແລະ ພາຍນອກ.

✚ ການພັດທະນາບຸກຄະລິກກະພາບພາຍໃນເວົ້າເຖິງການປັບປຸງພຶດຕິກຳທາງອາລົມ, ຈິດໃຈ, ຄວາມຮູ້ສຶກນິກົດເປັນຕົ້ນ.

✚ ການພັດທະນາບຸກຄະລິກກະພາບພາຍນອກເວົ້າເຖິງການຮັບສາສຸຂະພາບ, ການແຕ່ງກາຍ, ກິລິຍາທຳທີ່ລວມທັງການປະພຶດ, ຍ່າງ, ນັ່ງໃຫ້ມີຄວາມສະງ່າງາມສຸພາບຮຽບຮ້ອຍ.

2. ການພັດທະນາລັກສະນະນິໄສທີ່ດີ.

ການພັດທະນາລັກສະນະນິໄສທີ່ດີໝາຍຄວາມວ່າເປັນຄົນມີລັກສະນະທີ່ມີຊີວິດຊີວາ, ມີຄວາມໝັ້ນຄົງທາງຈິດໃຈ, ມີຄວາມເປັນມິດ ແລະ ມີນິໄສໃນການເຮັດວຽກທີ່ດີ.

3. ການພັດທະນາມະນຸດສຳພັນ.

ການພັດທະນາມະນຸດສຳພັນແມ່ນເບິ່ງຄືນອີກໃນທາງທີ່ດີ, ມີຄວາມຈິງໃຈ, ວາງຕົວໃຫ້ເໝາະສົມເປັນກັນເອງ, ອາລົມດີພ້ອມ

4. ການພັດທະນາດ້ານການຮຽນຮູ້

ການພັດທະນາດ້ານການຮຽນຮູ້: ຄູ່ຄວນມີການພັດທະນາຫຼາຍດ້ານເຊັ່ນ: ການຝັງ, ການອ່ານ, ການຂຽນ, ການສັງເກດ, ການຄົ້ນຄິດ ແລະ ການທົດລອງ.

❖ ສິ່ງທີ່ທ້າທາຍໃນການພັດທະນາຄູ

ເມື່ອໜ້າທີ່ ແລະ ບົດບາດຂອງຄູຜູ້ສອນໄດ້ປ່ຽນຈາກການບັນລະຍາຍໜ້າທີ່ຂອງຮຽນພຽງຢ່າງດຽວມາເປັນການກ່າວນຳເຂົ້າສູ່ບົດຮຽນ ເຮັດໜ້າທີ່ເປັນພຽງຜູ້ແນະນຳໃຫ້ຄຳປຶກສາ ແລະ ແກ້ບັນຫາໃຫ້ແກ່ຜູ້ຮຽນຈຶ່ງເກີດວິທີການສອນທີ່ຫລາກຫຼາຍຂຶ້ນກ່າວຄືມີການນຳຄອມພິວເຕີມາໃຊ້ໃນການຮຽນການສອນໂດຍຜ່ານເຄື່ອງຂ່າຍ (Network) ເພາະປະຈຸບັນຜູ້ຮຽນມີຄວາມສາມາດຕິດຕໍ່ສື່ສານແລກປ່ຽນຄວາມຮູ້ຄວາມເຂົ້າໃຈລະຫວ່າງຜູ້ຮຽນ ແລະ ຜູ້ສອນໄດ້ໂດຍບໍ່ຈຳເປັນຕ້ອງຢູ່ໃນຊັ້ນຮຽນສະເໝີໄປຮູບແບບການຮຽນການສອນຈຶ່ງເປັນແບບສ່ວນບຸກຄົນຫຼາຍຂຶ້ນຊຶ່ງຮູບແບບນີ້ຄູຄົນດຽວສາມາດແນະນຳຄວາມຮູ້ຄວາມເຂົ້າໃຈກ່ຽວວິຊາຊີບອື່ນໆທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບບົດຮຽນນັ້ນໆ ໄດ້ຊຶ່ງເຄື່ອງຂ່າຍຄອມພິວເຕີມີຄວາມສາມາດ ແລະ ເພີ່ມປະນັກຮຽນທິພາບໃນການຕິດຕໍ່ສື່ສານຫຼາຍຍິ່ງຂຶ້ນຕະຫລອດຈົນມີບົດບາດຕໍ່ລະບົບການສຶກສາທັງໃນ ແລະ ນອກລະບົບໃນການໃຊ້ຊັບຢາກອນຮ່ວມກັນໃຫ້ເກີດປະໂຫຍດສູງສຸດໄວ້ໜ້າສົນໃຈ 8 ປະການຄື:

1. Content ຄູຕ້ອງມີຄວາມຮູ້ ແລະ ທັກສະໃນເລື່ອງທີ່ສອນເປັນຢ່າງດີຫາກບໍ່ແມ່ນໃນເລື່ອງທີ່ສອນ ຫຼື ຖ້າຍທອດແລ້ວກໍາຍາກທີ່ນັກຮຽນຈະມີຄວາມຮູ້ຄວາມເຂົ້າໃຈໃນເນື້ອຫານັ້ນໆ

2. Computer (ICT) Integration ຄູຕ້ອງມີທັກສະໃນການໃຊ້ເທກໂນໂລຢີເຂົ້າມາຊ່ວຍໃນການຈັດການຮຽນການສອນເນື່ອງຈາກກິດຈະກຳການຮຽນການສອນທີ່ໃຊ້ເທກໂນໂລຢີຈຊ່ວຍກະຕຸ້ນຄວາມສົນໃຈໃຫ້ກັບນັກຮຽນ ແລະ ຫາກອອກແບບກິດຈະກຳການຮຽນການສອນນັກຮຽນຢ່າງມີປະທິພາບຈະຊ່ວຍສົ່ງເສີມຄວາມຮູ້ ແລະ ທັກສະທີ່ຕ້ອງການໄດ້ເປັນຢ່າງດີ

3. Constructionist ຄູຜູ້ສອນຕ້ອງເຂົ້າໃຈແນວຄິດທີ່ວ່າຜູ້ຮຽນສາມາດສ້າງຄວາມຮູ້ຂຶ້ນເອງໄດ້ຈາກພາຍໃນຕົວຂອງຜູ້ຮຽນເອງໂດຍເຊື່ອມໂຍງຄວາມຮູ້ເດີມທີ່ມີຢູ່ພາຍໃນເຂົ້າກັບການໄດ້ລົງມືປະຕິບັດກິດຈະກຳຕ່າງໆຊຶ່ງຄູສາມາດນຳແນວຄິດນີ້ໄປພັດທະນາວາງແຜນການຈັດກິດຈະກຳການຮຽນຮູ້ເພື່ອໃຫ້ນັກ ຮຽນເກີດຄວາມຮູ້ ແລະ ທັກສະທີ່ຕ້ອງການໄດ້

4. Connectivity ຄູຕ້ອງສາມາດຈັດກິດຈະກຳໃຫ້ເຊື່ອມໂຍງລະຫວ່າງຜູ້ຮຽນນຳກັນຜູ້ຮຽນກັບຄູ ຄູພາຍໃນສະຖານບັນສຶກສາດຽວກັນ ຫຼື ຕ່າງສະຖານບັນສຶກສາລະຫວ່າງສະຖານບັນສຶກສາ ແລະ ສະຖານບັນສຶກສາກັບຊຸມຊົນເພື່ອສ້າງສະພາບແວດລ້ອມໃນການຮຽນຮູ້ທີ່ເປັນປະສິບການກົງໃຫ້ກັບນັກຮຽນ

5. Collaboration ຄູມີບົດບາດໃນການຈັດກິດຈະກຳການຮຽນຮູ້ໃນລັກສະນະການຮຽນຮູ້ແບບຮ່ວມມືກັນລະຫວ່າງນັກຮຽນກັບຄູ ແລະ ນັກຮຽນກັບນັກຮຽນນຳກັນເພື່ອຝຶກທັກສະການເຮັດວຽກງານເປັນທີມການຮຽນຮູ້ດ້ວຍຕົນເອງ ແລະ ທັກສະທີ່ສຳຄັນອື່ນ ໆ

6. Communication ຄູຕ້ອງມີທັກສະການສື່ສານ ທັງການບັນລະຍາຍການຍົກຕົວຢ່າງການເລືອກໃຊ້ສື່ການນຳສະເໜີສື່ລວມເຖິງການຈັດສະພາບແວດລ້ອມໃຫ້ການຮຽນຮູ້ເພື່ອຖ້າຍທອດຄວາມຮູ້ໃຫ້ກັບນັກຮຽນໄດ້ຢ່າງເໝາະສົມ

7. Creativity ໃນຍຸກສະໄໝໜ້າຄູ່ຕ້ອງອອກແບບສ້າງສັນກິດຈະກຳການຮຽນຮູ້ຈັດສະພາບແວດລ້ອມໃຫ້ການຮຽນຮູ້ດ້ວຍຕົນເອງຂອງຜູ້ຮຽນ ຫຼາຍກວ່າການເປັນຜູ້ຖ່າຍທອດຄວາມຮູ້ໂດຍກົງພຽງຢ່າງດຽວ

8. Caring ຄູ່ຕ້ອງມີມຸມຕິຕາຈິດຕໍ່ນັກຮຽນຕ້ອງສະແດງອອກເຖິງຄວາມຮັກຄວາມຫວັງໃຍຢ່າງຈິງໃຈຕໍ່ນັກຮຽນເພື່ອໃຫ້ນັກຮຽນເກີດຄວາມເຊື່ອໃຈສີ່ຜົນໃຫ້ເກີດສະພາບການຮຽນຮູ້ຕົນຕົວແບບຜ່ອນຄາຍຊຶ່ງເປັນສະພາບທີ່ນັກຮຽນຈະຮຽນຮູ້ໄດ້ດີທີ່ສຸດ

ທິດສະດີການຮຽນຮູ້ທາງສັງຄົມສາມາດນຳມາປະຍຸກໃຊ້ກັບການບໍລິຫານໃນຫຼາຍກໍລະນີ ເຊັ່ນ 1) ການເສີມສ້າງໃຫ້ບຸກຄະລາກອນມີຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃນຄວາມສາມາດຂອງຕົນເອງ ເພື່ອໃຫ້ມີພຶດຕິກຳທີ່ສອດຄ່ອງກັບຄວາມສາມາດນັ້ນໆ 2) ການຈັດໃຫ້ມີຕົວຢ່າງທີ່ດີ ເພື່ອເປັນແບບຢ່າງໃຫ້ສະມາຊິກອົງການໄດ້ຮຽນຮູ້ ແລະ ສັງເກດເຫັນໄດ້ຢ່າງຈະແຈ້ງ ເພື່ອພັດທະນາເປັນພຶດຕິກຳໃໝ່ທີ່ເໝາະສົມຂອງຕົນເອງຕໍ່ໄປ ໂດຍສະເພາະໃນການຝຶກອົບຮົມກຳມະກອນ ຫຼື ພະນັກງານໃໝ່ ແລະ 3) ໃຫ້ກຳມະກອນ ຫຼື ພະນັກງານຮູ້ຈັກການສັງເກດພຶດຕິກຳທັງຕົນເອງ ແລະ ຂອງຄົນອື່ນ ເພື່ອໃຫ້ສາມາດສະຫຼຸບໄດ້ເຖິງຜົນຈາກພຶດຕິກຳໜຶ່ງໆ ວ່າໄດ້ກໍ່ໃຫ້ເກີດຜົນທີ່ດີຫຼື ບໍ່ ເພື່ອຈຸງໃຈໃຫ້ບຸກຄົນສະແດງພຶດຕິກຳທີ່ໃຫ້ຜົນທີ່ດີ ແລະ ຫຼຸບຫຼີກພຶດຕິກຳທີ່ໃຫ້ຜົນບໍ່ດີນັ້ນ

ໃນທິດສະດີເພີ່ມແຮງ (reinforcement theory) ກ່າວເຖິງພຶດຕິກຳວ່າ ເປັນສິ່ງທີ່ເກີດຈາກການຮຽນຮູ້ ບໍ່ວ່າຈະເປັນທັກສະ ທັດສະນະຄະດີ ຫຼື ມາລະຍາດທາງສັງຄົມຕ່າງໆ ແບນດູຣາ (Bandura) ກ່າວວ່າ ການລຽນແບບພຶດຕິກຳ ເກີດຈາກການສັງເກດ, ການສຶກສາຜູ້ອື່ນ ໂດຍອາໄສປັດໄຈເພີ່ມແຮງຊ່ວຍ ເພື່ອໃຫ້ເກີດພຶດຕິກຳນັ້ນໆ

ລູທານ (Luthans, 1961) ສະເໜີຂະບວນການຮຽນຮູ້ (learning process) ໄວ້ດັ່ງນີ້:

- 1) ການຮຽນຮູ້ກ່ຽວຂ້ອງກັບຂະບວນການປ່ຽນແປງໃນດ້ານພຶດຕິກຳ ເຊິ່ງບໍ່ຈຳເປັນຕ້ອງເປັນໃນດ້ານດີຂຶ້ນສະເໝີໄປ ເຊັ່ນ ນິໄສບໍ່ດີ ການຜ້າວຕັດສິນໃຈ ລ້ວນແລ້ວແຕ່ເກີດຈາກການຮຽນຮູ້ທັງໝົດ.
- 2) ການປ່ຽນແປງໃນດ້ານພຶດຕິກຳ ຕ້ອງເປັນການປ່ຽນແປງຢ່າງຖາວອນເທົ່ານັ້ນ ເຊິ່ງແຕກຕ່າງຈາກຄວາມພະຍາຍາມປ່ຽນແປງ ຫຼັງການປະຕິບັດຜິດພາດ ເຊິ່ງເປັນສິ່ງຖາວອນ.
- 3) ການຝຶກຝົນ ແລະ ປະສົບການ ກໍ່ໃຫ້ເກີດການຮຽນຮູ້.
- 4) ການຝຶກຝົນປະສົບການຈະຕ້ອງດຳເນີນຄວບຄູ່ໄປກັບການເພີ່ມແຮງ ຈຶ່ງຈະເຮັດໃຫ້ພຶດຕິກຳທີ່ປ່ຽນນັ້ນເປັນສິ່ງຖາວອນ.

ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ ແຮງຈູງໃຈເປັນຂະບວນການທາງຈິດຕະວິທະຍາທີ່ມີຄວາມສຳຄັນຢ່າງຍິ່ງໃນສາຂາວິຊາພຶດຕິກຳອົງການ (Organizational behavior) ເພາະຄວາມເຂົ້າໃຈເລື່ອງຂອງພຶດຕິກຳແລະຄວາມຮູ້ສຶກຄວາມຕ້ອງການຂອງບຸກຄົນເຮັດໃຫ້ການດຳເນີນວຽກງານຂອງອົງການເປັນໄປຕາມເປົ້າໝາຍ. ນອກຈາກນີ້ແຮງຈູງໃຈຍັງກະຕຸ້ນໃຫ້ບຸກຄົນເກີດການດຳເນີນການ ເຊິ່ງບໍ່ໄດ້ຂຶ້ນຢູ່ກັບຄວາມຕ້ອງການ ຫຼື ສັນຊາດຕະຍານໃນຕົວບຸກຄົນເທົ່ານັ້ນ ແຕ່ຍັງຂຶ້ນຢູ່ກັບໂຄງສ້າງທາງສັງຄົມ ສະພາບແວດລ້ອມທາງສັງຄົມ ການຮຽນຮູ້ປະສົບການແລະການສຶກສາອົບຮົມ. ນອກຈາກນັ້ນຍັງຂຶ້ນຢູ່ກັບສະພາບແວດລ້ອມຕ່າງໆໃນດ້ານອື່ນໆ ດ້ວຍ ບໍ່ວ່າຈະເປັນອິດທິພົນຂອງກຸ່ມ ເທັກໂນໂລຊີ ແລະ ສິ່ງຈູງໃຈເຊິ່ງມັກເປັນເປົ້າໝາຍແຫ່ງພຶດຕິກຳນັ້ນດ້ວຍ

ແນວຄິດທິດສະດີກ່ຽວກັບແຮງຈູງໃຈນັ້ນ ສາມາດຈຳແນກອອກໄດ້ເປັນ 4 ກຸ່ມໃຫຍ່ໆ ໂດຍແຕ່ລະກຸ່ມທິດສະດີນັ້ນມີແນວຄວາມຄິດຫຼັກທີ່ແຕກຕ່າງກັນອອກໄປ ໄດ້ແກ່ 1) ທິດສະດີແຮງຈູງໃຈຍຸກທຳອິດ 2) ທິດສະດີແຮງຈູງໃຈເນັ້ນເນື້ອຫາ 3) ທິດສະດີແຮງຈູງໃຈເນັ້ນຂະບວນການ ແລະ 4) ທິດສະດີແຮງຈູງໃຈອື່ນໆ

ກຸ່ມທິດສະດີແຮງຈູງໃຈຍຸກທຳອິດນັ້ນໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຜົນການປະຕິບັດວຽກງານ ຫຼື ຜົນການປະຕິບັດວຽກປັນຫຼັກ ບໍ່ໄດ້ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຕົວບຸກຄົນຫຼາຍປານໃດ ສິ່ງຈູງໃຈໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ວຽກງານເນັ້ນເລື່ອງເງິນເປັນຫຼັກ ໂດຍນັກທິດສະດີໃນກຸ່ມນີ້ປະກອບດ້ວຍ ອອງຮີ ຟາໂຍ (Henri Fayol) ແມັກ ເວເບີ (Max Weber) ເຟດເດີຣິກ ເທເລີ (Frederick Taylor) ຈອດ ເອວຕັນ ມາໂຍ (George Elton Mayo)

ກຸ່ມທິດສະດີທີ່ເນັ້ນເນື້ອໃນພະຍາຍາມຊີ້ໃຫ້ເຫັນວ່າ ແມ່ນຫຍັງກໍ່ໃຫ້ເກີດແຮງຈູງໃຈ ແລະ ແມ່ນຫຍັງເປັນຕົວກະຕຸ້ນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ນັ້ນໆ ເຊິ່ງໃນແນວຄິດຂອງທິດສະດີເລົ່ານີ້ມີຄວາມເຂົ້າໃຈວ່າສາເຫດຂອງແຮງຈູງໃຈເກີດຈາກສະພາບພາຍໃນຂອງຕົວບຸກຄົນ ແລະ ສະພາບແວດລ້ອມຂອງບຸກຄົນ ເນັ້ນສະພາວະຄວາມຂາດແຄນ ເຊິ່ງກາຍເປັນຄວາມຕ້ອງການອັນເປັນສາເຫດຂອງພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄົນ ນັກທິດສະດີກຸ່ມນີ້ປະກອບດ້ວຍ ອັບຣາຮຳ ມາດສະໂລ (Abraham Maslow) ເຄຕັນ ແອນເດີເຟີ (Clayton Alderfer) ເຮັນຣີ ເມີເຣ (Henry Murray) ເດວິດ ແມັກເຄແລນ (David McClelland) ເຟດເດີຣິກ ເຮີດເບີກ (Frederick Herzberg) ແລະ ດັກກາດ ແມັກເກເກີ (Douglas McGregor).

ກຸ່ມທິດສະດີແຮງຈູງໃຈທີ່ເນັ້ນຂະບວນການ (process motivation theory) ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບການສຶກສາວ່າ ເຮັດຢ່າງໃດ (how) ໃນການຈູງໃຈແລະດ້ວຍເປົ້າໝາຍແບບໃດ (goal) ບຸກຄົນເຖິງຈະເກີດແຮງຈູງໃຈ ຫຼື ຍາກຈະເຮັດວຽກ ທຸ່ມເທ ເຊິ່ງເປັນທິດສະດີທີ່ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບເລື່ອງສັນຊາດຕະຍານ ຫຼື ຄວາມຮູ້ສຶກນິກົດ ເຊິ່ງເປັນເຫດຈູງໃຈໃຫ້ບຸກຄົນເກີດພຶດຕິກຳ ນັກທິດສະດີກຸ່ມນີ້ ປະກອບດ້ວຍ ວິກເຕີ ວຣູມ (Victor Vroom) ສະເຕີ້ ແລະ ໄຊເລດ (Strauss and Sayles) ສະເຕີ້ ອະດຳ (Stacey Adams) ເອດວິນ ລັອກ (Edwin Locke) ເອັດເວີດ ລໍເລີ (Edward E. Lawler) ແລະ ລີແມນ ພໍເຕີ (Lyman Porter).

ກຸ່ມທິດສະດີແຮງຈູງໃຈອື່ນໆ ເຊັ່ນ ທິດສະດີເພີ່ມແຮງຂອງການຈູງໃຈ (reinforcement theory) ຂອງສະກິນເນີ (B.F. Skinner) ແລະ ທິດສະດີການຮຽນຮູ້ທາງສັງຄົມ (social cognitive theory) ຂອງອັນເບີດແບນດູຣາ (Albert Bandura) ທິດສະດີກຸ່ມນີ້ສຳພັນໂດຍກົງກັບການຮຽນຮູ້ ແລະ ກົດແຫ່ງຜົນການດຳເນີນງານ ເຊິ່ງໝາຍເຖິງຜົນຂອງການປະຕິບັດ ເຊັ່ນ ການລົງໂທດ ແລະ ການໃຫ້ລາງວັນ.

ບົດທີ 8

ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ

8.1 ຄວາມໝາຍພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ

ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ມີນັກວິຊາຫຼາຍທ່ານໄດ້ໃຫ້ນິຍາມໄວ້ແຕກຕ່າງກັນແຕ່ມີຄວາມກ່ຽວຂ້ອງກັນ (Katzenmeyer and Moller, 2001; Donaldson, 2007; Frost, 2008; Owens, 2008; Phelps, 2008) ຊຶ່ງມີລາຍລະອຽດສະແດງລົງໃນຕາຕະລາງ ດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້

ຕາຕະລາງທີ 4 ຄວາມໝາຍຂອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຕາມທັດສະນະຂອງນັກວິຊາການຕ່າງໆ

ຄວາມໝາຍ (definition)	ແຫຼ່ງທີ່ມາ (source)
ລັກສະນະ (attributes) ຄວາມຮູ້ (knowledge) ພຶດຕິກຳ (behaviors) ແລະ ການສະແດງອອກຂອງຄູ ທີ່ສະແດງເຖິງຄວາມສຳພັນກັນຂອງບຸກຄະລາ ກອນ ແລະ ການເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັນ ເພື່ອແລກປ່ຽນຄວາມຮູ້ (sharing knowledge) ລະຫວ່າງກຸ່ມຄູ ມີຄວາມເປັນອິດສະຫຼະໃນການເຮັດວຽກງານ (autonomy) ປາດສະຈາກອິດທິພົນ ອຳນາດ ຫຼື ການຊີ້ນຳ ແລະ ຄູໄດ້ຮັບການພັດທະນາ ມີສາດ ແລະ ສິລະປະ ການສອນ (professional) ກໍ່ໃຫ້ເກີດຜະລິງການຮຽນຮູ້ ແລະ ວິທີການສົ່ງຄວາມຮູ້ທີ່ທັນສະໄໝ	ເທບຣັງສັນ ຈັນທຣັງສີ (2013)
ການສະແດງອອກຂອງຄູໃນການຮ່ວມກັນເຮັດວຽກຢ່າງຮ່ວມມື ລວມເຖິງແຮງຈູງໃຈທີ່ນຳໄປສູ່ການຮຽນຮູ້ຮ່ວມກັນ ການແລກປ່ຽນຮຽນຮູ້ຊຶ່ງກັນແລະ ກັນ ຕະຫລອດຈົນການມີຄວາມສຳພັນ ແລະ ຄວາມກ່ຽວຂ້ອງຕ່າງໆ ລະຫວ່າງຄູແຕ່ລະບຸກຄົນພາຍໃນໂຮງຮຽນ ລວມທັງສັກກະຍະພາບຂອງຄູໃນການນຳພາ ທັງການນຳໃນຫ້ອງຮຽນ ການນຳນອກຫ້ອງຮຽນ ແລະ ການນຳຄູຄົນອື່ນໆ ໃຊ້ອິດທິພົນໃນການກະຕຸ້ນ ຊຸກຍູ້ເພື່ອນຄູໄປໃນທາງທີ່ດີ ເບິ່ງແຍງເອົາໃຈໃສ່ງານຕ່າງໆ ທີ່ຜູ້ບໍລິຫານມອບໝາຍໃຫ້ ຂຶ້ນສັງເກດການສອນ ແລະ ສຸມກຳລັງເຂົ້າໃນການສອນ ງານເພື່ອພັດທະນາໂຮງຮຽນໄປສູ່ເປົ້າໝາຍ ພາວະຜູ້ນຳຄູທີ່ມີປະສິດທິ ພາບສູງສຸດ ຈະຕ້ອງສ້າງຄວາມເຊື່ອໃຈ ໃຫ້ການສະໜັບສະໜູນ ແລະ ຊ່ວຍເຫລືອຊຶ່ງກັນ ແລະ ກັນເປັນອັນດັບຕົ້ນ	ສຸຣິຣັດ ພັດນະທຽນ (2009)
ານສະແດງອອກໃຫ້ເຫັນເຖິງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໂດຍຄູ ບໍ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບຕຳແໜ່ງ ຍຶດຖາບັນດາສັກ ຫຼື ວິທະຍາຖານະ	Harris (2003)
ລັກສະນະໃນຮູບແບບຂອງພາວະຜູ້ນຳແບບຮ່ວມມື ຊຶ່ງຄູພັດທະນາທັກສະຄວາມຊ່ຽວຊານຈາກການປະຕິບັດງານຕ່າງໆ ຮ່ວມກັນ	Harris and Lambert (2003)
ການເຂົ້າໄປມີບົດບາດໃນການພັດທະນາຂອງຄູກັບການສະແດງອອກໃຫ້ເຫັນເຖິງຄູມີອາຊີບແນວໃໝ່ (professional) ຊຶ່ງຄູຈະມີຄວາມເປັນອິດສະຫຼະໃນການເຮັດວຽກງານ ແລະ ການຊີ້ນຳຕົນເອງຫລາຍຂຶ້ນ	Harris and Muijs (2005)
ຜູ້ນຳຄູ ຄື ຄົນທີ່ມີອິດທິພົນຕໍ່ຄົນອື່ນ ລວມໄປເຖິງການເປັນເພື່ອນຄູ ແລະ ນັກຮຽນ	Brownlee (1979)

ຕາຕະລາງທີ 4 ຄວາມໝາຍຂອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຕາມທັດນະຂອງນັກວິຊາການຕ່າງໆ (ຕໍ່)

ຄວາມໝາຍ (definition)	ແຫຼ່ງທີ່ມາ (source)
ດ້ວຍການຊ່ວຍເຫຼືອໃຫ້ຄວາມຮູ້ທາງເທັກນິກ ເພື່ອແກ້ໄຂບັນຫາໃນຫ້ອງຮຽນ ແລະ ມີຄວາມກະຕືລືລົ້ນໃນການຮຽນຮູ້ສິ່ງໃໝ່ໆ ຢູ່ຕະຫຼອດເວລາ	Rosenholtz (1989)
ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຄື ການມີອິດທິພົນຕໍ່ເພື່ອນຮ່ວມງານ ເຮັດໃຫ້ເພື່ອນຮ່ວມງານເກີດມີ ການຍົກລະດັບສັກກະຍະພາບຂອງຕົນຢ່າງມີແບບແຜນ	Wasley (1992)
ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູກ່ຽວຂ້ອງກັບຄູຜູ້ທີ່ຊ່ວຍເຫຼືອຄູຄົນອື່ນ ແລະ ນັກຮຽນໄດ້ຮັບ ການເອົາໃຈໃສ່ຢ່າງໃກ້ຊິດໂດຍຄູຄົນອື່ນ ເພື່ອສ້າງຜົນສຳເລັດໃນການຮຽນ ພາວະ ຜູ້ນຳຂອງຄູຊ່ວຍໃຫ້ຄູໄດ້ເຮັດວຽກຮ່ວມກັນ ເພື່ອບັນລຸວັດຖຸປະສົງຂອງໂຮງຮຽນ	Pellicer & Anderson (1995)
ຄູຜູ້ທີ່ສົ່ງເສີມໃຫ້ເກີດການປະຕິຮູບໃນໂຮງຮຽນ ສ້າງຄວາມສຳພັນ ແລະ ສື່ສານ ກັບຄົນສ່ວນຫລາຍຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ມີການພັດທະນາ ແລະ ສົ່ງເສີມວິຊາຊີບ ໃຫ້ກັບເພື່ອນ	Harrison & Lembeck (1996)
ເປັນຫນ້າທີ່ທີ່ຕ້ອງເຮັດ ຫຼື ຂະບວນການທີ່ມີອິດທິພົນທີ່ເຮັດໃຫ້ຄົນອື່ນຮ່ວມມື ກັນປັບປຸງ ແລະ ສ້າງຄວາມປ່ຽນແປງໃຫ້ເກີດຂຶ້ນ ແລະ ເຮັດໃຫ້ທຸກຄົນໄດ້ ປະໂຫຍດຮ່ວມກັນ	Forster (1997)
ບົດບາດທີ່ແຕກຕ່າງຂອງຄູໃນຫ້ອງຮຽນໃນການພັດທະນາຄູອື່ນທີ່ເຮັດວຽກໃນສ ຖາບັນ ແລະ ຕ່າງສຖາບັນ ແລະ ມີບົດບາດທີ່ເຮັດໃຫ້ເກີດການປັບປຸງໂຮງຮຽນ	Clemson-Ingram (1997)
ການກະທຳຂອງຄູທີ່ສະແດງອອກໃນຫ້ອງຮຽນ ຊຶ່ງປະກອບດ້ວຍ ການເອົາໃຈໃສ່ ໃນຫນ້າທີ່ ເພື່ອພັດທະນາສັກກະຍະພາບໃຫ້ກັບເພື່ອນຄູ ແລະ ເພື່ອສະແດງອິດທິ ພົນຕໍ່ນະໂຍບາຍຫນ່ວຍງານການສຶກສາຂອງພວກທ່ານ ຫຼື ການສະແດງບົດບາດ ເໝືອນເປັນພະນັກງານເຂດ ເພື່ອສະໜັບສະໜູນການປ່ຽນແປງໃນການດຳເນີນ ງານໃນຫ້ອງຮຽນຂອງຄູ	Miller et al., (2000)
ຂະບວນການຂອງຄູທີ່ມີອິດທິພົນຕໍ່ເພື່ອນ ຕົນເອງ ເພື່ອນຮ່ວມງານ ຜູ້ອຳ ນວຍ ການ ແລະ ສະມາຊິກຂອງໂຮງຮຽນ ເພື່ອປັບປຸງການຮຽນການສອນໂດຍມີເປົ້າໝາຍ ທີ່ການເພີ່ມຄວາມສຳເລັດໃຫ້ກັບນັກຮຽນ	York-Barr & Duke (2004)
ທັກສະຕ່າງໆ ທີ່ສະແດງອອກໂດຍຄູຜູ້ທີ່ສືບຕໍ່ທີ່ຈະສອນນັກຮຽນ ແລະ ສົ່ງອິດທິ ພົນທາງດ້ານການສອນຕົນຕໍ່ຄູຄົນອື່ນ ແລະ ໂຮງຮຽນແຫ່ງອື່ນ	Danielson (2006)
ເປັນຜູ້ນຳຄູທີ່ນຳຢູ່ພາຍໃນ ແລະ ນອກເຂດຫ້ອງຮຽນ ສ້າງຊຸມຊົນນັກຮຽນຮູ້ ແລະ ຜູ້ນຳ ສົ່ງອິດທິພົນຕໍ່ຜູ້ອື່ນເຮັດໃຫ້ພວກທ່ານເກີດການປັບປຸງການເຮັດວຽກງານ ແລະ ຮັບຜິດຊອບຕໍ່ຜົນລັບທີ່ເກີດຂຶ້ນ	Moller & Katzenmeyer (2009)

ສະຫຼຸບ ພາວະຜູ້ນຳຄູ ໝາຍເຖິງ ຜິດຕິກຳ ແລະ ຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດ ແລະ ທັກສະໃນການສະແດງ ອອກ ຂອງຄູທີ່ມີອິດທິພົນຕໍ່ການພັດທະນາຕົນເອງ ແລະ ເພື່ອນຮ່ວມງານ ເຮັດໃຫ້ເກີດມີການປັບປຸງການຮຽນການສອນ ການ ປະຕິບັດງານຮ່ວມກັນ ແລະ ສົ່ງເສີມການພັດທະນາວິຊາຊີບຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ ທັງໃນຫ້ອງຮຽນ ແລະ ນອກຫ້ອງຮຽນ

8.2 ການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູ

“ຄູ” ໝາຍເຖິງ ຜູ້ສັ່ງສອນສິດ ຫຼື ຜູ້ຖ່າຍທອດຄວາມຮູ້ໃຫ້ແກ່ລູກສິດ ຊຶ່ງມາຈາກຄຳວ່າ “ຄຣູ” (ຄະ-ຣູ) ໃນ ພາສາບາລີທີ່ແປວ່າ “ໜັກ” ອັນໝາຍເຖິງ ຄວາມຮັບຜິດຊອບໃນການອົບຮົມສັງສອນຂອງຄູນັ້ນ ນັບເປັນພາລະໜ້າທີ່ທີ່ ໜັກໜ່ວງ ເພາະກ່ອນທີ່ຄົນໆ ໜຶ່ງຈະເຕີບໂຕເປັນຜູ້ມີວິຊາຄວາມຮູ້ ແລະເປັນຄົນດີຂອງສັງຄົມ ຜູ້ເປັນ “ຄູ” ຈະຕ້ອງ ທຸ້ມເທແຮງກາຍແລະແຮງໃຈບໍ່ນ້ອຍໄປກວ່າບົດາມານດາຜູ້ໃຫ້ກຳເນີດເລີຍ ຊຶ່ງໃນຊີວິດຂອງຄົນໆ ໜຶ່ງ ນອກເໜືອໄປ ຈາກພໍ່ແມ່ຊຶ່ງປຽບເໝືອນ “ຄູຄົນທຳອິດ” ຂອງເຮົາແລ້ວ ການທີ່ເດັກນ້ອຍຄົນຈະເຕີບໂຕ ແລະ ດຳລົງຊີບຕໍ່ໄປໄດ້ໃນ ສັງຄົມ ຈຳເປັນຢ່າງຍິ່ງທີ່ຈະຕ້ອງມີ “ຄູ” ທີ່ຈະປະສິດປະສາດວິຊາຄວາມຮູ້ ເພື່ອປູຜັນຖານໄປສູ່ເສັ້ນທາງທີ່ຈະເລີນງອກ ງາມໃນອະນາຄົດ

ຜູ້ທີ່ໄດ້ຊື່ວ່າ “ຄູ” ຈຶ່ງເປັນບຸກຄົນທີ່ສຳຄັນຢ່າງຍິ່ງຕໍ່ພາລະກິດໃນການພັດທະນາເຍົາວະຊົນຂອງຊາດ ເພາະຄູຄື ຜູ້ ກຳນົດຄຸນນະພາບຊັ້ນພະຍາກອນມະນຸດໃນສັງຄົມແລະຄຸນນະພາບຊັບພະຍາກອນໃນສັງຄົມຄື: ຕົວພະຍາກອນຄວາມສຳ ເລັດໃນການພັດທະນາເສດຖະກິດ, ສັງຄົມ, ການເມືອງ, ການປົກຄອງ, ການສຶກສາ, ວັດທະນະທຳ, ວິທະຍາສາດ, ເທັກ ໂນໂລຢີ, ແລະ ສິ່ງແວດລ້ອມ. ຄູຈຶ່ງໄດ້ຮັບການຍອມວ່າ “ຄູເປັນແມ່ພືມຂອງຊາດ”, “ຄູເປັນຄົນຂອງຝັກ”, ແລະ “ຄູ ເປັນໃຈກາງໃນຕັດສິນຄຸນນະພາບການສຶກສາ” ຈຶ່ງກ່າວໄດ້ວ່າ ຄູຄືຜູ້ສ້າງຄົນເກັ່ງ ຄົນດີ ທັງເປັນບຸກຄົນຕົວແບບດ້ານຄຸນ ນະທຳ, ຈະລິຍະທຳ ການປະພຶດປະຕິບັດ, ການດຳລົງຊີວິດ, ແລະ ການຊື່ນຳສັງຄົມໄປໃນທາງທີ່ເໝາະສົມ. ດັ່ງວາລີຂອງ ນັກວິຊາການທາງການສຶກສາທີ່ເວົ້າຢູ່ສະເໝີວ່າ “ສ້າງຄູເພື່ອສ້າງຄົນສ້າງຄົນເພື່ອສ້າງຊາດ” ຊຶ່ງຝັກ ແລະ ລັດຖະບານ ລາວໄດ້ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບເລື່ອງນີ້ຫຼາຍທີ່ສຸດ ໂດຍໄດ້ກຳນົດໄວ້ໃນມາດຕະຖານຄູແຫ່ງຊາດ, ປັດຊະຍະການສ້າງຄູ, ແລະ ຈັນຍາບັນຂອງຄູ ເພື່ອເປັນແນວທາງໃນການປະຕິບັດແລະພັດທະນາວິຊາຊີບຄູ (ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ, 2010, 2012, 2015)

ແຕ່ຈາກສະພາບຄວາມເປັນຈິງທີ່ປາກົດໃນປະຈຸບັນ ວິຊາຊີບຄູກັບເປັນວິຊາຊີບທີ່ຄົນທົ່ວໄປໃຫ້ຄວາມນິຍົມ ຫຼື ໃຫ້ສຳຄັນຄ່ອນຂ້າງນ້ອຍ ສະແດງອອກຄື: ຄຳນິຍົມນັກຮຽນທີ່ສອບໄດ້ທຶນໜຶ່ງຂອງແຕ່ລະແຂວງໃນແຕ່ລະປີຈະເລືອກໄປ ຮຽນສາຂາວິຊາຊີບອື່ນໆ ຫຼາຍກວ່າທີ່ຈະເລືອກຮຽນວິຊາຊີບຄູ ແລະ ພໍ່ແມ່ຜູ້ປົກຄອງທີ່ມີຖານະໜ້າທີ່ທາງດ້ານການເງິນທີ່ ດີ ກໍ່ມັກຈະສົ່ງລູກໄປຮຽນສາຂາວິຊາອື່ນຫຼາຍກວ່າ ເຊິ່ງທັງໝົດທັງມວນນີ້ສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ຄຳນິຍົມຫຼືແນວຄວາມຄິດ ຂອງນັກຮຽນແລະຜູ້ປົກຄອງທີ່ມີຕໍ່ວິຊາຊີບຄູຍັງບໍ່ສອດຄ່ອງກັບທັດສະນະຂອງຝັກທີ່ເວລາໃດກໍ່ຍົກສູງຄວາມເປັນຄູ ເຊິ່ງ ຈະເຫັນໄດ້ຈາກນະໂຍບາຍການເພີ່ມເງິນເດືອນໃຫ້ກັບຄູ ຢ່າງໃດກໍ່ຕາມ, ນະໂຍບາຍນີ້ກໍ່ບໍ່ສາມາດທີ່ຈະປ່ຽນແປງຄຳນິຍົມ ຄວາມເຊື່ອຂອງຄົນສ່ວນຫຼາຍໄດ້ເທື່ອ ທັງນີ້ອາດເກີດຈາກຄວາມເຂົ້າໃຈທີ່ວ່າ ຊີບຄູເປັນວິຊາຊີບທີ່ໜັກແຕ່ໄດ້ຮັບຜົນ ຕອບແທນຕໍ່າ. ພາບທີ່ປະກົດໃຫ້ເຫັນອີກຢ່າງໜຶ່ງຄື: ຜູ້ປະກອບວິຊາຊີບຄູຈຳນວນໜຶ່ງຍາກຈົນ ແລະ ມີພາລະໜີ້ສິນ ຈົນ ມີເພງ ແລະ ຄຳເວົ້າທີ່ນິຍົມເວົ້າກັນຕິດປາກໃນອາດິດວ່າ “ເອົາຜົວຄູລ້ຽງໝູດີກວ່າ” ຜູ້ປົກຄອງທີ່ມີການສຶກສາສູງ ແລະ ມີ ຖານະດີຈຶ່ງບໍ່ປະສົງຈະໃຫ້ບຸດຫຼານຂອງຕົນສຶກສາເພື່ອອອກໄປປະກອບວິຊາຊີບຄູ ສ່ວນເຍົາວະຊົນເອງທີ່ເປັນຄົນເກັ່ງດີມີ ຄວາມສາມາດ ເມື່ອສຳເລັດການສຶກສາຊັ້ນ ມ 7 ກໍ່ບໍ່ປະສົງທີ່ຈະສະໝັກຮຽນໃນວິຊາຊີບຄູ. ຜູ້ສະໝັກຮຽນໃນສາຂາວິຊາ ຊີບຄູຈຶ່ງມັກເປັນຜູ້ທີ່ມີຜົນສຳ ເລັດທາງການຮຽນຕໍ່າ ຍົກຕົວຢ່າງເຊັ່ນ ນັກຮຽນທີ່ບໍ່ສາມາດສອບເຂົ້າຮຽນໃນສາຂາວິຊາ ຊີບອື່ນໄດ້ແລ້ວ ຈຶ່ງຈະສະໝັກຮຽນເພື່ອອອກໄປເປັນຄູ. ອາຊີບຄູຈຶ່ງກາຍເປັນທາງເລືອກທຳຍາງ ຂອງພໍ່ແມ່ຜູ້ປົກຄອງແລະ ນັກຮຽນສ່ວນຫຼາຍ. ສະນັ້ນ, ໂອກາດໃນການສອບຄັດເລືອກຫາຄົນເກັ່ງທີ່ມີຄວາມຮູ້ສາມາດໃນລະດັບຕົ້ນໆຂອງປະເທດ ມາຮຽນຄູຈຶ່ງມີຈຳກັດແລະບໍ່ສະໜອງຕອບແນວທາງຂອງຝັກແລະລັດເທົ່າທີ່ຄວນ. ເວົ້າໂດຍສະເພາະກໍ່ຄືແນວທາງ ນະໂຍບາຍຂອງກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາວາງອອກ.

ບັນຫາການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູ

ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ (2000) ໄດ້ສະໜັບສະໜູນບັນຫາການສຶກສາອອກເປັນ 3 ດ້ານຄື: 1) ດ້ານຄຸນນະພາບ (Quality) ຂອງການສຶກສາລາວ ພົບວ່າ ຄູໃນທຸກລະດັບຂາດຄຸນນະພາບແລະວຸດທິການສຶກສາຕໍ່າຍັງມີອັດຕາສ່ວນທີ່ສູງ ແລະຂາດແຄນຄູໃນບາງລາຍວິຊາ, ອັດຕາການອອກແລະພັກການຮຽນໃນໂຮງຮຽນປະຖົມຍັງມີສູງ ວິທີການຮຽນການສອນໃນຫ້ອງຮຽນຍັງຂາດຄວາມເໝາະສົມ ເນື່ອງຈາກຂໍ້ຈຳກັດດ້ານຄວາມຮູ້ໃນເນື້ອຫາບົດຮຽນຂອງຄູ, 2) ດ້ານຄວາມສອດຄ່ອງ (Relevance) ພົບວ່າ ຫຼັກສູດບໍ່ໄດ້ຮັບການປັບປຸງໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບສະພາບຄວາມເປັນຈິງແລະຄວາມຕ້ອງການຂອງຊຸມຊົນ ໂດຍສະເພາະໃນລະດັບປະຖົມ, ແຮງຈູງໃຈໃນອາຊີບຄູຕໍ່າ ນັກຮຽນຫຼາຍຄົນທີ່ຈົບໄປເລືອກທີ່ຈະເຮັດອາຊີບອື່ນ ແລະການກັບຄືນຖິ່ນໄປສອນບ້ານເກີດຂອງນັກຮຽນຄູຊົນເຜົ່າຍັງມີຕໍ່າ. ແລະ 3) ດ້ານການບໍລິຫານຈັດການ (Management) ພົບວ່າ ຄວາມຜັນຜວນລະຫວ່າງວິທີການບໍລິຫານແບບລວມສູນແລະກະຈາຍອຳນາດບໍ່ມີການຕຽມການສ້າງຄວາມສະມາດທີ່ເໝາະສົມ. ການຈັດການບໍ່ເຂັ້ມແຂງໃນທຸກລະດັບ ພະນັກງານຂາດທັກສະທາງການຈັດການ ການຕິດຕາມກວດສອບບໍ່ມີປະສິດທິພາບແລະບໍ່ເປັນປົກກະຕິ ຂາດນິຕິກຳ ປະທັດຖານ ມາດຕະຖານ ແລະລະບົບການຝຶກອົບຮົມເພື່ອການວາງແຜນແລະການຈັດການ ສອດຄ່ອງກັບລາຍງານກ່ຽວກັບວິໄສທັດ ປີ 2030 ຍຸດທະສາດການພັດທະນາເສດຖະກິດສັງຄົມໄລຍະ 10 ປີ ແລະແຜນພັດທະນາເສດຖະກິດສັງຄົມໄລຍະ 5 ປີ ທີ່ເນື້ອໃນຕອນໜຶ່ງລະບຸວ່າ ການປະຕິບັດ 4 ບຸກທະລູ (four breaking-through) ທີ່ກອງປະຊຸມໃຫຍ່ ເທື່ອທີ IX ຂອງພັກກຳນົດໄວ້ ຍັງບໍ່ໄດ້ຮອບດ້ານ ແລະເລິກເຊິ່ງ ການບຸລະນາການມະຕິຕ່າງໆ ເປັນແຜນການ ແຜນງານ ແລະ ໂຄງການລະອຽດທີ່ເໝາະກັບສະພາບຕົວຈິງຂອງຂະແໜງການ ແລະ ທ້ອງຖິ່ນຍັງຊັກຊ້າ ແລະ ເຮັດບໍ່ໄດ້ດີເທົ່າທີ່ຄວນ. ເອກະສານຂອງກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ (2014) ວ່າດ້ວຍການນຳໃຊ້ 6 ວິທີການ ແລະ ມາດຕະການແກ້ໄຂຄຸນນະພາບການສຶກສາ ລະບຸໃນຕອນໜຶ່ງວ່າ ຄູມີຄວາມຮູ້ຈຳກັດ ພໍ່ແມ່ຜູ້ປົກຄອງເດັກຍັງບໍ່ເຫັນຄວາມສຳຄັນຂອງການສຶກສາເທົ່າທີ່ຄວນ ການຕິດຕໍ່ປະສານງານລະຫວ່າງໂຮງຮຽນ, ອຳນາດການປົກຄອງ, ການສະໜັບສະໜູນທາງສັງຄົມຍັງບໍ່ກວ້າງຂວາງແລະລະຫວ່າງຄູຜູ້ສອນກັບຜູ້ປົກຄອງເດັກຍັງເຮັດບໍ່ໄດ້ດີເທົ່າທີ່ຄວນ. ເຊິ່ງຄະນະຜູ້ຂຽນສາມາດຈຳແນກບັນຫາການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູອອກເປັນ 3 ກຸ່ມໃຫຍ່ ຄື:

1. ບັນຫາດ້ານຂະບວນການຜະລິດ ເຊັ່ນ: ບັນຫາອັນເນື່ອງມາຈາກຕົວປ້ອນເຂົ້າ (input) ຂອງຂະບວນການຜະລິດຄູຄື: ການປອມແປງໃບປະກາດແລະການໃຊ້ເສັ້ນສາຍເຂົ້າຮຽນ. ບັນຫາຂະບວນການຮຽນການສອນນັກສຶກສາຄູຄື: ຄູຂາດຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດໃນການສອນ ຄູໃນທຸກລະດັບຂາດຄຸນນະພາບ ແລະ ວຸດທິການສຶກສາຕໍ່າຍັງມີອັດຕາສ່ວນທີ່ສູງ ແລະ ຂາດແຄນຄູໃນບາງລາຍວິຊາ;

2. ບັນຫາກ່ຽວກັບຂະບວນການໃຊ້ຄູເຊັ່ນ: ບັນຫາກ່ຽວກັບການສົ່ງເສີມສະໜັບສະໜູນດ້ານງົບປະມານ ການບຳລຸງຂວັນກຳລັງໃຈຄູຄື ຄູເກັ່ງ ການແນະນຳຕິດຕາມ ການປະເມີນຜົນການປະຕິບັດງານ, ວິທີການຮຽນການສອນໃນຫ້ອງຮຽນຂອງຄູຍັງຂາດຄວາມເໝາະສົມ. ເນື່ອງຈາກຂໍ້ຈຳກັດດ້ານຄວາມຮູ້ໃນເນື້ອຫາບົດຮຽນຂອງຄູ, ແຮງຈູງໃຈໃນອາຊີບຄູຕໍ່າ, ນັກຮຽນຫຼາຍຄົນທີ່ຈົບໄປເລືອກທີ່ຈະເຮັດອາຊີບອື່ນ ແລະ ການກັບຄືນໄປສອນບ້ານເກີດຂອງນັກຮຽນຄູຊົນເຜົ່າຍັງມີນ້ອຍ ການມີສ່ວນຮ່ວມຂອງຄະນະພັດທະນາການສຶກສາຂັ້ນບ້ານ ແລະ ຊຸມຊົນໃນການໃຊ້ຄູຍັງມີໜ້ອຍເຊັ່ນກັນ;

3. ບັນຫາກ່ຽວກັບການບໍລິຫານຈັດການ ເພື່ອໃຫ້ການຜະລິດແລະການໃຊ້ຄູເປັນໄປຢ່າງມີປະສິດທິຜົນ ເຊັ່ນ ຄວາມຜັນຜວນລະຫວ່າງວິທີການບໍລິຫານແບບລວມສູນແລະກະຈາຍອຳນາດບໍ່ມີການຕຽມການສ້າງຄວາມສະມາດທີ່ເໝາະສົມ ການຈັດການບໍ່ເຂັ້ມແຂງໃນທຸກລະດັບ ພະນັກງານຂາດທັກສະທາງການຈັດການ, ການຕິດຕາມ, ແລະການກວດສອບບໍ່ມີປະສິດທິພາບແລະບໍ່ເປັນປົກກະຕິ, ຂາດນິຕິກຳ, ປະທັດຖານ ມາດຕະຖານ, ແລະລະບົບການຝຶກ

ອົບຮົມເພື່ອການວາງແຜນແລະການຈັດການ. ການບໍ່ມີສ່ວນຮ່ວມໃນການບໍລິຫານງານຂອງຊຸມຊົນ, ການຂາດແຄນ ຊັບພະຍາກອນເພື່ອການບໍລິຫານ, ລວມທັງການຂາດສູນພັດທະນາຜູ້ບໍລິຫານລະດັບມືອາຊີບ.

ແນວທາງນະໂຍບາຍໃນການແກ້ໄຂບັນຫາ

ພັກແລະລັດຖະບານໄດ້ໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນໃນການປະຕິຮູບຄູ ໂດຍຍົກຖານະໃຫ້ເປັນວິຊາຊີບຊັ້ນສູງ, ເປັນ ນະໂຍບາຍການສຶກສາລະດັບຕົ້ນ, ເນື່ອງຈາກ “ຄູ” ເປັນກົນໄກຫຼັກໃນການຂັບເຄື່ອນນະໂຍບາຍດ້ານການສຶກສາຂອງ ປະເທດແລະນັບເປັນຜູ້ມີບົດບາດໃນການສະໜັບສະໜູນ, ສົ່ງເສີມ, ແລະ ພັດທະນາ. ລວມເຖິງການໃຫ້ການສຶກສາທີ່ມີ ຄຸນນະພາບແກ່ຜູ້ຮຽນ, ສອນໃຫ້ຜູ້ຮຽນມີຄວາມຄິດສ້າງສັນ, ຮູ້ຈັກຄິດເປັນ, ແກ້ບັນຫາເປັນ, ແລະສາມາດດໍາລົງຊີວິດຢູ່ ໃນສັງຄົມໄດ້ຢ່າງມີຄວາມສຸກ. ເພື່ອເຮັດໃຫ້ການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູປະສົບຜົນສໍາເລັດ. ກົມສ້າງຄູຂອງລາວໄດ້ຈັດທໍາ ນະໂຍບາຍການສ້າງຄູແຕ່ 2016-2020 ຊຶ່ງເນື້ອໃນນະໂຍບາຍປະກອບມີ 9 ປະເດັນ ຄື:

1. ສ້າງຄວາມສົມດຸນປະລິມານການຮັບນັກຮຽນ/ນັກສຶກສາຄູໃນແຕ່ລະສາຍຮຽນໃຫ້ສອດຄ່ອງເໝາະສົມ ກັບຄວາມຮຽກຮ້ອງຕ້ອງການຄູແຕ່ລະປະເພດ ແລະ ຄວາມສາມາດໃນການຮັບ ແລະ ບັນຈຸຄູໃນແຕ່ລະປີ;

2. ສືບຕໍ່ສະໜອງທຶນການສຶກສາໃຫ້ແກ່ນັກຮຽນ/ນັກສຶກສາຄູທີ່ມາຮຽນໃນແຜນ. ມີລະບົບຄັດເລືອກໂດຍ ທ້ອງຖິ່ນ ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ນັກຮຽນ/ນັກສຶກສາຄູທີ່ມີລັກສະນະທີ່ເອື້ອອໍານວຍຕໍ່ຄວາມເປັນ ຄູແລະ ມີຄວາມສະດວກໃນການ ຮັບ, ແຕ່ງຕັ້ງໂຍກຍ້າຍ, ແລະ ບັນຈຸຄູ. ສືບຕໍ່ຄັດເລືອກເອົານັກຮຽນດີ ຮຽນເກັ່ງເຂົ້າມາເປັນຄູເພື່ອສະໜອງຄູໃຫ້ທຸກພາກ ສ່ວນໄດ້ຢ່າງພຽງພໍ;

3. ສືບຕໍ່ປັບປຸງຫຼັກສູດກໍ່ສ້າງຄູໃນທຸກລະບົບແລະທຸກສາຍຮຽນໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບວຸດທິການສຶກສາແຫ່ງຊາດ ແລະ ສາຍສ້າງຄູທີ່ກໍານົດອອກ. ຮັບປະກັນໃຫ້ໄດ້ຕາມມາດຕະຖານຂອງພາກພື້ນແລະສາກົນທາງດ້ານວິຊາຊີບຄູ ເຊິ່ງ ສອດຄ່ອງກັບຄວາມຮຽກຮ້ອງຕ້ອງການຂອງທ້ອງຖິ່ນແລະຊຸມຊົນເຜົ່າ;

4. ຄັດເລືອກເອົາຄູທີ່ມີປະສົບການທີ່ສອນຢູ່ໂຮງຮຽນສາມັນມາສອນຢູ່ໃນສະຖາບັນສ້າງຄູ, ສົ່ງເສີມໃຫ້ຄູໃນສ ະຖາບັນສ້າງຄູໄດ້ຍົກລະດັບ ແລະ ມີລະດັບວຸດທິການສຶກສາສູງຂຶ້ນ ເພື່ອໃຫ້ມີຄວາມເໝາະສົມກັບລະດັບຫຼັກສູດສ້າງຄູທີ່ ເປີດສອນຢູ່ໃນແຕ່ລະສະຖາບັນສ້າງຄູ ເອື້ອອໍານວຍຄວາມສະດວກໃຫ້ກັບຄູສອນໃນສະຖາບັນສ້າງຄູໄດ້ຍົກລະດັບວຸດທິ ການສຶກສາແລະຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດໃນດ້ານຕ່າງໆ ຢູ່ຕາມສະຖາບັນການສຶກສາປະເທດໃກ້ຄຽງ, ສ້າງຄວາມສໍາພັນ ຮ່ວມມືລະຫວ່າງສະຖາບັນຕໍ່ສະຖາບັນທາງດ້ານວິຊາການທັງພາຍໃນແລະຕ່າງປະເທດ ເພື່ອຍົກລະດັບຄູສອນໃນສະຖາ ບັນສ້າງຄູໃຫ້ນັບມື້ນັບສູງຂຶ້ນ;

5. ປັບປຸງການການຈັດການຮຽນການສອນ ແລະ ການຮຽນຮູ້ໃນສະຖາບັນສ້າງຄູ ໂດຍເນັ້ນເອົາຜູ້ຮຽນເປັນ ສູນກາງ ແລະນໍາໃຊ້ ICT ເຂົ້າໃນການຮຽນການສອນ, ສົ່ງເສີມວິທີການດໍາເນີນການສຶກສາການສອນໃນສະຖາບັນສ້າງຄູ ສ້າງເງື່ອນໄຂໃຫ້ນັກຮຽນ/ນັກສຶກສາ ສ້າງຄວາມຮູ້ ສຶກສາຄົ້ນຄວ້າຫາຄວາມຮູ້ດ້ວຍຕົນເອງ ລວມທັງນໍາໃຊ້ຄວາມຮູ້ໃຫ້ ເກີດປະໂຫຍດແລະມີຈິດວິນຍານຂອງຄວາມເປັນຄູຢ່າງແທ້ຈິງ;

6. ກໍ່ສ້າງເພີ່ມເຕີມແລະເສີມຂະຫຍາຍໂຄງສ້າງພື້ນຖານ, ອາຄານຮຽນ, ຫ້ອງປະຊຸມ, ຫ້ອງເຮັດວຽກຂອງຄູ, ຫ້ອງທົດລອງ, ຫ້ອງສະໝຸດ, ຫໍພັກນັກຮຽນ/ນັກສຶກສາຄູ, ແລະ ສື່ການຮຽນການສອນ ເພື່ອຕອບສະຫນອງຄວາມຕ້ອງ ການຂອງຊຸມຊົນ ແລະ ອໍານວຍຄວາມສະດວກກ່ຽວກັບເງື່ອນໄຂໃນການເຮັດວຽກງານຂອງຄູສອນໃນສະຖາບັນສ້າງຄູກໍ ຄືການຈັດການສຶກສາ ແລະ ການດໍາລົງຊີວິດຂອງນັກຮຽນ/ນັກສຶກສາໃຫ້ດີຂຶ້ນ;

7. ປັບປຸງແລະພັດທະນາລະບົບບໍລິຫານແລະຈັດການສະຖາບັນສ້າງຄູ ເພື່ອພັດທະນາສະຖາບັນສ້າງຄູບາງ ແຫ່ງທີ່ມີເງື່ອນໄຂໃຫ້ເປັນສູນແຫ່ງຄວາມເປັນເລີດ ຫຼື ສູນແຫ່ງການພັດທະນາ. ສົ່ງເສີມໃຫ້ແຕ່ລະສະຖາບັນສ້າງຄູ ນອກ

ຈາກເຮັດຫນ້າທີ່ຜະລິດຄູແລ້ວ ຍັງຕ້ອງດຳເນີນການສຶກສາວິໄຈ ແລະ ໃຫ້ການບໍລິການແກ່ຊຸມຊົນ, ສ້າງເງື່ອນໄຂໃຫ້ ວິທະຍາໄລຄູແຫ່ງໃດໜຶ່ງເປັນມະຫາວິທະຍາໄລສ້າງຄູ;

8. ສືບຕໍ່ດຳເນີນການຍົກລະດັບວຸດທິການສຶກສາຂອງຄູສາມັນໃຫ້ໄດ້ຕາມມາດຕະຖານສ້າງຄູທີ່ກຳນົດໄວ້. ສືບຕໍ່ປະຕິຮູບງານຝຶກອົບຮົມຄູປະຈຳການ, ຮັບປະກັນໃຫ້ມີລະບົບການພັດທະນາວິຊາຊີບແບບຕໍ່ເນື່ອງ ໂດຍມີການປັບ ປຸງເຄືອຂ່າຍ, ພັດທະນາວິຊາຊີບຮອບດ້ານ, ສົ່ງເສີມລະບົບການສຶກສາ ນິເທດພາຍໃນໂຮງຮຽນ, ແລະສ້າງຄວາມຮ່ວມມື ລະຫວ່າງສະຖາບັນສ້າງຄູກັບຄູສຶກສານິເທດ, ແລະຄູໃນໂຮງຮຽນສາມັນ ແລະເຮັດໃຫ້ວິທີການດຳເນີນການສຶກສາການ ສອນ (Lesson study) ເປັນຮູບແບບໜຶ່ງໃນການຍົກລະດັບຄວາມຮູ້, ຄວາມສາມາດຂອງຄູສອນໃຫ້ໄດ້ຕາມ ສະມັດຖະພາບຂອງຄູທີ່ໄດ້ກຳນົດໄວ້;

9. ພັດທະນາລະບົບກວດສອບຄຸນນະພາບຂອງນັກຮຽນ/ນັກສຶກສາຄູຈາກອົງກອນພາຍໃນແລະ ພາຍນອກ ສະຖາບັນ, ມີການປະສານງານກັບທຸກພາກສ່ວນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງທັງຝ່າຍທີ່ຜະລິດຄູ, ຜູ້ໃຊ້ຄູ, ແລະ ຝ່າຍທີ່ພັດທະນາວິຊາຊີບ ຄູ ເພື່ອໃຫ້ມີສ່ວນຮ່ວມໃນການຍົກຄຸນນະພາບຂອງການສ້າງຄູ.

ທັງນີ້, ເພື່ອພັດທະນາວິຊາຊີບຄູໃຫ້ໄດ້ມາດຕະຖານນັ້ນ. ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ (2010) ໄດ້ກຳນົດ ມາດຕະຖານຂອງຄູລາວອອກເປັນ 3 ລັກສະນະຄື: 1) ດ້ານຄຸນສົມບັດແລະຈັນຍາບັນ ເປັນມາດຕະຖານທີ່ວ່າດ້ວຍການ ປະຕິບັດດີ, ປະຕິບັດຖືກຕ້ອງ, ມີຄຸນນະທຳ ແລະ ຈະລິຍະທຳ, ມີແບບແຜນໃນການດຳລົງຊີວິດທີ່ຖືກຕ້ອງແລະດີງາມ, ເປັນແບບຢ່າງທີ່ດີໃຫ້ກັບນັກຮຽນແລະສັງຄົມ; 2) ດ້ານຄວາມຮູ້ກ່ຽວກັບຜູ້ຮຽນຄື: ຄູມີຄວາມຮູ້ກ່ຽວກັບພູມຫຼັງ, ຄວາມ ສາມາດແລະລະດັບສະຕິປັນຍາຂອງນັກຮຽນແຕ່ລະຄົນ ເພື່ອຊ່ວຍໃຫ້ນັກຮຽນເກີດການຮຽນຮູ້ຮ່ວມກັນຢ່າງທົ່ວເຖິງແລະ ມີຜົນສຳເລັດສູງ ແລະ 3) ດ້ານຄວາມຮູ້ແລະຄວາມສາມາດກ່ຽວກັບການສອນ ເປັນມາດຕະຖານທີ່ກຳນົດຄວາມຮູ້ຄວາມ ສາມາດຂອງຄູກ່ຽວກັບການສອນຄື: ຄູຈະຕ້ອງເປັນຜູ້ມີຄວາມຮູ້, ມີຄວາມສາມາດໃນການຖ່າຍທອດຄວາມຮູ້ໃຫ້ກັບນັກ ຮຽນ

ຂະນະດຽວກັນກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ (2012). ໄດ້ກຳນົດປັດຊະຍາໃນການສ້າງຄູອອກເປັນ 8 ດ້ານ ຄື: 1) ຂາວສະອາດ ແລະມີຄຸນທາດການເມືອງຄື: ຄວາມຄິດຫຼັກໝັ້ນເລື່ອງຊື່ນຊື່ນ, ມີຄວາມເຂົ້າໃຈຕໍ່ອຸດົມການແລະ ແນວທາງຂອງພັກ, ປົກປ້ອງລະບອບປະຊາທິປະໄຕ, ມີສະຕິເຄົາລົບຕໍ່ລະບຽບກົດ ໝາຍ, ມີຄວາມກ້າຫານໃນການຕໍ່ສູ້ ຕ້ານປະກົດການຫຍໍ້ທີ່ບໍ່ດີຕ່າງໆ. ຄູຕ້ອງມີຄວາມຄິດທີ່ດີແລະມີແບບແຜນການດຳລົງຊີວິດທີ່ໂປ່ງໃສ ພ້ອມທັງມີຄຸນ ນະທຳ, ຄວາມຮັບຜິດຊອບ, ແລະຄວາມສາມັກຄີ; 2) ຮັກອາຊີບຄູຄື: ມີຄວາມກະຕືລືລົ້ນ, ພູມໃຈຕໍ່ອາຊີບຕົນເອງ, ເອົາ ໃຈໃສ່ຕໍ່ການຮຽນຂອງນັກຮຽນໂດຍບໍ່ຈຳແນກເຜົ່າ, ຊັ້ນຄົນ, ເພດ, ສາດສະໜາ, ແລະຄວາມຕ້ອງການພິເສດ; 3) ມີຄຸນ ນະທຳ ຄືຄູຕ້ອງມີຄວາມຊື່ສັດບໍລິສຸດ, ຮັກສາຄວາມລັບ, ໂປ່ງໃສ ຫຼືກວ່າການຮັບວັດຖຸສິ່ງຂອງທີ່ເປັນການຊື້ຈ້າງ 4) ມີ ຄວາມຮູ້ແລະທັກສະທີ່ກ້າວໜ້າຄື: ມີຄວາມຮູ້ດ້ານວິຊາສະເພາະຕາມມາດຕະຖານຂອງຫຼັກຢ່າງດີ ແລະສາມາດຖ່າຍທອດ ໃຫ້ຜູ້ອື່ນໄດ້. ພ້ອມທັງມີທັກສະໃນການສອນທີ່ສາມາດສາທິດໃຫ້ຜູ້ອື່ນໄດ້ ແລະເຮັດໃຫ້ຜູ້ອື່ນເກີດການຮຽນຮູ້; 5) ບຸກ ຄະລິກສະງ່າງາມ ຄື: ການແຕ່ງຕົວ, ກິລິຍາມາລະຍາດຂອງຄູເປັນທີ່ໜ້ານັບຖື, ເວົ້າຈາສຸພາບຮຽບຮ້ອຍ, ຮູ້ຄຸນຄ່າ, ຮັກສາ ແລະເສີມຂະຫຍາຍສິລະປະວັດທຳປະເພນີອັນດີງາມຂອງຊາດແລະຊຸມຊົນທ້ອງຖິ່ນ, ມີສະພາບຈິດໃຈທີ່ແຂງແກ່ງ ແລະ ສະພາບຮ່າງກາຍທີ່ແຂງແຮງ; 6) ການອຸທິດຕົນເພື່ອການສຶກສາ ຄື: ຮູ້ຈັກເສຍສະຫຼະຜົນປະໂຫຍດສ່ວນຕົນເພື່ອ ສ່ວນລວມ ຕັ້ງໃຈສຶກສາຮຽນຮູ້ສະແຫວງຫາຄວາມຮູ້ທີ່ກ້າວໜ້າ, ພັດທະນາຕົນເອງທາງດ້ານວຸດທິການສຶກສາແລະວິຊາ ສະເພາະ; 7) ສັງຄົມສັດທາ ຄື: ຄູລາວຕ້ອງເປັນບຸກຄົນທີ່ໄດ້ຮັບຄວາມນັບຖື, ສັດທາ, ໄວ້ວາງໃຈ, ແລະການຍອມຮັບ ຈາກນັກຮຽນ, ເພື່ອນຮ່ວມງານ, ຜູ້ປົກຄອງນັກຮຽນແລະຊຸມຊົນທ້ອງຖິ່ນ; ແລະ 8) ເປັນນັກພັດທະນາທີ່ດີ ຄື: ເປັນນັກ ປະດິດສ້າງ, ມີມະນຸດສຳພັນທີ່ດີ, ພົບປະຊຸມຊົນແລະທ້ອງຖິ່ນ ພ້ອມທັງເປັນນັກພັດທະນາສິ່ງແວດລ້ອມທີ່ດີ

ເຊິ່ງໃນຂໍ້ຕົກລົງຂອງລັດຖະມົນຕີ (ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ, 2015) ວ່າດ້ວຍຄຸນສົມບັດແລະຈັນຍາບັນຂອງຄູໃນມາດຕາ 8 ກຳນົດໄວ້ວ່າ ຈັນຍາບັນຂອງຄູລາວປະກອບດ້ວຍ 5 ຄຸນລັກສະນະຄື: 1) ຊື່ສັດບໍລິສຸດ; 2) ຮັກອາຊີບ; 3) ຮັກແພງຜູ້ຮຽນ; 4) ເປັນແບບຢ່າງນຳໜ້າ; ແລະ 5) ພັດທະນາຕົນເອງ. ສ່ວນດຳລັດ (Decree) ວ່າດ້ວຍລັດຖະກອນຂອງລັດຖະບານລາວ (ລັດຖະບານ, 2012) ມາດຕາ 28 ກຳນົດການປະພຶດຂອງຄູໄວ້ ຄື 1) ເປັນແບບຢ່າງທີ່ດີໃຫ້ຜູ້ຮຽນ ແລະ ສັງຄົມທົ່ວໄປທາງດ້ານການເມືອງແນວຄິດ, ຄຸນສົມບັດ, ລັກສະນະຫຼັກໝັ້ນນ, ການເວົ້າຈາປາໃສ ແລະຄວາມສຸພາບຮຽບຮ້ອຍ; 2) ມີຈັນຍາບັນຂອງເປັນຄວາມຄູແລະມີຄວາມຍຸດຕິທຳ; 3) ມີຄວາມຊື່ສັດບໍລິສຸດແລະຄວາມໂປ່ງໃສໃນອາຊີບ; ແລະ 4) ມີຄວາມເອື້ອເຜີຍເຜີຍແຜ່, ຮັກແພງ, ເຄົາລົບນັບຖືແລະໃຫ້ກຽດຜູ້ຮຽນ ສອດຄ່ອງກັບຂໍ້ຕົກລົງຂອງລັດຖະມົນຕີ (2013) ວ່າດ້ວຍ 3 ຂໍ້ແຂ່ງຂັນຂອງຂະແໜງການສຶກສາທິການແລະກິລາ ມາດຕາ 2 ເນື້ອໃນຂອງ 3 ຂໍ້ແຂ່ງຂັນມີດັ່ງນີ້: 1) ສອນດີຮຽນເກັ່ງ; 2) ຕ້ານປະກົດການຫຍໍ້ຫໍ້; 3) ສ້າງສິ່ງແວດລ້ອມທີ່ດີໃນໂຮງ ຮຽນ, ສູນ, ແລະສະຖາບັນການສຶກສາແລະກິລາ

ສ່ວນວິໄສທັດຍຸດທະສາດທາງການສຶກສາລາວເຖິງປີ 2020 (ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ, 2000) ໄດ້ກຳນົດໄວ້ວ່າ ເປົ້າໝາຍຫຼັກຂອງການພັດທະນາຄື ການຫຼຸດຜົນຈາກການເປັນປະເທດດ້ອຍພັດທະນາ ໂດຍການຖືເອົາການຮັກສາອັດຕາການຂະຫຍາຍຕົວທາງເສດຖະກິດໃນລະດັບກາງ ແລະ ໜັ້ນຄົງ ແລະ ພັດທະນາຊັບພະຍາກອນມະນຸດໃຫ້ມີຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດຢ່າງເໝາະສົມ. ການພັດທະນາການສຶກສາທີ່ຈຳເປັນເລັ່ງດ່ວນທີ່ຕ້ອງມຸ່ງເນັ້ນຄື ການປັບປຸງຄຸນນະພາບ ເພື່ອພັດທະນາຊັບພະຍາກອນມະນຸດທີ່ຕອບສະໜອງແຜນພັດທະນາເສດຖະກິດສັງຄົມຂອງປະເທດ. ໂດຍສະເພາະການຖືເອົາການສຶກສາເປັນຕົວຂັບເຄື່ອນຫຼັກໃນການຫຼຸດຄວາມຍາກຈົນລົງ ຊຶ່ງວິໄສທັດທາງການສຶກສາຂອງລາວໄດ້ມຸ່ງເນັ້ນທີ 3 ບັນຫາຫຼັກ ດັ່ງນີ້: 1) ການຂະຫຍາຍໂອກາດທາງການສຶກສາ (equitable access) 2) ການປັບປຸງຄຸນນະພາບ (quality) ແລະ ຄວາມສອດຄ່ອງ (relevance) ແລະ 3) ການບໍລິຫານ ແລະ ການຄຸ້ມຄອງການສຶກສາ (planning and management)

ນອກຈາກນີ້, ຍຸດທະສາດການຫັນເປັນອຸດສາຫະກຳ ແລະ ທັນສະໄໝ ລວມທັງການເຊື່ອມໂຍງກັບສາກົນ, ກອງປະຊຸມໃຫຍ່ເທື່ອທີ IX ຂອງພັກປະຊາຊົນປະຕິວັດລາວໄດ້ກຳນົດເປົ້າໝາຍຫຼັກຫຼືຈຸດໝາຍສູງສຸດໄວ້ 4 ຢ່າງ ຫຼື ທີ່ເອີ້ນກັນວ່າ 4 ບຸກທະລຸ (four breaking-through) ຄື: (1) ບຸກທະລຸດ້ານຈົນຕະ ນາການ ແລະຄວາມຄິດ (2) ບຸກທະລຸດ້ານການພັດທະນາຊັບພະຍາກອນມະນຸດ (3) ບຸກທະລຸດ້ານລະບົບ ລະບຽບການບໍລິຫານ ແລະ (4) ບຸກທະລຸດ້ານການແກ້ໄຂຄວາມຍາກຈົນຂອງປະຊາຊົນ ຊຶ່ງຈາກ 4 ບຸກທະລຸດັ່ງກ່າວຈຶ່ງໄດ້ກຳນົດທິດທາງໜ້າທີ່ການພັດທະນາໃນແຕ່ລະຂະແໜງການ ໂດຍດ້ານການສຶກສາແລະການພັດທະນາຊັບພະຍາກອນມະນຸດນັ້ນໄດ້ຖືກຈັດໃຫ້ເປັນປັດໄຈທີ່ສຳຄັນທີ່ສຸດໃນການພັດທະນາປະເທດ. ໂດຍກຳນົດໃຫ້ການສຶກສາມີການຂະຫຍາຍຕົວຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງທັງໃນດ້ານປະລິມານແລະຄຸນນະພາບ ສືບຕໍ່ປະຕິຮູບລະບົບການສຶກສາແຫ່ງຊາດຢ່າງຈິງຈັງ (ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ, 2014)

ເນື່ອງຈາກ “ການສຶກສາ” ເປັນປັດໄຈຫຼັກ ແລະ ເປັນໃຈກາງຂອງການພັດທະນາຊັບພະຍາກອນມະນຸດ ສັງຄົມ ແລະປະເທດຊາດ. ດັ່ງນັ້ນ, ເມື່ອຕ້ອງການໃຫ້ຊັບພະຍາກອນມະນຸດລາວ ຫຼື ຄົນລາວໃຫ້ ກາຍເປັນຊັບພະຍາກອນທີ່ມີຄຸນຄ່າແລະຄຸນນະພາບສູງຈົນສາມາດແຂ່ງຂັນກັບພາກພື້ນແລະສາກົນໄດ້. ທຸກພາກສ່ວນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງຈຶ່ງຕ້ອງບຸກທະລຸດ້ານການສຶກສາ, ຕ້ອງລົງທຸນໃສ່ການສຶກສາໃຫ້ໄດ້ຕາມຄາດໝາຍທີ່ກຳນົດໄວ້ ເພື່ອສ້າງຄົນໃຫ້ແກ່ການພັດທະນາເສດຖະກິດສັງຄົມຂອງຊາດ, ການເຊື່ອມໂຍງກັບພາກພື້ນແລະສາກົນ, ສັງລວມຄາດໝາຍຫຼັກເພື່ອບັນລຸໄດ້ໃນການບຸກທະລຸທາງດ້ານການພັດທະນາຊັບພະຍາກອນມະນຸດຄື: ຖືເອົາງານການສຶກສາແລະພັດທະນາຊັບພະຍາກອນມະນຸດເປັນປັດໄຈສຳຄັນຂອງການພັດທະນາ, ຮັບປະກັນໃຫ້ການສຶກສາຂະຫຍາຍຕົວທາງດ້ານປະລິມານແລະຄຸນນະພາບຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ, ສືບຕໍ່ປະຕິຮູບລະບົບການສຶກສາແຫ່ງຊາດຢ່າງຕັ້ງໜ້າ. ສິ່ງເສີມແລະເຊີດຊຸສະຖານະພາບແລະກຽດສັກສີຂອງຄູອາຈານ, ສິ່ງເສີມ

ຜູ້ຮຽນເກັ່ງ ຜູ້ມີພອນສະຫວັນໃຫ້ໄດ້ເຂົ້າຮຽນໃນລະດັບສູງຂຶ້ນ ປັບປຸງຍົກລະດັບການຄົ້ນຄວ້າທາງດ້ານວິທະຍາສາດຢູ່ຕາມ ສະຖາບັນການສຶກສາຕ່າງໆ ປັບປຸງລະບົບການຄຸ້ມຄອງບໍລິຫານການສຶກສາ, ແລະປັບປຸງສະຖາບັນອາຊີວະສຶກສາ ເພື່ອສ້າງ ບຸກຄະລາກອນປະເພດຕ່າງໆ (ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ 2012)

ໃນການປະຕິບັດຕາມນະໂຍບາຍຂອງພັກແລະລັດດັ່ງທີ່ກ່າວມາເຫັນວ່າ ທິມງານຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາໄດ້ຮ່ວມ ມືກັນສ້າງປັດຊະຍາການສ້າງຄູໃນ ສ ປ ປ ລາວ ຊຶ່ງກຳນົດໄວ້ວ່າ “ຄູລາວຂາວສະອາດ ມີຄຸນທາດການເມືອງເປັນຫຼັກ ຮັກອາຊີບຄູ ຄຽງຄູຄຸນນະທຳ ນຳໃຊ້ຄວາມຮູ້ແລະທັກສະທີ່ກ່າວໜ້າ ບຸກຄະລິກສະງ່າ ອຸທິດຕົນເພື່ອການສຶກສາ ສັງຄົມ ສັດທາ ເປັນນັກພັດທະນາທີ່ດີ”. ແລະການດຳເນີນການສອນຂອງຄູຕ້ອງໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບ 3 ລັກສະນະ 5 ຫຼັກມູນຂອງ ການສຶກສາແຫ່ງຊາດ ເຊິ່ງ 3 ລັກສະນະ (three characteristics) ຄື: 1) ລັກສະນະຊາດ (national characteristic); 2) ລັກສະນະວິທະຍາສາດແລະທັນສະໄໝ (scientific and modern characteristic); 3) ລັກສະນະມະຫາຊົນ (progressive mass based attitude characteristic); ແລະ 5 ຫຼັກມູນຂອງການສຶກສາ (five dimensions); ປະກອບມີ 1) ຄຸນສົມບັດສຶກສາ (moral dimension); 2) ປັນຍາສຶກສາ (intellectual dimension); 3) ແຮງງານ ສຶກສາ (labor dimension) 4) ພະລະສຶກສາ (physical dimension); ແລະ 5) ສິນປະສຶກສາ (artistic dimension)

ປີ 2014 ເປັນປີທີ 4 ຂອງການຈັດຕັ້ງປະຕິບັດມະຕິກອງປະຊຸມໃຫຍ່ເທື່ອທີ IX ຂອງພັກ ແລະ ແຜນພັດທະນາ ສັງຄົມ 5 ປີ ເທື່ອທີ VII ແລະການຕຽມແຜນພັດທະນາເສດຖະກິດສັງຄົມເທື່ອທີ VIII ຂອງລັດຖະບານ ໂດຍສະເພາະ ແຜນພັດທະນາການສຶກສາແລະກິລາ 5 ປີ ເທື່ອທີ VIII (2016-2020) ການປະຕິບັດແຜນຍຸດທະສາດການປະຕິຮູບ ລະບົບການສຶກສາແຫ່ງຊາດໄລຍະ II ທີ່ມຸ້ງເນັ້ນດ້ານຄຸນນະພາບ ໂດຍສະເພາະການສ້າງຄູ ການຝຶກອົບຮົມວິຊາຊີບແລະ ການສ້າງນິຕິກຳເພື່ອເສີມສ້າງພະນັກງານໃຫ້ເປັນມືອາຊີບ ຊຶ່ງປະກອບມີ 6 ແຜນງານຄື: 1) ແຜນງານການຄັດເລືອກເອົາ ນັກຮຽນດີ ນັກຮຽນເກັ່ງເຂົ້າຮຽນຄູ 2) ແຜນງານປັບປຸງແລະພັດທະນາຫຼັກສູດ 3) ແຜນງານພັດທະນາຂີດຄວາມ ສາມາດຂອງຄູສອນແລະການສ້າງສິ່ງອຳນວຍຄວາມສະດວກຕໍ່ການຮຽນຮູ້ໃນສະຖາບັນສ້າງຄູ 4) ແຜນງານພັດທະນາ ການຮຽນການສອນແລະພັດທະນາວິຊາຊີບຄູແບບຕໍ່ເນື່ອງ 5) ແຜນງານປະກັນຄຸນນະພາບໃນສະຖາບັນສ້າງຄູ ແລະ ການອອກໃບອະນຸຍາດການສອນໃຫ້ແກ່ຄູ ແລະ 6) ແຜນງານການປັບປຸງການຄຸ້ມຄອງບໍລິຫານສະຖາບັນສ້າງຄູ ແລະ ການຍົກຖານະບົດບາດຂອງຄູໃນສັງຄົມ ສອດຄ່ອງກັບຂໍ້ຕົກລົງຂອງລັດມົນຕີວ່າດ້ວຍ 3 ຂໍ້ແຂ່ງຂັນຂອງກະຊວງສຶກສາ ທິການແລະກິລາ ມາດຕາ 1 ກຳນົດໄວ້ວ່າ “ຂໍ້ຕົກລົງສະບັບນີ້ໄດ້ກຳນົດ ຫຼັກການແລະລະບຽບການຈັດຕັ້ງ 3 ຂໍ້ແຂ່ງຂັນ ຂອງຂະແໜງການສຶກສາແລະກິລາ ເພື່ອສ້າງຂະບວນການແຂ່ງຂັນໃຫ້ມີບັນຍາກາດທີ່ດີ ເລືອກໄດ້ກົມກອງແລະບຸກຄົນ ດີເດັ່ນ ແລະເຮັດໃຫ້ການແຂ່ງຂັນຍ້ອງຍໍຊົມເຊີຍຖືກຕາມເປົ້າໝາຍ ແລະສອດຄ່ອງກັບຜົນງານຕົວຈິງ ເປັນການກະຕຸ້ນ ແລະປຸກຈິດສຳນຶກທີ່ດີໃຫ້ແກ່ລຸ້ນສືບທອດ ແລະທົ່ວສັງຄົມດີຂຶ້ນ ພ້ອມທັງເຮັດໃຫ້ການສຶກສາມີຄຸນນະພາບດີຂຶ້ນທຽບ ເທົ່າພາກພື້ນແລະສາກົນ (ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ, 2013) ໃນຫຼັກສູດສ້າງຄູໄດ້ມີການປັບປຸງເພື່ອໃຫ້ສອດຄ່ອງ ກັບຫຼັກສູດສາມັນຫຼາຍຂຶ້ນ ແລະເນັ້ນພາກປະຕິບັດຕົວຈິງໃຫ້ຫຼາຍຂຶ້ນ ຜົນງານອັນພົ້ນເດັ່ນທີ່ຜ່ານມາຄືສະຖາບັນສ້າງຄູ ທຸກແຫ່ງໄດ້ເພີ່ມຊົ່ວໂມງການສອນພາສາອັງກິດເຂົ້າໃນລະບົບກໍ່ສ້າງຄູປະຖົມແລະໃນໄລຍະລົງຝຶກຫັດກຳໃຫ້ນັກສຶກສາຄູ ສອນພາສາອັງກິດ ແລະ ນັກຮຽນທີ່ສອນປະຖົມສາມາດສອນພາສາອັງກິດໃນລະດັບພື້ນຖານ ນອກຈາກນີ້ໄດ້ສຳເລັດຫຼັກ ສູດສ້າງຄູອະນຸບານ ລະດັບປະລິນຍາຕີ ລະບົບ 12 + 4 ຊຶ່ງເນັ້ນສະມັດຖະພາບ ຄວາມສອດຄ່ອງກັບຫຼັກສູດສາມັນ ແລະ ການເຊື່ອມໂຍງກັບບັນດາປະເທດອາຊຽນ ແລະ ຍັງໄດ້ສຳເລັດການທົບທວນ ແລະ ປັບປຸງຫຼັກສູດຍົກລະດັບຄູປະຖົມຕໍ່ ເນື່ອງຈາກຊັ້ນຕົ້ນ ເປັນຊັ້ນກາງ ແລະ ຈາກຊັ້ນກາງເປັນຊັ້ນສູງ ເພື່ອຮັບປະກັນຄຸນນະພາບໃຫ້ດີຂຶ້ນກວ່າເກົ່າ ແລະ ຍັງໃຫ້ ສາມາດສອນພາສາອັງກິດຢູ່ຊັ້ນປະຖົມໄດ້ ໃນການສຶກສາຊັ້ນສູງໄດ້ສືບຕໍ່ປັບປຸງຫຼັກສູດໃຫ້ເປີດສາຂາວິຊາ ທັງນຳໃຊ້ສື່ ການຮຽນການສອນທີ່ທັນສະໄໝ (ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ, 2013)

ໃນການຮັບປະກັນການສ້າງຄູໃຫ້ມີປະສິດທິພາບ ແລະ ປະສິດທິຜົນນັ້ນ ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ (2013) ໄດ້ທຳການສຶກສາຂໍ້ມູນຄວາມຕ້ອງການຄູນັບຕັ້ງແຕ່ຊັ້ນອະນຸບານ, ປະຖົມ, ແລະ ມັດທະຍົມ ໂດຍແຍກຕາມລາຍວິຊາຮຽນ ເພື່ອເປັນບ່ອນອີງໃຫ້ແກ່ການສ້າງຄູ. ການປະຕິຮູບລະບົບການສຶກສາແລະກິລາໄດ້ມີທຳອຽງການປ່ຽນແປງໃນທາງທີ່ດີຂຶ້ນທາງດ້ານປະລິມານແລະຄຸນນະພາບ. ຢ່າງໃດກໍຕາມ, ຍັງມີບາງບັນຫາທີ່ເປັນຂໍ້ຈຳກັດ ບໍ່ເປັນສິ່ງເອື້ອອຳນວຍຄວາມສະດວກໃຫ້ແກ່ການດຳເນີນການປະຕິຮູບລະບົບການສຶກສາແຫ່ງຊາດຄື: ການນຳໃຊ້ວິທີສອນແບບໃໝ່ ໂດຍຖືເອົານັກຮຽນເປັນສູນກາງຍັງເຮັດບໍ່ດີເທົ່າທີ່ຄວນ ເນື່ອງຈາກຄູສອນຈຳນວນໜຶ່ງຍັງບໍ່ເຂົ້າໃຈຫຼັກສຳຄັນຂອງວິທີການສອນແບບໃໝ່, ແລະສິ່ງອຳນວຍຄວາມສະດວກໃນດ້ານການຮຽນການສອນຍັງຈຳກັດ ການຄຸ້ມຄອງນຳໃຊ້ສະຖານທີ່ການສຶກສາບາງແຫ່ງບາງທ້ອງຖິ່ນເຫັນວ່າ ນຳໃຊ້ບໍ່ຖືກຕາມເປົ້າໝາຍ ແນວທາງການສຶກສາບໍ່ເປັນໄປຕາມ 3 ລັກສະນະ ແລະ 5 ຫຼັກມູນຂອງການສຶກສາ

ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ:

ພາຍໃຕ້ຄວາມມຸ້ງຫວັງທີ່ຈະໃຫ້ການສຶກສາເປັນກົນໄກການພັດທະນາຄຸນນະພາບຄົນຂອງປະເທດ, ເປັນກຳລັງສຳຄັນໃນການພັດທະນາຂົດຄວາມສາມາດຂອງປະເທດ, ເສີມສ້າງສັກຍະພາບໃນການຝຶກຝາກຕົນເອງແລະການແຂ່ງຂັນ. ລວມທັງຄວາມກ້າວໜ້າແລະໝັ້ນຄົງທາງເສດຖະກິດໃນປະຊາຄົມໂລກບົນພື້ນຖານແຫ່ງຄວາມເປັນລາວ. “ຄູ” ເປັນຜູ້ມີບົດບາດສຳຄັນຍິ່ງທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ການສຶກສາເປັນກົນໄກນຳໄປສູ່ການສ້າງຄຸນນະພາບຂອງຄົນຂອງປະເທດໄດ້. ດັ່ງນັ້ນ, ບັນຫາກ່ຽວກັບ “ຄູ” ແລະ “ວິຊາຊີບຄູ” ຈຳເປັນທີ່ຈະຕ້ອງເລັ່ງດຳເນີນການປັບປຸງ ແກ້ໄຂພັດທະນາໂດຍວ່ອງໄວ ເພື່ອໃຫ້ການສຶກສາສາມາດພັດທະນາຄຸນນະພາບ “ຄູ” ໄດ້, ຮັບປະກັນແລະສະໜອງຄວາມຕ້ອງການຂອງສັງຄົມທີ່ມີການປ່ຽນແປງຢູ່ຕະຫຼອດເວລາ ຈຶ່ງກ່າວໄດ້ວ່າ ການປະຕິຮູບການສຶກສາແລະປະເທດຈະບໍ່ມີວັນສຳເລັດໄດ້ຖ້າບໍ່ໄດ້ປະຕິຮູບ “ຄູ” ຫຼືບໍ່ມີການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູແບບຕໍ່ເນື່ອງ ເພາະຄູເປັນກຸນແຈຫຼືຫົວໃຈຫຼັກຂອງການນຳໄປສູ່ຄວາມສຳເລັດໃນການປະຕິຮູບຂະບວນການຮຽນຮູ້ ຊຶ່ງເປັນຫົວໃຈໃນການປະຕິຮູບການສຶກສາແລະປະເທດ. ດັ່ງນັ້ນ, ພັກ ແລະ ລັດຖະບານເວລາໃດກໍເອົາໃຈໃສ່ແລະຮັບຮູ້ເຖິງບົດບາດສຳຄັນໃນການຜະລິດຄູ ແລະ ການພັດທະນາຄູໃຫ້ເປັນຄູຄຸນນະພາບ ແລະເປັນຄູມີອາຊີບ, ເປັນຄູທີ່ມີຄວາມຂາວສະອາດ, ມີຄຸນທາດການເມືອງ, ຮັກອາຊີບຄູ, ມີຈັນຍາບັນ, ມີຄວາມຮູ້ ແລະ ທັກສະ, ເປັນຄູທີ່ຜ່ານການຮຽນຄູ ແລະ ມີໃບອະນຸຍາດປະກອບອາຊີບຄູ ເພື່ອຍົກມາດຕະຖານວິຊາຊີບຄູໃຫ້ເປັນວິຊາຊີບຊັ້ນສູງ, ເປັນນັກພັດທະນາທີ່ດີ, ສາມາດປະເມີນແລະປັບປຸງຕົນເອງຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ. ພ້ອມປະຕິບັດຕາມຕາມຈັນຍາບັນວິຊາຊີບຄູຢ່າງເຄັ່ງຄັດ, ເປັນແບບຢ່າງທີ່ດີແກ່ຜູ້ຮຽນແລະສັງຄົມ. ມີການຈັດກົດຈະກຳການຮຽນການສອນທີ່ເນັ້ນຜູ້ຮຽນເປັນສຳຄັນ ເພື່ອໃຫ້ຜູ້ຮຽນມີຄວາມສາມາດໃນການແຂ່ງຂັນແລະມີຄວາມຮ່ວມມື. ມີຄວາມເປັນລາວໃນຄວາມເປັນສາກົນ ເປັນຄົນດີ ຄົນເກັ່ງແລະມີຄວາມສຸກ

ຂໍ້ສະເໜີແນະ

ຈາກແນວທາງນະໂຍບາຍທີ່ດີແລະຊັດເຈນໃນການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູ ພາກສ່ວນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງທຸກຂະແໜງການຈະຕ້ອງປະຕິບັດຕາມຢ່າງເຄັ່ງຄັດ ຈັດລະບົບກົນໄກການສຶກສາໃຫ້ເຊື່ອມໂຍງ ເກື້ອໝູນລະຫວ່າງລະບົບການຜະລິດ, ການພັດທະນາ, ການບໍລິຫານຄູ, ການຍົກຍ້ອງຄູ, ມຸ້ງພັດທະນາວິຊາຊີບຄູໃຫ້ເປັນວິຊາຊີບຊັ້ນສູງ. ພ້ອມທັງປັບປຸງລະບົບການຜະລິດຄູໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບສະພາບຄວາມຕ້ອງການຄວາມຈຳເປັນທາງດ້ານປະລິມານແລະຄຸນນະພາບ ໂດຍການພັດທະນາຫຼັກສູດການຜະລິດຄູລຸ້ນໃໝ່ໃຫ້ເຂັ້ມຂຶ້ນໃນສາດທີ່ສອນແລະນຳໃຊ້ຫຼັກກຳລັງວິທີໃນການສອນ ເຮັດໃຫ້ໄດ້ຄູທີ່ມີປະສິດທິພາບ ເກີດປະສິດທິຜົນຕໍ່ນັກຮຽນ, ສັງຄົມ, ແລະ ປະເທດຊາດສືບຕໍ່ໄປ. ຢ່າງໃດກໍຕາມ, ການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູຂອງລາວຈະມີປະສິດທິພາບໜ້ອຍ ຫາກພາກສ່ວນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງບໍ່ມີຄວາມເຂົ້າໃຈເລິກຊຶ້ງແລະບໍ່ບຸກທະລູ (breaking through) ໃນແນວທາງປະຕິບັດແລະທົດຊີ້ນຳຂອງພັກ, ແລະບໍ່ນຳເອົາແນວທາງນະໂຍບາຍຂອງພັກໄປຜັນຂະຫຍາຍສູ່

ການປະຕິບັດໃຫ້ເກີດຜົນເປັນຈິງ. ດັ່ງນັ້ນ, ທຸກພາກສ່ວນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງຈຳເປັນຕ້ອງຕັ້ງຄຳຖາມວ່າ: ຈະຕ້ອງປະຕິບັດຫຍັງ (what), ຢ່າງໃດ (how), ເມື່ອໃດ (when), ແລະຢູ່ໃສ (where), ເພື່ອໃຫ້ເກີດຄວາມເຂົ້າໃຈເລິກຊຶ້ງ ແລະບຸກທະລູ (breaking through) ໃນການຈັດຕັ້ງປະຕິບັດການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູໃຫ້ປາກົດຜົນສຳເລັດເປັນຈິງຕາມແນວທາງນະໂຍບາຍຂອງພັກແລະລັດຖະບານກຳນົດໄວ້.

8.3. ວິວັດທະນາການພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ

ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູມີການປັບປ່ຽນໂດຍຕະຫລອດ ຊຶ່ງມີຫຼາຍງານວິໄຈສະແດງອອກໃຫ້ເຫັນເຖິງວິວັດທະນາການຕ່າງໆ ຄື: ການບໍລິຫານງານແນວຕັ້ງ ເປັນລັກສະນະທີ່ມີຢູ່ໃນອົງກອນແບບເກົ່າປະກົດຊັດເຈນ ແລະເຫັນໄດ້ໃນທຸກໆ ໂຮງຮຽນ ໝາຍຄວາມວ່າ ພາວະຜູ້ນຳທາງການບໍລິຫານເປັນແບບເທິງລົງລຸ່ມ (top-down) ການບໍລິຫານງານຮູບແບບນີ້ ຜູ້ອຳນວຍການ (principal) ເປັນຜູ້ຈັດການ ແລະ ນຳພາໂຮງຮຽນພຽງຜູ້ດຽວ ສ່ວນຄູຖືກຈຳກັດໜ້າທີ່ໃຫ້ສອນຢູ່ໃນຫ້ອງຮຽນເທົ່ານັ້ນ ຄູປະຕິບັດງານຕາມການບໍລິຫານ ແລະ ການແນະນຳຂອງຜູ້ອຳນວຍການ (Lieberman & Miller, 2004) ຈາກການສຶກສາເອກະສານ ແລະ ຜົນງານວິໄຈສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ສັງຄົມ ແລະ ສະຖາບັນທາງການສຶກສາຮັບຮູ້ວ່າ ຄູເປັນນັກພັດທະນາວິຊາຊີບ ຊຶ່ງ Wasley (1991) ນັກວິຊາການຂອງອາເມຣິກາ ໄດ້ສະຫລຸບງານວິໄຈການພັດທະນາວິຊາຊີບ ດັ່ງນີ້

“ໂດຍທົ່ວໄປ ນິຍາມການປະຕິບັດງານຂອງນັກພັດທະນາວິຊາຊີບ ໝາຍເຖິງ ນັກພັດທະນາວິຊາຊີບ ພັດທະນາຄວາມຮູ້ສະເພາະຕາມການຕັດສິນໃຈທີ່ເໝາະສົມຂອງລູກຄ້າ ນັກພັດທະນາວິຊາຊີບມີຄວາມສາມາດປະຍຸກໃຊ້ຄວາມຮູ້ນັ້ນດ້ວຍຕົນເອງ ພວກທ່ານມີຂໍ້ຜູ້ພັນດ້ານຈະລິຍະທຳທຳໃນການສ້າງສິ່ງທີ່ດີທີ່ສຸດໃຫ້ກັບລູກຄ້າ”

ຢ່າງໃດກໍຕາມ, ໃນອາດີດການສອນເປັນອາຊີບທີ່ບໍ່ໜ້າສົນໃຈ (Lieberman & Miller, 2004; Wasley, 1991) ຊຶ່ງຄູໃໝ່ ແລະ ຄູເກົ່າປະຕິບັດໜ້າທີ່ເດີມໆ ຊ້ຳ ເຖິງແມ່ນວ່າຈະມີປະສົບການການສອນ ແລະ ການຝຶກອົບຮົມມາຫຼາຍປີກໍຕາມ ຕົວຢ່າງເຊັ່ນ: ການປະຕິຮູບການສຶກສາຂອງສະຫາລັດອາເມຣິກາໃນຊ່ວງຕົ້ນທົດວັດປີ 1980 ສະໜັບສະໜູນໃຫ້ປະຕິບັດງານຕາມຫຼັກການ ແລະ ມາດຕະຖານຂອງການປະຕິບັດງານ ໃນສະພາບແວດລ້ອມແບບນີ້ ຄູຈຶ່ງບໍ່ມີອິດສະຫຼະທາງວິຊາຊີບໃນເລື່ອງການຕັດສິນໃຈທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບສິ່ງທີ່ດີທີ່ສຸດໃຫ້ກັບນັກຮຽນຂອງພວກທ່ານ (Wasley, 1991). ດັ່ງນັ້ນ, ອົງກອນໂຮງຮຽນສາຍຕັ້ງແບບເກົ່າເຮັດໃຫ້ການພັດທະນາວິຊາຊີບທາງການສອນໄດ້ຮັບການພັດທະນາຊ້າ (Danielson, 2006) ເພາະເປັນການບໍລິຫານງານແບບຜູກຂາດອຳນາດໃນການຕັດສິນໃຈ

ບົດບາດພາວະຜູ້ນຳຢ່າງເປັນທາງການມຸ້ງເນັ້ນທີ່ປະສິດທິພາບທາງການບໍລິຫານໝາຍຄວາມວ່າ ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄດ້ພັດທະນາມາຈາກບົດບາດສ່ວນບຸກຄົນທີ່ມີຕຳແໜ່ງທາງການບໍລິຫານ ເຊັ່ນ: ພັດທະນາຈາກບົດບາດປະທານສາຂາສູ່ບົດບາດພາວະຜູ້ນຳທາງການສອນ ຊຶ່ງຜູ້ນຳຄຸນະຍາຍາມທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ຄູທຸກຄົນໄດ້ຍົກລະດັບສາດການສອນຂອງຕົນ ໃນຊ່ວງຕົ້ນທົດວັດ ປີ 1980 ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຖືກສະແດງອອກມາໂດຍຄູທີ່ຢູ່ໃນຕຳແໜ່ງທາງການບໍລິຫານເທົ່ານັ້ນ ເຊັ່ນ: ຄູທີ່ເປັນປະທານສາຂາ ແລະ ຜູ້ນຳທີມ ຊຶ່ງເປັນຜູ້ທີ່ໄດ້ຮັບການແຕ່ງຕັ້ງຈາກໂຮງຮຽນ ແລະ ໄດ້ຮັບຄວາມຄາດຫວັງວ່າເປັນຜູ້ມີຄວາມຊຳນານໃນເນື້ອຫາວິຊາທີ່ສອນ ເພື່ອຈະໄດ້ຖ່າຍທອດຄວາມຮູ້ໃຫ້ກັບຄູຄົນອື່ນ ຕໍ່ມາໃນຊ່ວງຕົ້ນທົດວັດ ປີ 1990 ການມຸ້ງເນັ້ນໄປທີ່ການປັບປຸງການສອນໄດ້ປ່ຽນແປງສູ່ການປະຕິຮູບອົງກອນຮ່ວມກັນຄື: ຄູກາຍເປັນຜູ້ເບິ່ງແຍງ

ແລະ ຮັບຜິດຊອບສະຖາບັນຮ່ວມກັບຜູ້ບໍລິຫານ ຄູາຍເປັນຜູ້ນຳທາງການສອນ ແຕ່ໄລຍະຕໍ່ມາໃນທົດວັດດຽວກັນນີ້ ການປະຕິຮູບໄດ້ຢືດມາດຕະຖານເປັນຫຼັກ ອົງກອນຕ່າງໆ ໄດ້ຮັບການສົ່ງເສີມໃຫ້ເຮັດວຽກ ເພື່ອສ້າງຊຸມຊົນການຮຽນຮູ້ ທາງວິຊາຊີບ (professional learning community) ພາວະຜູ້ນຳຄູແບບຮ່ວມມືກັນ (collective teacher leadership) ໄດ້ປະກົດຂຶ້ນໃນໜ່ວຍງານບາງແຫ່ງ ສິ່ງຜົນໃຫ້ໜ່ວຍງານສາມາດສ້າງຊຸມຊົນໄດ້ແທ້ໆ ເພາະເກີດກະແສ ຄວາມຮຽກຮ້ອງເຖິງການເຮັດໜ້າທີ່ຂອງຄູໃຫ້ມີຄວາມໂປ່ງໃສ ແລະ ກວດສອບໄດ້ ປະກົດການນີ້ນຳໄປສູ່ການເກີດບົດ ບາດພາວະຜູ້ນຳຄູທີ່ຫຼາກຫຼາຍໃນໂຮງຮຽນ ໂດຍຍຶດພາວະຜູ້ນຳທາງການສອນເປັນຖານ (Katzenmeyer and Moller, 2009)

ໃນຂະນະທີ່ຜົນການສຶກສາແນວຄວາມຄິດຂອງ Silva, Gimbert & Nolan (2000) ແລະ Julie. L Clark (2016) ເຫັນວ່າ ວິວັດທະນາການພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄດ້ເກີດຂຶ້ນ 3 ໄລຍະ ຄື: ໄລຍະທຳອິດ ຜູ້ນຳຄູເກີດຂຶ້ນ ແລະ ຮັບບົດ ບາດເປັນຫົວໜ້າສາຂາ (department heads ຫຼື department chairs) ຫົວໜ້າຄູ ຫຼື ຜູ້ອຳນວຍການ (principal) ແລະ ຕົວແທນອົງກອນ (union representatives) ຊຶ່ງໄດ້ຮັບການແຕ່ງຕັ້ງໂດຍໂຮງຮຽນ ຕ່າງແຫ່ງຕ່າງໆ ເລົ່ານັ້ນບົ່ງ ບອກເຖິງໂຄງສ້າງອຳນາດທີ່ແຍກຜູ້ນຳຄູ ແລະ ຄູອອກຈາກກັນ ສະພາບການທີ່ຄູ ແລະ ຜູ້ອຳນວຍການ (principal) ບໍ່ ໄດ້ປະຕິບັດງານຮ່ວມກັນກາຍເປັນຂໍ້ຈຳກັດອຳນາດລະຫວ່າງຄູກັບຜູ້ບໍລິຫານໃນການເສີມສ້າງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໃຫ້ເກີດ ຂຶ້ນໃນໂຮງຮຽນ ກ່າວຄືວ່າ ຜູ້ນຳຄູຄື: ຜູ້ທີ່ໄດ້ຮັບການມອບໝາຍອຳນາດໃຫ້ເປັນຜູ້ມີອິດທິພົນຕໍ່ການບໍລິຫານການ ປະຕິບັດງານ ແລະ ບໍລິຫານງານ ພ້ອມທັງຄວບຄຸມການປະຕິບັດງານຂອງຄູຄົນອື່ນ. ຢ່າງໃດກໍຕາມ, ການບໍລິຫານງານ ແບບນີ້ກໍຊ່ວຍເຮັດໃຫ້ການພັດທະນາດ້ານວິຊາຊີບມີການປ່ຽນແປງໄປ ເພາະກຸ່ມຄູມີສ່ວນຮ່ວມໃນການສ້າງຜະລິດຕະ ຜົນພາຍໃຕ້ການຄວບຄຸມຂອງຫົວໜ້າສາຂາ ຊຶ່ງ Murphy (2005) ໄດ້ສະແດງທັດນະຕໍ່ໄລຍະນີ້ວ່າ ເປັນໄລຍະທີ່ມັ່ງ ເນັ້ນຄວາມສົມບູນຂອງລະບົບ ແລະ ການກະທຳທີ່ສົ່ງອິດທິພົນຕໍ່ຄູຄົນອື່ນ ຫລື ພາວະຜູ້ນຳທາງການສອນ ບາງທີ່ປັດໄຈ ທີ່ສຳຄັນທີ່ສຸດຂອງຜູ້ນຳຂອງຄູໃນໄລຍະນີ້ກໍຄືບໍ່ໄດ້ມັ່ງເນັ້ນໄປທີ່ການປັບປຸງການປະຕິບັດງານທາງດ້ານການສອນ ຫລື ພາວະຜູ້ນຳທາງການສອນ ແຕ່ຈະມັ່ງໄປທີ່ງານດ້ານການຈັດການ (Silva, Gimbert, & Nolan, 2000)

ຕໍ່ມາ **ໄລຍະທີສອງ** ເປັນໄລຍະທີ່ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູເກີດຂຶ້ນ ເພື່ອທີ່ຈະແກ້ໄຂຂໍ້ດ້ອຍຂອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໃນ ໄລຍະທຳອິດ ຊຶ່ງໃນໄລຍະນີ້ ຄູໄດ້ຮັບບົດບາດເປັນຜູ້ນຳທາງການສອນ (instruction leaders) ກ່າວຄື ຄູສະແດງ ບົດບາດເປັນຜູ້ຊ່ຽວຊານດ້ານຫຼັກສູດ ເປັນຜູ້ນຳທິມ ເປັນນັກພັດທະນາບຸກລາກຣ (staff developers) ແລະເປັນຄູທີ່ ປຶກສາໃຫ້ກັບຄູໃໝ່ ພ້ອມທັງເປັນນັກພັດທະນາຫຼັກສູດ ຕ່າງ ແຫ່ງຕ່າງໆ ເລົ່ານີ້ຖືກອອກແບບເພື່ອໃຫ້ຜູ້ນຳຄູມີຄວາມ ໃກ້ຊິດຕິດແທດກັບເພື່ອນຄູຫລາຍກວ່າຜູ້ບໍລິຫານໃນສະຖານະການລວມ ຜູ້ນຳຄູບໍ່ໄດ້ຮັບຜິດຊອບທາງການປະເມີນ ຕໍ່ ດ້ວຍພະຍາຍາມທີ່ຈະສ້າງຄວາມສຳພັນແບບເປີດ ຮ່ວມມືກັນ ແລະ ສະໜັບສະໜູນກັນໂດຍມັ່ງເນັ້ນການສອນ ແລະ ການຮຽນຮູ້ (Silva, Gimbert, & Nolan, 2000) ໂອກາດທີ່ຜູ້ນຳຄູໄດ້ຮັບເຮັດໃຫ້ພວກທ່ານ ແລະ ເພື່ອນຄູໄດ້ຮ່ວມ ມືກັນປະຕິບັດງານທາງດ້ານການສອນ ຊຶ່ງລັກສະນະຂອງການຮ່ວມມືກັນແບບນີ້ຈະບໍ່ເຫັນໃນພາວະຜູ້ນຳຄູໃນໄລຍະທຳ ອິດ ຮູບແບບພາວະຜູ້ນຳຕ່າງໆເລົ່ານີ້ໂດດເດັ່ນຢູ່ໃນຫຼາຍໆ ສະຖາບັນ ຄື: ຄູມີການສະທ້ອນຜົນການປະຕິບັດງານທາງ ດ້ານການສອນຮ່ວມກັນ **ສ່ວນໄລຍະສຸດທ້າຍ** ພາວະຜູ້ນຳຄູເກີດຂຶ້ນໃນໄລຍະປີ 1990 ເປັນໄລຍະທີ່ໃກ້ຄຽງກັບໄລຍະ ທີສອງ ໃນໄລຍະນີ້ສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ຄູເປັນກ້ອນກຳລັງຫຼັກຂອງການພັດທະນາອົງກອນ ແລະ ເປັນຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງ (Change agent) ທີ່ມີການສົ່ງເສີມ ແລະກະຕຸ້ນການເຮັດໜ້າຂອງຕົນເອງ ແລະ ຄູຍັງສາມາດເຮັດໃຫ້ຄູຄົນອື່ນເກີດ

ການຮຽນຮູ້ ແລະ ຄວາມສາມາດໄດ້ເຊັນກັນ ໂດຍການແລກປ່ຽນຄວາມຮູ້ທາງດ້ານການສອນ ແລະ ຄວາມຮູ້ໃນການປະຕິບັດງານ ຫລາຍໄປກວ່ານີ້ຄື: ຄູ່ມືຄວາມຮັບຜິດຊອບຮ່ວມກັນໃນການປັບປຸງການຮຽນການສອນໃນໂຮງຮຽນ (Katzenmeyer & Moller, 2009) ເພາະຄູຢູ່ໃນຖານະຕົວແທນແຫ່ງການປ່ຽນແປງ ກ່າວຄື ເປັນຄູທີ່ປຶກສາ (mentors) ເປັນຜູ້ນຳການພັດທະນາ (building leaders) ແລະ ເປັນນັກແກ້ໄຂບັນຫາ (problem-solvers)

ແຕ່ໃນໄລຍະສຸດທ້າຍນີ້ເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມບໍ່ຊັດເຈນລະຫວ່າງບົດບາດແບບເປັນທາງການ ແລະ ບໍ່ເປັນທາງການຂອງຄູ ແນວຄວາມຄິດຂອງສອງໄລຍະຫຼັງນີ້ເຫັນໄດ້ໃນການທົບທວນວັນນະກຳຕ່າງໆ ທີ່ສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງຮູບແບບດ້ານບວກຂອງບົດບາດທີ່ເປັນ ແລະ ບໍ່ເປັນທາງການຂອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ (Silva, Gimbert & Nolan, 2000; York-Barr & Duke, 2004) ຊຶ່ງ Katzenmeyer and Moller (2009) ເຊື່ອວ່າ ຄູທຸກຄົນມີສິດເລືອກບົດບາດພາວະຜູ້ນຳໃຫ້ກັບຕົນເອງຕາມສິ່ງທີ່ໄດ້ຮຽນຮູ້ ລະດັບຄວາມໝັ້ນໃຈ ທັກສະ ແລະ ຄວາມຮູ້ຂອງຕົນ ບົດບາດຜູ້ນຳຄູອາດມີທັງສອງແບບ ແລະ ພວກມັນອາດສື່ນສຸດລົງໃນໄລຍະສັ້ນ ຫຼື ໃນໄລຍະຍາວກໍ່ເປັນໄດ້ ບົດບາດເລົ່ານັ້ນເກີດຂຶ້ນພາຍໃນໂຮງຮຽນ ຫຼື ບໍລິບົດຂອບເຂດການສຶກສາທີ່ສົ່ງອິດທິພົນຕໍ່ບົດບາດ ແລະ ພາລະງານຕ່າງໆ ທີ່ຄູເຮັດ ຂະນະດຽວກັນໂຮງຮຽນ ແລະ ລະບົບໂຮງຮຽນຮັບຮູ້ ແລະ ຮູ້ດີວ່າ ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູທີ່ຊົງຄຸນຄ່ານີ້ ສາມາດໃຊ້ປັບປຸງ ແລະ ສ້າງຄວາມສຳເລັດໃຫ້ກັບນັກຮຽນໄດ້ຢ່າງໃດ

ການຍອມຮັບໃນຄວາມສຳຄັນຂອງຄູວ່າ ເປັນຜູ້ເຂົ້າຮ່ວມທີ່ຫ້າວຫັນໃນການແກ້ໄຂບັນຫາໂດຍຍຶດໂຮງຮຽນເປັນຖານ ໃຫ້ຄຳປຶກສາແກ່ຄູຄົນອື່ນ ແລະ ເປັນຜູ້ນຳໃນການສ້າງໂອກາດການເຕີບໂຕທາງວິຊາຊີບ (Pounder, 2006) ການຮັບຮູ້ວ່າການເຂົ້າເຖິງຜົນກະທົບຂອງຜູ້ນຳຄູບໍ່ໄດ້ຈຳກັດຢູ່ທີ່ຫ້ອງຮຽນຫລືຊັ້ນຮຽນ ໝາຍຄວາມວ່າ ອິດທິພົນຂອງຜູ້ນຳຄູນັ້ນສາມາດສົ່ງຜົນໄປຍັງນັກຮຽນ ຜູ້ປຶກສາຄອງ ເພື່ອນຄູ ຊຸມຊົນ ການປະຕິບັດງານທາງວິຊາຊີບ ແລະ ນະໂຍບາຍທາງການສຶກສານັ້ນເປັນແນວຄິດທີ່ມີຜະລິງ (Katzenmeyer & Moller, 2001) ຜູ້ນຳຄູໄດ້ກ່າວອອກຈາກບົດບາດໃນຫ້ອງຮຽນແບບເດີມໆ ກາຍເປັນຜູ້ເບິ່ງກວ້າງເຫັນໄກ ເປັນນັກແກ້ໄຂບັນຫາ ແລະ ນັກສື່ສານ ຄູສືບຕໍ່ປັບປຸງ ແລະ ເຮັດຫນ້າທີ່ສົ່ງເສີມຄູຄົນອື່ນ ແລະ ຊ່ວຍກັນເຮັດວຽກງານທີ່ຖືກມອບໝາຍ ຄູຈຶ່ງກາຍເປັນຊຸມຊົນຂອງນັກຮຽນຮູ້ ແລະ ຜູ້ນຳ ແລະ ເປັນບຸກຄົນທີ່ເຮັດໃຫ້ເກີດການພັດທະນາການປ່ຽນແປງ (Katzenmeyer and Moller, 2001)

8.4. ແນວຄິດກ່ຽວກັບການສົ່ງເສີມພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ

ເຖິງແມ່ນວ່າມີການໃຫ້ນິຍາມລັກສະນະພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄວ້ແຕກຕ່າງກັນກໍຕາມ ແຕ່ກໍ່ມີຈຸດມັງເນັ້ນທີ່ສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງສ່ວນປະກອບຫຼັກຂອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຄ້າຍໆ ກັນ (Yarger & Lee, 1994) ຄື: ຄູເຮັດຫນ້າທີ່ຂອງຕົນຕາມການມອບໝາຍ ເພື່ອປັບປຸງຫຼືສ້າງຄວາມກ້າວໜ້າ ແລະ ຄວາມຈະເລີນໃນສະຖາບັນຕົ້ນສັງກັດ ຊຶ່ງເຊື່ອມໂຍງໂຮງຮຽນ ແລະ ຊຸມຊົນເຂົ້າຮ່ວມນຳກັນ ໃນເລື່ອງຂອງສຶກສາແລະສິ່ງເສີມຄວາມຍືນຍົງທາງສັງຄົມ ແລະ ຄຸນນະພາບຊີວິດໃຫ້ແກ່ຄົນທີ່ອາໄສຢູ່ໃນຊຸມຊົນອ້ອມຂ້າງ (Crowther et al., 2002)

ມີນັກວິໄຈ ແລະ ນັກວິຊາການຫຼາຍຄົນກ່າວວ່າ ການສອນທີ່ດີ ແລະ ມີຄຸນນະພາບເປັນພາວະຜູ້ນຳ (Collay, 2013) ດ້ວຍເຫດນີ້ຄູທຸກຄົນຈຶ່ງເປັນຜູ້ນຳໄດ້ ມີການນິຍາມ ແລະ ກຳນົດບົດບາດສະເພາະຫລາຍຂຶ້ນ ຊຶ່ງຜູ້ນຳຄູສະແດງອອກພາຍໃນ ແລະ ນອກສະຖາບັນ ໃນທາງປະຕິບັດ ເຫັນວ່າ ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຢ່າງເປັນທາງການ (Formal role) ຍັງປາກົດໃຫ້ເຫັນຢູ່ທົ່ວໄປ ແຕ່ມີງານວິໄຈຈຳໜ່ອຍທີ່ຈະຊ່ວຍພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູສູ່ການປະຕິບັດທີ່ເປັນເລີດ.

ຢ່າງໃດກໍຕາມ, ມີງານວິໄຈຈຳນວນໜຶ່ງສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງປັດໄຈສຳຄັນຕ່າງໆ ທີ່ຄວນນຳມາອະພິປາຍ ກ່ອນທີ່ຈະອອກແບບໂຄງການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ (Eagle County Schools, 2015) ເຊັ່ນ ງານວິໄຈຂອງ Bell et al. (2011) ໃຫ້ຂໍ້ສະເໜີແນະນຳວ່າ ຄູຜູ້ທີ່ຢຸດຕິບົດບາດການສອນໃນຫ້ອງຮຽນເພື່ອທີ່ຈະໄປຮັບຕຳແໜ່ງດ້ານພາວະຜູ້ນຳມີແນວໂນ້ມທີ່ຈະສຸຍເສຍຄວາມໜ້າເຊື່ອຖືໃຫ້ກັບຄູຜູ້ທີ່ຍັງເຮັດໜ້າທີ່ສອນຢູ່ໃນຫ້ອງຮຽນເໝືອນເດີມ

The Teacher Leadership Exploratory Consortium (2011) ໄດ້ໃຫ້ທັດນະກັບໂຮງຮຽນວ່າ ໜ່ວຍງານຄວນສ້າງບົດບາດແບບປະສົມປະສານໃຫ້ກັບຄູ ຄື: ໃຫ້ຄູສະແດງບົດບາດດ້ານການສອນແລະ ການນຳຄອບຄູກັນເພື່ອເຮັດໃຫ້ເກີດໂຄງສ້າງພາວະຜູ້ນຳແບບກະຈາຍ ຫລື ແລກປ່ຽນ ພ້ອມທັງເກີດການວາງແຜນການສອນຮ່ວມກັນ ແລະ ການສ້າງໂອກາດໃຫ້ກັບຄູ ຊຶ່ງເປັນຜູ້ທີ່ເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມຊັດເຈນໃນງານທີ່ເຮັດຮ່ວມກັນ Eagle County Schools (2015) ໃຫ້ຂໍ້ຄິດເຫັນວ່າ ຮູບແບບງານຫລືໂຄງງານດ້ານພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູທີ່ບໍ່ຜ່ານການກາຍເປັນສິ່ງທ້າທາຍທີ່ໂຮງຮຽນຕ້ອງພັດທະນາໂຄງການທີ່ມີເປົ້າໝາຍ ແລະ ຄ່ານິຍົມສະເພາະຂອງໂຮງຮຽນ ຍົກຕົວຢ່າງເຊັ່ນ: ບົດບາດພາວະຜູ້ນຳສາມາດຖືກອອກແບບສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງບຸຣິມະສິດ ເຊັ່ນ: ດ້ານການຊ່ວຍເຫລືອເກື້ອໝູນ ດ້ານການພັດທະນາໂຄງສ້າງ ແລະ ດ້ານການປັບປຸງແກ້ໄຂ

ເພື່ອຕອບສະໜອງຕໍ່ການຂະຫຍາຍຕົວແບບພົນລະວັດຂອງສັງຄົມ ລະບົບໂຮງຮຽນຫຼາຍແຫ່ງໄດ້ພັດທະນາໂຄງການພາວະຜູ້ນຳຂອງຕົນ ຊຶ່ງໄດ້ໃຊ້ວິທີການ ແລະ ໃຫ້ນິຍາມການປະຕິບັດທີ່ຫຼາກຫຼາຍ (Bell et al., 2011) ຍົກຕົວຢ່າງເຊັ່ນ: ຮູບແບບການພັດທະນາຜູ້ນຳຂອງຄູຂອງປະເທດສິງກາໂປປະກອບດ້ວຍ ວິທີການສ້າງຄູເກັ່ງ ມີຜູ້ຊ່ຽວຊານດ້ານຫຼັກສູດ ແລະ ຜູ້ນຳໂຮງຮຽນສະເພາະ ເພື່ອແກ້ໄຂບັນຫາຄູສອນທີ່ມີບໍ່ພຽງພໍໃນເຂດການສຶກສາບາງແຫ່ງ ແລະ ບັນຫາການສອນ ຂະນະທີ່ໂຮງຮຽນເຄືອຂ່າຍມີຜົນການສອນທີ່ເປັນເລີດໄດ້ມີລະບົບການສົ່ງເສີມອາຊີບ ການພັດທະນາວິຊາຊີບເພີ່ມ ແລະ ຄວນໄດ້ຮັບຄ່າຊົດເຊີຍເພີ່ມເພື່ອດຶງດູດຄູເກັ່ງໃຫ້ຢູ່ໃນອາຊີບຕໍ່ໄປ. ສ່ວນເປົ້າໝາຍຂອງໂຮງຮຽນເດນເວີ (Denver Public School) ໃນການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູແມ່ນເພື່ອເພີ່ມສັກກະຍະພາບໃຫ້ກັບຄູເພື່ອຍົກລະດັບຄວາມຮູ້ ແລະ ຂັບເຄື່ອນຄວາມສຳເລັດຂອງນັກຮຽນໄປນຳກັນ (Eagle County Schools, 2015)

ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູທີ່ເກີດຂຶ້ນໄດ້ເພາະຄູມີຜືນທີ່ໃນການສະແດງບົດບາດໜ້າທີ່ຂອງຕົນ ການພິຈາລະນາສຶກສາເຖິງໜ້າທີ່ດ້ານພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ຈຶ່ງເປັນສິ່ງທຳອິດທີ່ຄວນເຮັດກ່ອນ ໃນທີ່ນີ້ໜ້າທີ່ໝາຍເຖິງ ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູບໍ່ໄດ້ສ້າງຂຶ້ນເພື່ອຕົວຄູເອງ ແຕ່ຖືກສ້າງຂຶ້ນເພື່ອພັດທະນາຜູ້ຮຽນ ແລະ ໂຮງຮຽນ ການນິຍາມພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຖືກໃຫ້ນິຍາມໄວ້ຢ່າງຊັດເຈນ ກຳນົດເວລາສຳລັບເສີມສ້າງພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຈັດສັນແຫຼ່ງຊັບພະຍາກອນທີ່ມີປະສິດທິພາບ (The Aspen Institute, 2014) ການປ່ຽນແປງວັດທະນະທຳເຮັດໃຫ້ເກີດການມອບໝາຍພາລະງານດ້ານພາວະຜູ້ນຳໃຫ້ກັບຄູ ຍຸດທະສາດທີ່ມີເປົ້າໝາຍໃນການຮັກສາຄູໃຫ້ຢູ່ໃນລະບົບໂຮງຮຽນ ໃຫ້ໂອກາດຄູໄດ້ສະແດງບົດບາດ ແລະ ສັກກະຍະພາບຂອງຕົນຫລາຍຂຶ້ນ ເພື່ອສ້າງສະມັດຖະນະຄວາມສາມາດຂອງຄູ ແລະ ຊ່ວຍຫຼຸດພາລະງານໃຫ້ກັບຜູ້ອຳນວຍການໂຮງຮຽນ ຂັ້ນຕອນການສ້າງລະບົບພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຊຶ່ງໄດ້ແກ່ ການອອກແບບຜົນລັບ (purpose) ການຮັບຮູ້ບໍລິບົດສະຖານທີ່ການສຶກສາຂອງຕົນຄື: ການຮູ້ບົດບາດ ແລະ ສິ່ງທ້າທາຍ ການນິຍາມວິທີການວັດ ແລະ ຄວາມສຳເລັດ ຊຶ່ງການອອກແບບຂະບວນການນີ້ຊ່ວຍເຮັດໃຫ້ເກີດລະບົບສຶກສາ ສິ່ງທ້າທາຍຂອງການລະບຸ ແລະ ເສີມສ້າງເງື່ອນໄຂພາຍໃຕ້ທີ່ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູສາມາດເຮັດໃຫ້ມີຜົນລັບສູງສຸດສຳລັບທັງກັບບຸກລາກອນ ແລະ ລະບົບພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ (Eagle County Schools, 2015)

ການເສີມຂະຫຍາຍວິຊາຊີບໃຫ້ຄູ່ກໍ່ຄືການມັ່ງເນັ້ນທີ່ບັນຫາການສອນທັງໝົດ ລວມທັງການຮ່ວມມືກັນ ແລະ ຄວາມເຂົ້າໃຈໃນສໜັກງານ (job-embedded) (Hawley, 1999) ຜູ້ນຳຄູສາມາດສ້າງປະໂຫຍດໃຫ້ກັບໂຮງຮຽນໄດ້ ຫຼາຍວິທີການ ເຊັ່ນ: ໂດຍການຄວບຄຸມນິເທດ ແລະ ການສະໜັບສະໜູນ ການເຮັດໃຫ້ມີສ່ວນໃນຄຸ້ມຄອງຄົນ ແລະ ຄວາມຮູ້ທາງດ້ານການສອນ ຫລື ບົດບາດທາງການບໍລິຫານອື່ນໆ (managerial roles) ໃນການກະທຳເຊັ່ນນີ້: ຄູຜູ້ນຳ ສາມາດຊ່ວຍແປງເປົ້າໝາຍຂອງຜູ້ອຳນວຍການ (Curtis, 2013) ທັງບົດບາດການສອນ ແລະ ການນຳໃຊ້ຄວາມ ສາມາດເປັນລາງວັນສ່ວນຕົວ ແລະ ວິຊາຊີບ ເມື່ອບົດບາດທັງສອງໄດ້ຮັບການສົ່ງເສີມຈາກຝ່າຍບໍລິຫານຂອງໂຮງຮຽນ ບົດບາດທັງສອງຈະຊ່ວຍໃຫ້ຜູ້ນຳຄູໄດ້ປັບປຸງການສອນຂອງຕົນ ເສີມສ້າງຄວາມມືກັນຢ່າງມີຄວາມຫມາຍ ມີ ຄວາມຍືດຫຍຸ່ນ ຮຽນຮູ້ທັກສະໃໝ່ໆ ເຂົ້າໃຈບໍລິບົດຂອງໂຮງຮຽນໄດ້ດີຂຶ້ນ (Owens, 2015) ຊຶ່ງ Bell et al. (2011) ໄດ້ກຳນົດບົດບາດຜູ້ນຳຄູໄວ້ຄື: ການເປັນຜູ້ແນະນຳ ເປັນທີ່ປຶກສາ ຜູ້ອອກແບບຫຼັກສູດ ປະທານສາຍຮຽນ (grade-level chair) ຜູ້ປະສານງານພັດທະນາວິຊາຊີບ ແລະ ຜູ້ປະສານງານດ້ານເຕັກໂນໂລຊີ Curtis (2013) ໄດ້ເນັ້ນໃຫ້ເຫັນ ເຖິງຄວາມສຳຄັນໃນການສົ່ງເສີມໃຫ້ຄູຜູ້ທີ່ມີຄວາມສາມາດໄດ້ຮັບຄວາມກ້າວໜ້າໃນອາຊີບ ເພາະພວກທ່ານຈະເຮັດໃຫ້ ເກີດຜົນລັບທີ່ດີຕໍ່ບຸກຄົນ ໜ່ວຍງານ ແລະ ອົງກອນ

ການປ່ຽນແປງຈາກການພັດທະນາທັກສະການສອນມາເປັນການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຖືວ່າຄວາມໝາຍຕໍ່ການ ສ້າງຜົນຜະລິດທີ່ດີ ເພາະເປັນການປ່ຽນຈາກສິ່ງທີ່ຄູຄຸ້ນເຄີຍໃນໄລຍະທີ່ຜ່ານມາ (Harris, 2003; Helterbran, 2010) ຄື: ຄູໄດ້ຮັບການຝຶກອົບຮົມເພື່ອທີ່ຈະສອນ ແຕ່ປະຈຸບັນຄູໄດ້ຮັບການຝຶກອົບຮົມເພື່ອທີ່ຈະນຳ (DoZier, 2007; Lord & Miller, 2000; Sherrill, 1999) ຊຶ່ງ Dozier (2007) ໄດ້ທຳການວິໄຈຄູ ຈຳນວນ 179 ຄົນ ຈາກ 37 ລັດ ຊຶ່ງ ປັນຄົນທີ່ໄດ້ຮັບລາງວັນດີເດັ່ນຈາກຜົນງານທາງດ້ານການສອນໃນຫ້ອງຮຽນ ຜົນຂອງການວິໄຈເຫັນວ່າ ຜູ້ນຳຄູຕ້ອງ ການບົດບາດພາວະຜູ້ນຳແບບໃໝ່ ເພື່ອຄັດເລືອກຄູດີ ແລະ ເກັ່ງເຂົ້າສູ່ລະບົບ ແລະ ຄູຕ້ອງການໃຫ້ມີການຝຶກອົບຮົມ ຫລາຍຂຶ້ນ ເພື່ອໃຫ້ກາຍເປັນຜູ້ທີ່ມີຄວາມຮູ້ລຸ່ມເລິກ ແລະ ມີສ່ວນຊ່ວຍໃນການກຳນົດແຜນງານ ຄູທີ່ໄດ້ຮັບການຝຶກ ຝົນຫຼ່ຽມຕົນເອງຢ່າງດີແລ້ວຈະມີຄວາມໝັ້ນໃຈ ມີຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ພ້ອມທັງຕະຫຼົກໃນຕົນເອງວ່າ ມີຄວາມຊຳນານ ໃນດ້ານໃດ ເພື່ອສະແດງອອກຊຶ່ງຄວາມເປັນຜູ້ນຳໃນດ້ານນັ້ນໆ (Harris, 2003) ຕາບໃດທີ່ຄູເຕີບໂຕໃນຖານະຜູ້ນຳ ພວກທ່ານສາມາດທີ່ຈະສ້າງຄວາມສຳເລັດໃຫ້ກັບເຜື່ອນ ແລະ ໂຮງຮຽນຂອງພວກທ່ານໄດ້ເປັນຢ່າງດີ (Katzenmeyer & Moller, 2009; Phelps, 2008; Danielson, 2007).

ພາວະຜູ້ນຳສາມາດປຸກຝັງ ແລະ ພັດທະນາໄດ້ (Hummel, 2009) ເພື່ອທີ່ຈະນຳ ຄູຕ້ອງເຂົ້າໃຈຕົນເອງກ່ອນ (self-efficacy) ປັດຊະຍາທາງການສຶກສາ (educational philosophies) ແລະ ຈຸດແຂງຂອງຕົນ ປັດຊະຍາທາງ ການສຶກສາເຮັດໃຫ້ຄູຮູ້ວ່າ ເປັນຫຍັງຄູເຖິງເຮັດໃນສິ່ງທີ່ພວກທ່ານເຮັດ ແລະ ເປັນຜື້ນຖານໃຫ້ແກ່ການຕັດສິນໃຈ (Phelps, 2008) ເມື່ອຄູສຶກສາຄວາມເຊື່ອຂອງຕົນ (beliefs) ພວກທ່ານສາມາດວິເຄາະການກະທຳຂອງພວກທ່ານວ່າ ມີຄວາມສອດຄ່ອງກັບຄວາມເຊື່ອທາງການສຶກສາຢ່າງໃດ (Katzenmeyer & Moller, 2009) ຄູຜູ້ທີ່ແລກປ່ຽນລະບົບ ຄວາມເຊື່ອໂດຍໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມື ແລະ ໃຫ້ການສະໜັບສະໜູນພ້ອມທັງໃຫ້ນິຍາມປັດຊະຍາທາງການສຶກສາ (Phelps, 2008) ຂະນະທີ່ຄູເຮັດວຽກເພື່ອກຳນົດຄວາມເຊື່ອໃຫ້ກົງກັບການກະທຳ ຜົນທີ່ໄດ້ຮັບ ຄື: ການພັດທະນາຜູ້ນຳທີ່ເຂັ້ມ ແຂງ ຊຶ່ງເປັນຜູ້ທີ່ມີຄວາມສາມາດເພີ່ມຂຶ້ນ ແລະ ສົ່ງອິດທິພົນຕໍ່ຄູຄົນອື່ນ (Hummel, 2009; Katzenmeyer & Moller, 2009)

ແຕ່ພາລະງານດ້ານການກສອນຂອງຄູໃນປະຈຸບັນມີຄວາມຫຍຸ້ງຍາກຫລາຍຂຶ້ນ ໂຮງຮຽນຈຶ່ງຕ້ອງມີມາດຕະຖານການພັດທະນາວິຊາຊີບທີ່ສູງ ແລະ ໃນຍົກແຫ່ງຂໍ້ມູນຂ່າວສານ ວິຊາຊີບຄູຖືວ່າ ເປັນວິຊາຊີບຫຼັກ ທີ່ເປັນຕົວແທນຂອງການປ່ຽນແປງ ຖ້າປາດສະຈາກພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຫລືປາດສະຈາກຄວາມສາມາດຂອງຄູແລ້ວ ສະພາບສັງຄົມໃນອະນາຄົດຈະຜິດຮູບຮ່າງໄປຈາກເດີມ ຫຼື ກາຍເປັນສັງຄົມທີ່ບໍ່ຟຶ້ງປະສົງ ເພາະຄູເປັນຜູ້ທີ່ມີບົດບາດສຳຄັນໃນການສ້າງ ແລະ ພັດທະນາເຍົາວະຊົນຜູ້ຊຶ້ງເປັນອະນາຄົດຂອງຊາດໃຫ້ມີລັກສະນະຕາມທີ່ຕ້ອງການ ໂດຍເປັນຜູ້ທີ່ສາມາດຄິດວິເຄາະ ແລະ ສ້າງຍອດຄວາມຮູ້ໄດ້ດ້ວຍຕົນເອງ ປັບຕົວ ຍຶດຫຍຸ້ນ ແລະ ດຳລົງຊີວິດຮ່ວມກັນຄົນຢ່າງເປັນສຸກ. ດັ່ງນັ້ນ, ເຫັນວ່າສົມຄວນ ແລະ ເຖິງເວລາແລ້ວທີ່ຈະຕ້ອງກະຕຸ້ນໃຫ້ຫນ່ວຍງານທາງການສຶກສາໄດ້ຄິດໃຫ້ເລິກເຊິ່ງຫລາຍຂຶ້ນໃນການຮຽນຮູ້ທາງວິຊາຊີບ ອົງຄວາມຮູ້ທາງວິຊາຊີບ ແລະ ສະຖານພາບທາງວິຊາຊີບຄວນຈະມີລັກສະນະຢ່າງໃດສຳ ລັບຄູລຸ້ນໃໝ່ ເພື່ອສ້າງພວກທ່ານໃຫ້ກາຍເປັນຜະລິດຕະຜົນ ຫຼື ຊັບພະຍາກອນທີ່ມີສ່ວນຕໍ່ການພັດທະນານັກຮຽນໃຫ້ທັນກັບຍຸກທັນສະໄໝ ແລະ ການສະໜັບສະໜູນຊ່ວຍເຫຼືອໃຫ້ຄູໄດ້ຮຽນຮູ້ຢ່າງເໝາະສົມ ຄູເລົ່ານັ້ນກໍຈະໄປຊ່ວຍນັກຮຽນໄດ້ຮັບການຮຽນຮູ້ຢ່າງເໝາະສົມເຊັ່ນກັນ ຊຶ່ງເປັນໜຶ່ງໃນຄວາມຮັບຜິດຊອບຕ່າງໆ ແລະ ເປັນອົງປະກອບຂອງການຮຽນຮູ້ທາງວິຊາຊີບ (Goodson and Hargreaves, 2005)

ພາວະຜູ້ນຳຄູມີຮາກຖານມາຈາກການປ່ຽນແປງເສັ້ນທາງການພັດທະນາວິຊາຊີບທີ່ເລີ່ມຕົ້ນໃນລະຫວ່າງປີ 1980 ແລະ ສືບເນື່ອງມາຈົນເຖິງປະຈຸບັນ ຮູບແບບການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູ: ບັນຍາກາດຂອງການຊ່ວຍເຫຼືອກັນຂອງກຸ່ມຄູກັບຜູ້ທີ່ມີຄວາມຊ່ຽວຊານສະເພາະດ້ານ ຜູ້ບໍລິຫານ ແລະ ຄະນະຄູອາຈານຈະໄດ້ແລກປ່ຽນຄວາມຮູ້ ສ້າງສິ່ງປະດິດໃໝ່ເພື່ອໃຊ້ແກ້ໄຂບັນຫາ ເພາະທຳມະຊາດຂອງຄວາມຮ່ວມມືໃນຮູບແບບທີ່ສ້າງຂຶ້ນອາດເຮັດໃຫ້ການພັດທະນາຄູກ້າວສູ່ການເປັນຜູ້ນຳ ໂດຍບໍ່ມີການກຳນົດຮູບແບບທີ່ແນ່ນອນຫຼືການກຳນົດກົດເກນທີ່ຊັດເຈນກໍໄດ້ (Greenlee, 2007)

ຕາມທີ່ Ismat Abdal-Haqq (1999) ໄດ້ແຍກຂໍ້ແຕກຕ່າງທີ່ເປັນຈຸດເດັ່ນຂອງການສ້າງວິຊາຊີບຄູ ຄື: ຄວາມຮ່ວມມືລະຫວ່າງສະຖາບັນ ສ້າງສັນ ແລະ ພັດທະນາຮູບແບບຂອງຄວາມຮ່ວມມືໃນການສົ່ງເສີມອາຊີບຄູ ຕອບສະໜອງຮູບແບບຂອງການກະກຽມການຂະຫຍາຍວິຊາຊີບ ຫຼື ພັດທະນາວິຊາຊີບໃຫ້ກັບຜູ້ເຂົ້າຮ່ວມທັງໝົດທີ່ສ້າງຄວາມສຳພັນກັນ ແລະ ໄດ້ສ້າງໂອກາດສຳລັບຜູ້ເຂົ້າຮ່ວມທັງໝົດທີ່ຈະພັດທະນາ ເພື່ອກ້າວເຂົ້າສູ່ການເປັນຜູ້ນຳຂອງຄູ ໝາຍຄວາມວ່າການພັດທະນາທັກສະການເປັນຜູ້ນຳໃນລັກສະນະນີ້ຄື ຂະບວນການໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມືເຮັດໃຫ້ເກີດຜົນປະໂຫຍດກັບນັກຮຽນ ແລະ ນັກວິຊາການໂດຍກົງ ພ້ອມທັງເຮັດໃຫ້ຄູກາຍເປັນຄູມີອາຊີບທີ່ສົມບູນແບບ

ແຕ່ກຸ່ມແຈສຳຄັນຂອງການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູຄື: ຜົນລັບ ຫຼື ຜະລິດຕະຜົນຂອງຜູ້ຮຽນ (NCATE, 2001) ຜົນການຮຽນເລົ່ານີ້ຄື: ຕົວຂັບເຄື່ອນທັງມາດຕະຖານລະດັບຊາດ ແລະ ລະດັບທ້ອງຖິ່ນດ້ວຍ ການສອນຂຶ້ນຢູ່ກັບຂໍ້ກຳນົດຂອງວິທີການສອນ ຊຶ່ງໝາຍຄວາມວ່າ ນັກວິຊາການບໍ່ສາມາດແຍກເຮັດຫນ້າທີ່ໃນການສອນ ນັກວິຊາການຕ້ອງໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມືໃນການວາງແຜນສ້າງບົດຮຽນທີ່ມັ່ງເນັ້ນທີ່ຕົວຜູ້ຮຽນ ຊຶ່ງຈະສາມາດເຮັດໃຫ້ຜົນການຮຽນຂອງນັກຮຽນສູງຂຶ້ນ ຄວາມຮ່ວມມືກ່ຽວກັບຜົນການຮຽນຂອງນັກຮຽນພາຍໃຕ້ການພັດທະນາຊຸມຊົນແຫ່ງການຮຽນຮູ້ ການພັດທະນາວິຊາຊີບຄູຈະເຮັດໃຫ້ຄູໄດ້ຮັບບົດຮຽນທີ່ເປັນປະໂຫຍດຕໍ່ການຕັດສິນໃຈເລືອກວິທີການສອນທີ່ດີໃຫ້ກັບຜູ້ຮຽນ (Boles & Troen, 1994; NCATE, 2001)

Linda Darling-Hammond et al. (1995) ໄດ້ສະເໜີແນະວ່າ ກົດເກນຂອງພາວະຜູ້ນຳຈະປາກົດໃນການພັດທະນາຄູ ຊຶ່ງກົດເກນນີ້ຈະລວມເຖິງນັກສຶກສາຄູ ນັກວິຊາການ ຜູ້ທີ່ມີສ່ວນຮ່ວມໃນການພັດທະນາຫຼັກສູດ ຜູ້ມີສ່ວນ

ຮ່ວມໃນການເຮັດວິໄຈ ແລະ ຕົວແທນຂອງການປ່ຽນແປງອົງກອນ ໂດຍຜ່ານກົດເກນເລົ່ານີ້ທີ່ ຊຶ່ງບໍ່ມີສ່ວນທີ່ແນ່ນອນ ໃນໂຄງສ້າງການບໍລິຫານແບບລຸດູ້ນຂອງໂຮງຮຽນ ຄູ່ທີ່ຈະເປັນຜູ້ນຳຄືຜູ້ຊຶ່ງບໍ່ໄດ້ຍຶດເກນເປັນຫຼັກ ແຕ່ຈະຍຶດຕາມພາລະ ງານທີ່ໄດ້ຮັບແທນທີ່ການໃຊ້ອຳນາດ ຊຶ່ງເກີດຈາກການເຮັດວຽກຮ່ວມກັນຂອງຄູ ແລະ ການລວບລວມກົດເກນທີ່ບໍ່ມີ ຮູບແບບທີ່ແນ່ນອນໄປປັບປຸງແລະ ພັດທະນາເພື່ອໃຫ້ເກີດປະໂຫຍດສູງສຸດຕໍ່ອົງກອນ (Boles & Troen, 1994)

ນອກຈາກນີ້ຍັງມີຫຼັກຖານຈາກວັນນະກຳດ້ານການຂະຫຍາຍໂອກາດ ແລະ ການເຂົ້າເຖິງການສຶກສາ ຊຶ່ງ ສະແດງໃຫ້ເຫັນເຊັ່ນດຽວກັນວ່າ ການພັດທະນາໂຮງຮຽນຈະສຳເລັດໄດ້ໂດຍການຮຽນຮູ້ຮ່ວມກັນ (exchange knowledge) ຢູ່ຕະຫລອດເວລາ ມີການສົນທະນາແລກປ່ຽນທາງວິຊາຊີບ ທັງທີ່ເປັນທາງການ ແລະ ບໍ່ເປັນທາງການ ອີກທັງຍັງມີແນວທາງໃນການກະຕຸ້ນ ແລະ ຈຸໃຈຄູໃຫ້ເຮັດວຽກໄປຜ່ອມໆ ກັນກັບການນຳໄປສູ່ເປົ້າໝາຍ ແລະ ມີຫຼັກ ຖານສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ຄູເຮັດວຽກຢ່າງມີປະສິດທິຜົນສູງສຸດ ເມື່ອໄດ້ຮັບການສະໜັບສະໜູນຈາກເພື່ອນຄູຄົນອື່ນໆ Hopkins et al. (1997) ໃຫ້ທັດນະວ່າ ອົງກອນຕ່າງໆ ທີ່ປະສົບຄວາມສຳເລັດຈະຕ້ອງສ້າງສະພາວະແວດລ້ອມຂອງ ການຮ່ວມມື (collaboration) ຊຶ່ງກະຕຸ້ນໃຫ້ເກີດການພັດທະນາ ແລະ ການແກ້ໄຂບັນຫາ

ການສະໜັບສະໜູນທີ່ສ້າງຂຶ້ນຈາກຄວາມຮ່ວມມືກັນໃຫ້ໂອກາດຄູໄດ້ທົດລອງແນວຄິດ ແລະ ຄວາມສ່ຽງໃໝ່ໆ ຊຶ່ງເປັນການຮູ້ວ່າການສະໜັບສະໜູນທາງວິຊາຊີບມັກຈະຝັງເລິກລົງໃນວັດທະນະທຳ ຄູຮູ້ສຶກສະບາຍຕໍ່ການແລກປ່ຽນ ແນວຄວາມຄິດ ແລະ ການຮຽນຮູ້ຊຶ່ງກັນ ແລະ ກັນ ໃນການຮ່ວມມືກັນ ເຮັດໃຫ້ບໍ່ມີຜູ້ນຳຄົນດຽວ ແຕ່ຈະມີຜູ້ນຳທີ່ມີ ຄວາມຊ່ຽວຊານຫຼາຍຄົນ (Sergiovanni, 2001) ການແລກປ່ຽນນີ້ເກີດຂຶ້ນໄດ້ເພາະບັນຍາກາດທາງວິຊາຊີບ ຊຶ່ງສ້າງ ຂຶ້ນໂດຍພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ຖ້າບັນຍາກາດແບບນີ້ບໍ່ມີໃນອົງກອນ ຄູຈະແຂ່ງຂັນກັນ ແລະ ບໍ່ມີການແບ່ງປັນແນວຄວາມ ຄິດ ແຕ່ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູສິ່ງເສີມຊຸມຊົນຂອງການແລກປ່ຽນແນວຄວາມຄິດ (Katzenmeyer & Moller, 2009) ເມື່ອພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄດ້ຮັບການສົ່ງເສີມຢູ່ໃນໂຮງຮຽນ ຜົນທີ່ໄດ້ຮັບກໍຄື “ຊຸມຊົນຜູ້ນຳ” (Sergiovanni, 2001) ເມື່ອ ຄູຖືກຍົກລະດັບ (empowered) ໃຫ້ເປັນຜູ້ນຳໃນໂຮງຮຽນ ພາວະຜູ້ນຳສິ່ງຜົນຕໍ່ປະສິດທິຜົນທາງດ້ານວິຊາຊີບໃຫ້ກັບຄູ (Katzenmeyer & Moller, 2009).

ກ່າວໄດ້ວ່າ ການຮຽນຮູ້ຮ່ວມກັນຄື: ຫົວໃຈສຳຄັນຂອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ຊຶ່ງ Donalson (2007) ໄດ້ ອະທິບາຍວ່າ ຜູ້ນຳຄູທີ່ຈະສົ່ງຜົນໃຫ້ເກີດການປ່ຽນແປງໄດ້ນັ້ນຕ້ອງເປັນບຸກຄົນໄຟຟ້ຮຽນແລະ ພັດທະນາຕົນເອງຢູ່ສະ ເໝີຈົນກາຍເປັນຄູມືອາຊີບ (professional) ແລະ ສ້າງຄວາມຮ່ວມມືທີ່ປະສິດທິຜົນ (effective collaboration) Feeney (2009) ກ່າວວ່າ ຄວາມພະຍາຍາມໃນການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຄູ ເຖິງຈະເຂັ້ມຂຶ້ນພຽງໃດກໍຕາມ ຖ້າຄວາມ ຮ່ວມມືບໍ່ໄດ້ຮັບການປະຕິບັດຢ່າງດີແລ້ວ ການສົ່ງເສີມພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູກໍຈະບໍ່ເກີດປະໂຫຍດ ເພາະມັນຄືກຸນແຈໃນການ ສົ່ງເສີມພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໃຫ້ເກີດຄວາມສຳເລັດ ແລະ ເປັນວິທີການທີ່ທຸກຄົນທຸ່ມເທພະລັງຄວາມຄິດໃນການເຮັດວຽກ ງານ ເພື່ອຮ່ວມກັນປະຕິບັດງານໃຫ້ບັນລຸຜົນສຳເລັດຕາມເປົ້າໝາຍທັງໝົດ ໂດຍມີການນຳສະເໜີຂໍ້ມູນຂ່າວສານທີ່ໄດ້ ຈາກການຄົ້ນຄວ້າຮ່ວມກັນ ໄດ້ສຶກສາ ວິເຄາະ ສັງເກດ ແລກປ່ຽນຄວາມຄິດເຫັນ ແລະ ສ້າງຄວາມຮູ້ຮ່ວມກັນ ນອກ ຈາກນີ້ ການເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັນຍັງສ້າງຄວາມເປັນມິດຕະພາບພາຍໃນກຸ່ມໄດ້ເປັນຢ່າງດີ ເນື່ອງຈາກຄູຈະຕ້ອງມີ ປະຕິສຳພັນກັນເອງພາຍໃນກຸ່ມ ທັງຫມົດໄປເຖິງການສ້າງຄວາມສຳພັນພາຍນອກກຸ່ມ ແລະ ການສ້າງຄວາມຮູ້ທີ່ຕ້ອງ ຝຶງພາຄວາມຊ່ວຍເຫຼືອຈາກເພື່ອນຮ່ວມງານຫຼືຊຸມຊົນ ນອກຈາກນີ້ໃນຂັ້ນຕອນຂອງການຈັດການກັບຂໍ້ມູນຂ່າວສານບົນ ພື້ນຖານຂອງການສືບຄົ້ນ ຄູຈະຕ້ອງແບ່ງປັນຄວາມຮູ້ ແລະ ທັກສະໃໝ່ໃຫ້ກັນ ແລະ ກັນ

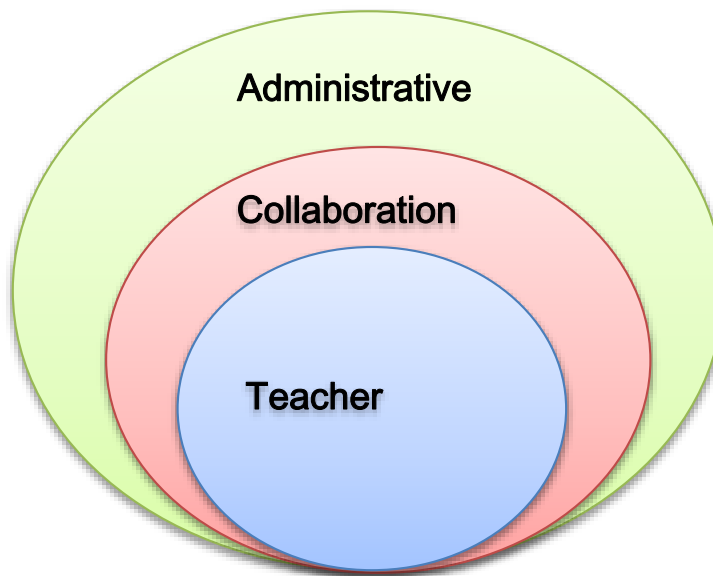
ຊຶ່ງ Bonduris (2011) ກ່າວເຖິງປະເດັນຄວາມຮ່ວມມືໄວ້ວ່າ ຄວາມຮ່ວມມືທັງໝົດຂອງຄູ ແລະ ການຍອມຮັບໃນຕົວຄູ (teacher acceptance) ຈະເກີດຂຶ້ນໄດ້ຕ້ອງອາໄສການສະໜັບສະໜູນຈາກຝ່າຍບໍລິຫານ ຫຼື ຜູ້ອຳນວຍການ (Administrative Support) ການສົ່ງເສີມຂອງຜູ້ອຳນວຍການນັ້ນຖືວ່າເປັນປັດໄຈທີ່ມີອິດທິພົນຫຼາຍຢ່າງ ເພາະໂດຍຕຳແໜ່ງຖືວ່າເປັນຜູ້ຕັດສິນໃຈຄົນສຸດທ້າຍ (final decision maker) ມີໜ້າທີ່ສົ່ງເສີມພາວະຜູ້ນຳຄູໃຫ້ເກີດຂຶ້ນ (Metlife, 2008) ຫຼາຍໄປກວ່ານີ້ ຂຶ້ນຢູ່ກັບວ່າ ຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນຈະໃຊ້ປະໂຫຍດຈາກຈຸດແຂງຂອງຄູແຕ່ລະຄົນໃນໂຮງຮຽນ ແລະ ສົ່ງເສີມພາວະຜູ້ນຳໃຫ້ເກີດຂຶ້ນກັບຕົວຄູໄດ້ຢ່າງໃດ (Cangelosi, 2009)

Fullan (2004) ກ່າວວ່າ “ ຜູ້ນຳບໍ່ໄດ້ມີມາແຕ່ກຳເນີດ ແຕ່ເກີດຈາກການຝຶກຝົນ ແລະ ພັດທະນາ” ຜູ້ນຳຖືກພັດທະນາຂຶ້ນດ້ວຍຫຼາຍວິທີ ຜູ້ອຳນວຍການເປັນກົງຈັກໃນການອຸປະຖຳຜູ້ນຳຄູ ແລະ ຊ່ວຍພັດທະນາທັກສະທີ່ຈຳເປັນເພື່ອສ້າງຄູໃຫ້ເປັນຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິພາບ ບົດບາດທີ່ຜູ້ອຳນວຍການໃຊ້ເພື່ອພັດທະນາທັກສະຂອງຜູ້ນຳຄູຄື: ການສ້າງວັດທະນະທຳທີ່ສະໜັບສະໜູນການພັດທະນາຜູ້ນຳຄູ ຊຶ່ງ Katzenmeyer and Moller (2001) ໄດ້ກ່າວວ່າ ປັດໄຈທີ່ສຳຄັນທີ່ສຸດໃນການພັດທະນາ ຫຼື ອຸປະສັກຂອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຄື ບໍລິບົດຂອງໂຮງຮຽນ

ປັດໄຈທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ຄວາມສຳເລັດໃນການສ້າງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄດ້ແກ່ງານຂອງຜູ້ບໍລິຫານ (Mujis & Harris, 2003) ໂຮງຮຽນທີ່ມີລະດັບພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູສູງສຸດມີຜູ້ອຳນວຍການທີ່ເປັນຜູ້ມອບອຳນາດໃຫ້ກັບຄູ ປະຕິບັດຕໍ່ຄູດ້ວຍຄວາມເຄົາລົບ ໃຫ້ຄູນຳຄູສູງສຸດກັບງານທີ່ມີຄວາມສັບຊ້ອນ (Acker-Hocevar & Touchton ,1999) ວັດທະນະທຳທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳທີ່ມັກຈະຖືກນຳໂດຍຜູ້ອຳນວຍການຕ້ອງເປັນວັດທະນະທຳທີ່ສົ່ງເສີມຄວາມຮ່ວມມື ແລະ ພາວະຜູ້ນຳແບບແລກປ່ຽນຮຽນຮູ້ເພື່ອສົ່ງເສີມໃຫ້ເກີດພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ (Harris,2003) ແລະ ອີກເຫດຜົນໜຶ່ງວ່າເປັນຫຍັງການບໍລິຫານໂຮງຮຽນມີຜົນໂດຍກົງຕໍ່ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູກໍຄື ຜູ້ບໍລິຫານທີ່ອຳນາດຄວບຄຸມ ແລະ ໃຊ້ຊັບພະຍາກອນຕ່າງໆ ຍົກຕົວຢ່າງເຊັ່ນ: ຜູ້ອຳນວຍການອາດສະໜັບສະໜູນຜູ້ນຳຄູໂດຍການໃຫ້ເວລາ ແລະ ໂອກາດໃນການພັດທະນາວິຊາຊີບ ແລະ ງົບປະມານ ຊຶ່ງຖ້າປາດສະຈາກຊັບພະຍາກອນເລົ່ານີ້ ຜູ້ນຳຄູ ແລະ ເພື່ອນຄູອາດຂາດການສະໜັບສະໜູນທີ່ຈຳເປັນເພື່ອເຮັດວຽກໃຫ້ບັນລຸ ການປະເຊີນຕໍ່ອຸປະສັກໃນການປັບປຸງການເຮັດວຽກງານສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງວິທີການທີ່ຜູ້ນຳຄູມີສ່ວນກ່ຽວຂ້ອງໂດຍກົງໃນການຕັດສິນໃຈ ເພື່ອສະໜັບສະໜູນໃຫ້ເກີດການປ່ຽນແປງໃນທາງທີ່ດີ ຜູ້ນຳຄູຮ່ວມມືກັບຄູ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ ເພື່ອຕັດສິນບັນຫາທີ່ສຳຄັນຕ່າງໆ ໃນສະຖານະການເຊັ່ນນີ້ ເປັນທີ່ເຂົ້າໃຈດີວ່າ ມີການກະຈາຍອຳນາດ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳລະຫວ່າງຜູ້ນຳຄູ ແລະ ຄະນະບໍລິຫານ ການຈັດການເຊັ່ນນີ້ ຜູ້ນຳຄູ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານຮັບຜິດຊອບຕໍ່ການປັບປຸງອົງກອນ ແລະ ເຮັດວຽກຮ່ວມກັນເພື່ອບັນລຸເປົ້າໝາຍດຽວກັນ (Angelle & Beaumont, 2006) ຜູ້ນຳຄູຫຼາຍຄົນປະຕິບັດງານດ້ວຍແຜນທີ່ຄວາມຄິດທີ່ເກືອບຄືກັນກັບຜູ້ບໍລິຫານຂອງພວກທ່ານ ພວກທ່ານຮັບຜິດຊອບເລື່ອງທີ່ສຳຄັນຕ່າງໆ ຮ່ວມກັນ ເຊັ່ນ: ການພັດທະນາສິ່ງເສີມບຸກລາກອນ ຊ່ວຍສ້າງຄວາມເຊື່ອໝັ້ນໃຫ້ເກີດຂຶ້ນໃນອົງກອນ ຊ່ວຍວິເຄາະຂອບເຂດງານທີ່ຕ້ອງມີການປັບປຸງ ສ້າງຄວາມສາມາດທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳໃຫ້ກັບບຸກຄະລາກອນ (Ackerman & Mackenzie, 2006) ຊຶ່ງ Wasley (1991) ກ່າວວ່າ ຜູ້ອຳນວຍການຕ້ອງໃຫ້ຄວາມສົນໃຈ ແລະ ຄວາມສຳຄັນກັບການສ້າງຄວາມສຳພັນແບບໃໝ່ກັບຜູ້ນຳຄູ ເພື່ອໃຫ້ພວກທ່ານກາຍເປັນຜູ້ນຳທີ່ປະສິດທິພາບສຳເລັດ ສ່ວນຜົນການສຶກສາຂອງ Patterson and Patterson (2004) ຊີ້ໃຫ້ເຫັນວ່າ ຜູ້ອຳນວຍການ (principal) ສົ່ງເສີມພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໂດຍການສົ່ງເສີມວິຊາຊີບຄູ ເພື່ອສົ່ງເສີມທັກສະດ້ານພາວະຜູ້ນຳ ສ້າງຊຸມຊົນຄູ ແລະ ເປີດໂອກາດໃຫ້ຄູທຸກຄົນໄດ້ເຂົ້າເຖິງ

ແຫຼ່ງຮຽນຮູ້ເພື່ອການຄົ້ນຄວ້າ (inquiry) ການສະທ້ອນຜົນ (reflection) ແລະ ການເປັນຜູ້ມີຄວາມກ້າທີ່ຈະສ່ຽງ (risk taking)

Kohm ແລະ Nance (2009) ອະທິບາຍວ່າ ຜູ້ອຳນວຍການ (principal) ຂອງໂຮງຮຽນສາມາດສົ່ງເສີມສິ່ງແວດລ້ອມໃນໂຮງຮຽນທີ່ນຳໄປສູ່ຄວາມຮ່ວມມື ແລະ ເກີດພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ໂດຍການມອບໝາຍງານໃຫ້ກັບຄູຫລາຍເທົ່າທີ່ຈະຫລາຍໄດ້ ພ້ອມທັງຊ່ວຍໃຫ້ຄູໄດ້ພັດທະນາທັກສະທີ່ສົ່ງເສີມຄວາມຮ່ວມມື ແລະ ແກ້ໄຂບັນຫາ ໃນການແລກປ່ຽນແນວຄວາມຄິດ ແລະ ຕັດສິນໃຈຮ່ວມກັບຄູ ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງເລີ່ມດ້ວຍການໃຫ້ອຳນາດກັບຄູ ເພື່ອສ້າງວັດທະນະທຳພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູທີ່ເຂັ້ມແຂງ ຖ້າຜູ້ບໍລິຫານສົ່ງເສີມແນວຄິດທີ່ໃຫ້ທຸກຄົນໄດ້ມີໂອກາດເປັນຜູ້ນຳ ພວກທ່ານກໍຈະໄດ້ຮັບໂອກາດ ດັ່ງສະແດງໃນຮູບແຕ້ມທີ 17



ຮູບແຕ້ມ 17 ແນວຄິດການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຂອງ Bonduris (2011) ໜ້າ 32

ສ່ວນ Harris (2003); Landean, Vandorn, & Freeley (2009) ໄດ້ສະແດງທັດນະວ່າ ເພື່ອພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໃຫ້ເກີດຂຶ້ນໃນສະຖາບັນການສຶກສາ ຜູ້ບໍລິຫານຄວນແບ່ງ ແລະ ມອບໝາຍອຳນາດໜ້າທີ່ໃຫ້ກັບຄູ ໝາຍຄວາມວ່າ ໃຫ້ການສະໜັບສະໜູນພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູດ້ວຍວິທີການແບບລະບົບ ແລະ ຫຍຸດຕິວິທີການບໍລິຫານໂຮງຮຽນແບບດັ້ງເດີມທີ່ຜູ້ອຳນວຍການເປັນຜູ້ຕັດສິນໃຈທຸກຢ່າງ ຊຶ່ງ Eagle County Schools (2015) ໄດ້ກ່າວເຖິງເງື່ອນໄຂທີ່ສຳຄັນ 2 ປະການໃນການເສີມສ້າງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໃຫ້ປາກົດຜົນເປັນຈິງ ໄດ້ແກ່: ເງື່ອນໄຂດ້ານພາວະຜູ້ນຳ (leadership) ແລະ ການຮຽນຮູ້ (learning)

ເງື່ອນໄຂດ້ານພາວະຜູ້ນຳ ໝາຍເຖິງ ການສະໜັບສະໜູນຂອງຜູ້ອຳນວຍການເປັນກຸນແຈວິເສດຕໍ່ຜົນສຳເລັດຂອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ເພາະມັນສົ່ງອິດທິພົນຕໍ່ປະສິດທິຜົນຂອງອົງການ (Heineke & Poinick, 2013) ມີຫຼັກຖານທີ່ສະໜັບສະໜູນວ່າ ຜູ້ອຳນວຍການທີ່ສະໜັບສະໜູນການເສີມສ້າງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູເຮັດໃຫ້ຄູເກີດຄວາມພ້ອມໃນການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳ (York-Barr & Duke, 2004) ແລະ ການທີ່ຜູ້ນຳຄູຈະເອົາຊະນະການຕໍ່ຕ້ານຜູ້ນຳຄູໄດ້ນັ້ນ ຜູ້ອຳນວຍການຕ້ອງສ້າງວັດທະນະທຳ ແລະ ສ້າງເງື່ອນໄຂທີ່ສົ່ງເສີມພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ (Owens, 2015) ຄູຕ້ອງໄດ້ຮັບຄວາມໄວ້ວາງໃຈ ແລະ

ເຊື່ອຖືໃຫ້ເປັນຜູ້ນຳໂດຍເພື່ອນຄູ ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ແລະ ປະສິດທິພາບຂອງຜູ້ອຳນວຍການສາມາດເຮັດໃຫ້ບັນລຸເຖິງຈຸດສູງສຸດໄດ້ເມື່ອຄວາມສາມາດ ແລະ ຄວາມຊຽວຊານຂອງຜູ້ນຳຄູໄດ້ຮັບການສ້າງ ແລະ ສົ່ງເສີມໂດຍຜູ້ອຳນວຍການ (Teacher Leadership Exploratory Consortium, 2010) ການດຳເນີນການທີ່ກ່ຽວຂ້ອງສຳພັນກັນ 5 ປະການທີ່ຜູ້ອຳນວຍການໃຊ້ສ້າງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ເພື່ອປັບປຸງໂຮງຮຽນປະກອບດ້ວຍ 1) ລະບຸຄູຜູ້ມີຄວາມພ້ອມທີ່ຈະນຳ 2) ກະຈາຍພາວະຜູ້ນຳໃຫ້ທົ່ວເຖິງ 3) ຈັດການຝຶກອົບຮົມພາວະຜູ້ນຳທີ່ໄດ້ຄຸນນະພາບສູງ 4) ຈັດຕັ້ງເປົ້າ ໝາຍຜູ້ນຳຄູເພື່ອການຈະເລີນເຕີບໂຕ ແລະ ຜົນລັບ ແລະ 5) ຈັດສັນຊັບພະຍາກອນເພື່ອສ້າງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ (New Leaders, 2015)

ການຮຽນຮູ້ທາງດ້ານວິຊາຊີບແບບຕໍ່ເນື່ອງນັ້ນຖືວ່າ ມີຄວາມສຳຄັນສຳຫຼັບຜູ້ນຳຄູທີ່ຕ້ອງການຝຶກຝົນຕົນເອງໃຫ້ເປັນຜູ້ມີສັກກະຍະພາບຮອບດ້ານ (York-Barr & Duke, 2004) Joellen Killion et al. (2016) ໄດ້ອະທິບາຍໄວ້ວ່າ ໃນວັດທະນະທຳທີ່ສະໜັບສະໜູນການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ຄູທຸກຄົນແສວງຫາຄວາມກ້າວໜ້າຢູ່ຕະຫລອດເວລາເພື່ອເຮັດໃຫ້ການປະຕິບັດງານທາງດ້ານວິຊາຊີບຈະເລີນຮຸ່ງເຮືອງ ແລະ ປະຍຸກໃຊ້ຄວາມຮູ້ໃໝ່ເຂົ້າໃນການຕອບໂຈດບັນຫາການພັດທະນານັກຮຽນ ແລະ ຮັບປະກັນຄວາມສຳເລັດຂອງຕົນ ການສົ່ງເສີມໃຫ້ເກີດການປັບປຸງການດຳເນີນງານທາງວິຊາຊີບຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ ທັງນີ້ເປັນຜົນມາຈາກການພັດທະນາ ການສົນທະນາ ການສະທ້ອນຜົນ ການໄດ້ຂໍ້ມູນບ້ອນກັບ ແລະ ຄວາມຮ່ວມມື Taylor (2008) ເນັ້ນໃຫ້ເຫັນເຖິງຄວາມສຳຄັນຂອງຜູ້ນຳຄູທີ່ມີຄຳແນະນຳທາງການສອນ ເຊັ່ນ ການສົ່ງເສີມວິຊາຊີບ ການສະໜັບສະໜູນທາງເຕັກນິກ (technical support) ການຮ່ວມມືກັນ ການວາງແຜນຍຸດທະສາດ ແລະ ການວິເຄາະຂໍ້ມູນ ການສອນທີ່ມີຄວາມເປັນເລີດ ຄວາມເທົ່າທຽມ ແລະ ການຍອມຮັບຄວາມແຕກຕ່າງ ການໃຊ້ຫຼັກສູດ ແລະ ການສອນ (Bell, Thacker, & Schargel, 2011)

Barth, R. S. (2001) ກ່າວວ່າ ເພື່ອສະໜັບສະໜູນຜູ້ນຳຄູ ໂຮງຮຽນ ຫຼື ຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນຄວນປະຕິບັດດັ່ງນີ້

1. ສົ່ງເສີມການເຂົ້າເຖິງແຫຼ່ງຊັບພະຍາກອນ ແລະ ທຸນ
2. ສົ່ງເສີມໃຫ້ເກີດຄວາມເຂົ້າໃຈບົດບາດພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໃຫ້ດີຂຶ້ນ
3. ຊ່ວຍຄູຖືຮັກສາຄວາມສົມດຸນ ແລະ ບໍ່ມອບພາລະງານທີ່ໜັກເກີນຄວາມສາມາດ

ຜົນການວິໄຈຂອງ Jessica Bonduris (2011) ຍັງສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ການສະໜັບສະໜູນຈາກຝ່າຍບໍລິຫານ ຫຼື ຜູ້ອຳນວຍການໂຮງຮຽນ (Administrative Support) ເປັນປັດໄຈສຳຄັນທີ່ສຸດທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ເກີດພາວະຜູ້ນຳຄູ ປັດໄຈຮອງລົງມາຄື: ການຮ່ວມມືກັນຂອງຄູ (Collaboration) ແລະ ອີກປັດໄຈໜຶ່ງຄື: ການເປີດໃຈຍອມຮັບຜົນງານຂອງຄູຄົນອື່ນ (Teacher Acceptance) ຊຶ່ງທ່ານໄດ້ອະທິບາຍວ່າ ຜູ້ນຳຄູໃນສະຖານສຶກສາບໍ່ສາມາດທີ່ຈະເກີດຂຶ້ນໄດ້ ຫາກບໍ່ໄດ້ຮັບການສະໜັບສະໜູນຈາກຜູ້ອຳນວຍການ ເພາະຜູ້ອຳນວຍການເຮັດໃຫ້ເກີດບັນຍາກາດທີ່ດີໃນການຮ່ວມມື ການສະໜັບສະໜູນຈາກຝ່າຍບໍລິຫານ ຫລື ຜູ້ອຳນວຍການ ຈຶ່ງເປັນສິ່ງທີ່ຂາດບໍ່ໄດ້ ເພາະມັນຈະເຮັດໃຫ້ເກີດພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ Harris (2002) ໄດ້ກຳນົດລັກສະນະພາວະຜູ້ນຳຄູໄວ້ 3 ປະການ ໄດ້ແກ່ ຄວາມຮ່ວມມື (collaboration) ການແລກປ່ຽນປະສົບການ (sharing expertise) ການສ້າງຄວາມສຳພັນຢ່າງໃກ້ຊິດທີ່ດີຕໍ່ກັນ ຊຶ່ງທ່ານເຊື່ອວ່າ ເມື່ອອົງກອນໜຶ່ງ ສ້າງວັດທະນະທຳທີ່ເຮັດໃຫ້ຄູໄດ້ສະແດງລັກສະນະທັງ 3 ປະການນັ້ນຢ່າງມີປະສິດທິພາບແລ້ວຈະຊ່ວຍໃຫ້ອົງກອນໄດ້ຮັບຜົນສຳເລັດໃນການສ້າງຜູ້ນຳ

ຈາກການສຶກສາຂອງ Smylie (1995) ເຫັນວ່າ ທັດນະສ່ວນຫຼາຍຂອງນັກວິໄຈຕໍ່ມຸມມອງໃໝ່ກ່ຽວກັບພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ຄວາມພະຍາຍາມທີ່ຈະສ້າງໂຄງການພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ເພື່ອປັບປຸງໂຮງຮຽນຂອງປະເທດໄດ້ມຸ້ງເນັ້ນທີ່ເປົ້າໝາຍຫຼັກ 3 ປະການ ດັ່ງນີ້:

1. ສົ່ງເສີມຄຸນນະພາບຂອງຄູ ໂດຍຂະຫຍາຍ (expanding) ແລະ ຈຳແນກງານ (diversifying) ລັກສະນະຂອງຄູໃຫ້ມີຄວາມຫຼາກຫຼາຍ ພ້ອມທັງສ້າງສິ່ງຈູງໃຈ ແຮງບັນດານໃຈ ແລະ ຮັກສາຄູທີ່ມີສັກກະຍະພາບໄວ້ໃນອົງກອນ
2. ສ້າງສິ່ງຈູງໃຈແບບໃໝ່ ການຄວບຄຸມ ແລະ ໃຫ້ຄວາມກ້າວໜ້າທາງວິຊາຊີບ ແລະ ການພັດທະນາທີ່ມີຈຸດປະສົງ ເພື່ອປັບປຸງຄູທີ່ກຳລັງເຮັດໜ້າທີ່ທາງການສອນ ແລະ
3. ສົ່ງເສີມສັກກະຍະພາບຂອງສະຖາບັນແລະ/ຫຼືໂຮງຮຽນ ໂດຍໃຫ້ຄູຢູ່ໃນຕຳແໜ່ງທີ່ໄດ້ໃຊ້ພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ມີສ່ວນຮ່ວມໃນການຕັດສິນໃຈ ເພື່ອສ້າງຊັບພະຍາກອນ ແລະ ຄວາມຊຳນິຊຳນານໃຫ້ບຸກຄະລາກອນຄູ ແລະ ພະນັກງານທີ່ຢູ່ໃນອົງກອນ

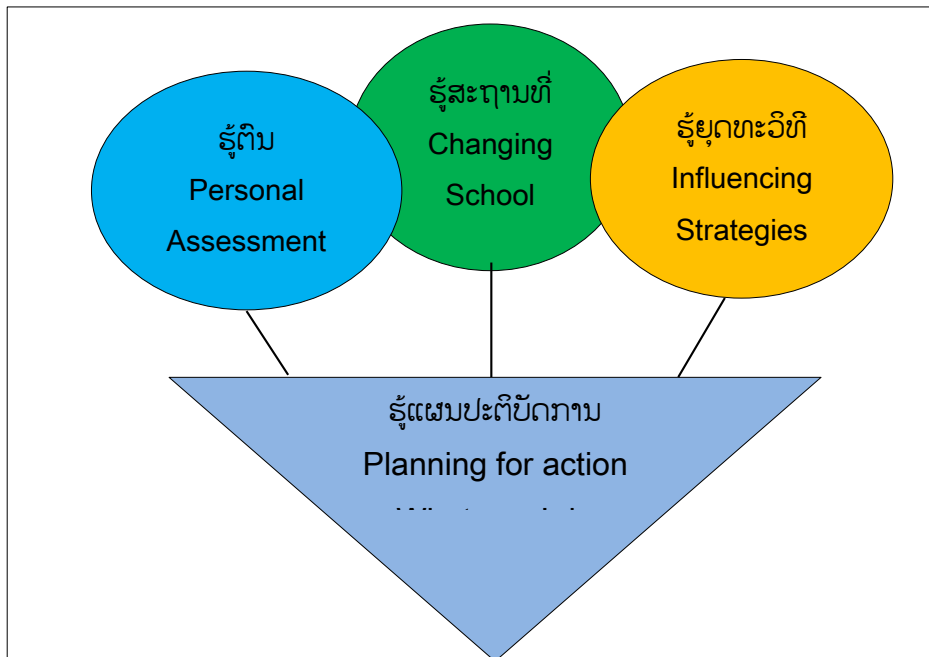
ຊຶ່ງອີງສີນັ້ນ ອິນທິນກຳແຫງ (2004) ສະຫຼຸບໄວ້ວ່າ ການຮຽນຮູ້ຮ່ວມກັນຂອງຄູເປັນຂະບວນການຮຽນຮູ້ທີ່ທຸກຄົນມີປະຕິສຳພັນກັນ ແລະ ມີໂຄງສ້າງທີ່ເອື້ອອຳນວຍຕໍ່ຄວາມສຳເລັດ ໂດຍທຸກຄົນຈະຕ້ອງເຄົາລົບໃນສິດທິ ແລະ ຄວາມສາມາດອັນໂດດເດັ່ນຂອງສະມາຊິກແຕ່ລະຄົນ ມີການແລກປ່ຽນປະສົບການ ແລະ ຍອມຮັບໃນໜ້າທີ່ຮັບຜິດຊອບຂອງຕົນ ຊຶ່ງເປັນການຮຽນຮູ້ຮ່ວມກັນຂອງສະມາຊິກທີ່ຕ້ອງການກົງກັນພໍດີຜ່ານຄວາມຮ່ວມມືກັນ ແລະ ກໍ່ໃຫ້ເກີດການຮຽນຮູ້ຊຶ່ງກັນ ແລະ ກັນຂອງສະມາຊິກ ສ່ວນສູນພັດທະນາຄຸນນະພາບຂອງຄູ : Teacher Quality Center (2007) ໄດ້ກ່າວວ່າ ການສະໜັບສະໜູນພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໃຫ້ເກີດຂຶ້ນໄດ້ນັ້ນ ເຮົາຈະຕ້ອງເຮັດໃນສິ່ງຕໍ່ໄປນີ້ ຄື: 1) ໃຫ້ຄູຄຳ ຍອມຮັບ ແລະເຄົາລົບບົດບາດ ແລະ ການກະທຳຂອງຜູ້ນຳຄູ 2) ຕອບສະໜອງຂໍ້ມູນ ແລະ ກຳລັງທຶນໃນການວິໄຈ 3) ຍືນຍັນບົດບາດໜ້າທີ່ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ 4) ສົ່ງເສີມ ແລະ ຊ່ວຍເຫລືອ 5) ໃຫ້ການສະໜັບສະໜູນທາງເທັກນິກແກ່ຜູ້ນຳຄູ 6) ເພີ່ມອຳນາດໜ້າທີ່ດ້ານພາວະຜູ້ນຳໃຫ້ກັບຄູ 7) ຖືເອົາຄູເປັນບຸກຄົນທີ່ຈະຊ່ວຍແກ້ໄຂບັນຫາ ແລະ ສິ່ງທີ່ເຮົາບໍ່ຄວນເຮັດໃນການສະໜັບສະໜູນພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄດ້ແກ່: 1) ການຄວບຄຸມແລະ ການຈຳກັດອຳນາດຄູ ຊຶ່ງເປັນຜູ້ທີ່ມີສ່ວນຮ່ວມໃນການສ້າງຄວາມກ້າວໜ້າ ເຊິ່ງສອດຄ່ອງກັບຄວາມຖະໜັດ ຄວາມຮູ້ ແລະ ຄວາມຊຳນານ 2) ລົດຄຸນຄ່າງານ ແລະ ຄວາມພະຍາຍາມຂອງຜູ້ນຳຄູ 3) ລະບົບການຄວບຄຸມເຮັດໃຫ້ຄູຢູ່ໃນສະຖານະການທີ່ໂດດດ່ຽວ (isolation) ແລະ 4) ມຸ້ງເນັ້ນລາຍລະອຽດແບບຈຸນລະພາກແທນການສະເໜີພາບລວມ (ແບບມະຫາພາກ) ແລະ ເປົ້າໝາຍທີ່ກວ້າງ

Katzenmeyer and Moller (2001) ໄດ້ພັດທະນາຮູບແບບເພື່ອສ້າງຄູໃຫ້ເປັນຜູ້ນຳໂດຍການເຂົ້າໃຈປັດຊະຍາ ການປະເມີນຄວາມພ້ອມຂອງຕົນໃນການທີ່ຈະເປັນຜູ້ນຳ ແລະ ການເຂົ້າໃຈວັດທະນະທຳຂອງໂຮງຮຽນ (School's culture) ວັດທະນະທຳຂອງອົງກອນມີສ່ວນຊ່ວຍພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ວັດທະນະທຳໂຮງຮຽນຕ້ອງເປັນວັດທະນະທຳທີ່ໃຫ້ອິດສະຫຼະ (autonomy) ຫຼື ມີການກະຈາຍອຳນາດ ເພາະເປັນປັດໄຈໜຶ່ງທີ່ມີຄວາມສຳຄັນຫຼາຍທີ່ສຸດ ດັ່ງທີ່ Pink (2011) ກ່າວວ່າ ເມື່ອມັນຖືກພັດທະນາຂຶ້ນໃນໂຮງຮຽນ ແລະ ລະບົບໂຮງຮຽນ ຜູ້ບໍລິຫານປະຕິບັດຕໍ່ສະມາຊິກ ໂດຍເຊື່ອໃນການຕັດສິນໃຈທາງວິຊາຊີບຂອງພວກທ່ານ ແລະ ໃຫ້ອິດສະຫລະພວກທ່ານກຳນົດ ສ້າງ ແກ້ໄຂ

ບັນຫາ ແລະ ເຮັດວຽກໃຫ້ສໍາເລັດຢ່າງເປັນອິດສະຫລະ ແລະ ສ້າງສັນ Katzenmeyer and Moller (2001) ຍັງໃຫ້ທັດນະອີກວ່າ ວັດທະນະທຳຊ່ວຍຜັກດັນໃຫ້ຄູໄດ້ສະແດງຜົນງານ ແລະ ບົດບາດໃນສະຖານະການທີ່ພວກທ່ານສາມາດສະແດງທັກສະທາງພາວະຜູ້ນຳ ເພື່ອກາຍເປັນຜູ້ນຳຄູທີ່ມີປະສິດທິພາບ ຊຶ່ງ Joellen Killion et al. (2016) ໄດ້ສະຫຼຸບໄວ້ວ່າ ວັດທະນະທຳຂອງອົງກອນນັ້ນສໍາຄັນຕໍ່ການຄົງຕົວຂອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ວັດທະນະທຳທີ່ດີສະໜັບສະໜູນ ແລະ ສົ່ງເສີມພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູມີສ່ວນເຮັດໃຫ້ເກີດວັດທະນະທຳທີ່ດີໃນໂຮງຮຽນຂະນະທີ່ຄູມີພາວະຜູ້ນຳແລ້ວ

Crowther et al. (2002) ຄົ້ນພົບວ່າ ພາຍຫຼັງທີ່ຜູ້ອຳນວຍການຮູ້ສຶກວ່າ ຜູ້ນຳຄູໄດ້ພັດທະນາທັກສະຢ່າງພຽງພໍແລ້ວ ພວກທ່ານຄວນສ້າງໂອກາດໃຫ້ຄູໄດ້ເປັນຜູ້ນຳໃນການທົດລອງໃຊ້ທັກສະໃໝ່ໆ ການໃຫ້ຄູມີສ່ວນຮ່ວມໃນການຕັດສິນໃຈເປັນອີກໜຶ່ງອົງປະກອບທີ່ສໍາຄັນທີ່ຜູ້ອຳນວຍການສາມາດໃຊ້ເພື່ອສົ່ງເສີມຜູ້ນຳຄູ ແລະ ການເຮັດໃຫ້ຄູເກີດຄວາມຮູ້ສຶກວ່າໄດ້ຮັບແຮງສົ່ງເສີມ ແລະ ມີອິດສະຫຼະໃນການສົ່ງເສີມໃຫ້ຄູເຫັນວ່າ ຕົນເອງເປັນສ່ວນໜຶ່ງໃນການກຳນົດເປົ້າໝາຍ ແລະ ຄ່ານິຍົມຂອງໂຮງຮຽນ Wasley (1991) ຍັງຕື່ມພົບວ່າ ຜູ້ນຳຄູຮູ້ສຶກ ແລະ ສຳຜັດໄດ້ກັບຜົນສໍາເລັດ ເມື່ອພວກທ່ານໄດ້ຮັບການຍົກລະດັບສັກກະຍະພາບ ຫຼື ເລື່ອນຕຳແໜ່ງຈາກຜູ້ອຳນວຍການ ຊຶ່ງ Barth (1990) ໄດ້ຢືນຢັນວ່າ ການສື່ສານທີ່ມີປະສິດທິພາບລະຫວ່າງຜູ້ນຳຄູກັບຜູ້ອຳນວຍການເປັນລັກສະນະໜຶ່ງຂອງວັດທະນະທຳໂຮງຮຽນທີ່ໄດ້ສະໜັບສະໜູນຜູ້ນຳຄູ Crowther et al. (2002) ເຫັນວ່າ ເພື່ອເຮັດໃຫ້ການສື່ສານມີປະສິດທິພາບ ຜູ້ອຳນວຍການຕ້ອງມີຄວາມຊັດເຈນໃນການແບ່ງປັນ (sharing) ວິໄສທັດ ແລະ ຈຸດປະສົງດ້ານຍຸດທະສາດໃຫ້ກັບສະຖາບັນ ຊຶ່ງຄູສາມາດຮັບການຝຶກອົບຮົມໃຫ້ເປັນຜູ້ນຳໂດຍຜ່ານຫຼັກສູດຂອງມະຫາວິທະຍາໄລ ແລະ ການພັດທະນາພະນັກງານທາງດ້ານວິຊາຊີບຂອງການສຶກສາ (Hickkey & Harris, 2005) ການຝຶກອົບຮົມຢ່າງເປັນທາງການທີ່ຕໍ່ເນື່ອງ ຊຶ່ງຊີ້ນຳໂດຍຜູ້ບໍລິຫານຊ່ວຍເຮັດໃຫ້ຄູເກີດພາວະຜູ້ນຳ ແລະ ຍັງຊ່ວຍພັດທະນາຄູໃຫ້ເປັນຜູ້ນຳ (Taylor, Yates, Meyer & Kinsella, 2011; York-Barr & Duke, 2004)

Katzenmeyer and Moller (2009) ໄດ້ນຳສະເໜີແນວຄິດການພັດທະນາຄູ ຊຶ່ງປະກອບ ດ້ວຍການປະເມີນຕົນເອງ (personal assessment) ການປ່ຽນແປງໂຮງຮຽນ (changing schools) ການກຳນົດຍຸດທະວິທີໃນການພັດທະນາ (influencing strategies) ແລະ ການວາງແຜນ ຫລື ການວິໄຈ (planning for action) (TLEC, 2010) ເພື່ອໃຫ້ຈິດຈຳວິທີ ຫຼື ເທັກນິກການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຕາມແນວຄິດຂອງ Katzenmeyer and Moller ໄດ້ງ່າຍຂຶ້ນ ຜູ້ວິໄຈໄດ້ຕັ້ງຊື່ເທັກນິກເປັນຕົວຫຍໍ້ໃໝ່ວ່າ ເທັກນິກການພັດທະນາຄູແບບ 4 ຮ ໄດ້ແກ່: 1) ຮູ້ຕົນເອງ 2) ຮູ້ສະຖານທີ່ 3) ຮູ້ຍຸດທະວິທີ ແລະ 4) ຮູ້ແຜນປະຕິບັດການ ຊຶ່ງ Katzenmeyer and Moller ສະເໜີວ່າ ການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຄູໃຫ້ກັບຄູຄົນອື່ນນັ້ນ ຄູຈະຕ້ອງມີຄວາມເຂົ້າໃຈໃນຕົນເອງກ່ອນໆ ພັດທະນາເພື່ອນຄູ ແລະ ໂຮງຮຽນຕາມລຳດັບ ດັ່ງສະແດງໃນຮູບແຕ້ມທີ 18



ຮູບແຕ້ມທີ 18 ສະແດງຮູບແບບການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຂອງ Katzenmeyer and Moller (2009)

ການປະເມີນຕົນເອງ (personal assessment) ຊ່ວຍໃຫ້ຄູໄດ້ສຳຫຼວດຄວາມເຊື່ອຂອງຕົນ ແລະຕອບຄຳຖາມທີ່ວ່າ “ຂ້ອຍເປັນໃຜ?” ຮູ້ເຖິງຈຸດເດັ່ນ ຈຸດອ່ອນຂອງຕົນ ຊຶ່ງຈະນຳໄປສູ່ການວາງແຜນ ແລະປັບປຸງບົດບາດຫນ້າທີ່ຂອງຕົນໃນໂຮງຮຽນ ຫຼື ໃນອົງກອນ ເຂົ້າໃຈບໍລິບົດ ກິດຈະກຳການປະເມີນຕົນເອງສາມາດຊ່ວຍໃຫ້ຄູໄດ້ຕະຫັນກຮູ້ເຖິງຄ່ານິຍົມ ພຶດຕິກຳ ແລະ ປັດຊະຍາການຂະຫຍາຍວິຊາຊີບ ຍອມຮັບຄວາມແຕກຕ່າງຂອງຄູຄົນອື່ນ ຊ່ວຍເຫຼືອ ແບ່ງປັນ ແລະ ສ້າງສັນຜົນງານຮ່ວມກັນ

ນອກນັ້ນ, ການປະເມີນຕົນເອງຊ່ວຍໃຫ້ຄູໄດ້ຮູ້ເຖິງສະມັດຖະນະ ແລະ ທັກສະພາວະຜູ້ນຳຂອງຕົນ ເມື່ອຄູຄົ້ນພົບລະດັບຄວາມຊຳນານຂອງຕົນແລ້ວ ຄູອາດໃຫ້ການສະໜັບ ຫຼື ໄດ້ຮັບການສະໜັບສະໜູນຈາກຄູຄົນອື່ນ ປະການສຸດທ້າຍ ລະດັບຄວາມຮູ້ທີ່ແຕກຕ່າງໃນດ້ານການພັດທະນາ ເຮັດໃຫ້ຜູ້ນຳຄູເຂົ້າໃຈຕົນເອງ ແລະ ຄົນອື່ນໃນໂຮງຮຽນດີຂຶ້ນດ້ວຍຄວາມເຂົ້າໃຈນີ້ ຜູ້ນຳຄູສາມາດໃຫ້ການສະໜັບສະໜູນຄູຄົນອື່ນໄດ້ດີທີ່ສຸດ ຊຶ່ງ Bandura (1997) ອະທິບາຍວ່າ ການທີ່ມະນຸດຈະຮັບເອົາພຶດຕິກຳໃດໄວ້ ຂຶ້ນຢູ່ກັບປັດໄຈສອງປະການຄື: ການຮູ້ຕົນເອງ ຫຼື ສະມັດຖານະຂອງຕົນ (Perceived Self-Efficacy) ໝາຍເຖິງ ການປະເມີນຄວາມສາມາດຂອງຕົນເອງວ່າຈະສາມາດເຮັດວຽກໄດ້ໃນລະດັບໃດ ຄວາມຄາດຫວັງກ່ຽວກັບຜົນລັບທີ່ຈະເກີດຂຶ້ນນັ້ນ ເປັນການປະເມີນວ່າ ຜົນຂອງການກະທຳຈະນຳໄປສູ່ຄວາມຄາດຫວັງໃນຜົນລັບ (Outcome expectations) ໝາຍເຖິງ ການຄາດຄະເນຂອງບຸກຄົນວ່າ ຖ້າສະແດງພຶດຕິກຳແບບນັ້ນແລ້ວ ຈະນຳໄປສູ່ຜົນລັບທີ່ຕົນຄາດຫວັງໄວ້ ຈຶ່ງສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ ພຶດຕິກຳຂອງຄົນເຮົານັ້ນບໍ່ໄດ້ເກີດຂຶ້ນ ຫຼືປ່ຽນແປງ ເພາະ

ສິ່ງແວດລ້ອມພຽງຢ່າງດຽວ ຫາກແຕ່ວ່າຈະຕ້ອງມີປັດໄຈສ່ວນບຸກຄົນດ້ວຍ ແລະ ການລວມກັນຂອງປັດໄຈສ່ວນບຸກຄົນ ນັ້ນຈະຕ້ອງຮ່ວມກັນໃນລັກສະນະທີ່ກ່ຽວຂ້ອງຊຶ່ງກັນ ແລະ ກັນ (reciprocal determinism)

ຄູ່ຈະໄດ້ຮັບປະໂຫຍດຈາກການເຂົ້າໃຈການປ່ຽນແປງໂຮງຮຽນ (changing school) ຄື: ຮູ້ວ່າ ຕົນເອງຢູ່ ຈຸດໃດ ຫຼື ສ່ວນໃດຂອງໂຮງຮຽນ (where am I ?) ຄູ່ສາມາດໄດ້ປະໂຫຍດຈາກການສະທ້ອນ ແລະ ວິເຄາະ ວັດທະນະທຳໂຮງຮຽນ ດັ່ງທີ່ Katzenmeyer and Moller (2009) ເຊື່ອວ່າ ຄູ່ຄວນມີການສຳຫຼວດ ແລະ ໃຫ້ນິຍາມ ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ່ດ້ວຍຕົນເອງ ແລະ ພິຈານວ່າ ອົງປະກອບພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ່ພາຍໃນສະຖາບັນ ຫຼື ໜ່ວຍງານຂອງຕົນ ຄວນປະກອບດ້ວຍຫຍັງດ້ວຍ ແລະ ມີລັກສະນະຢ່າງໃດ ຄູ່ທີ່ເຂົ້າໃຈບໍລິບົດໂຮງຮຽນ ຫຼື ເບິ່ງພາບລວມໂຮງຮຽນໃນພາບ ທີ່ກວ້າງໄດ້ ກໍ່ຈະສາມາດຄິດໄດ້ເລິກ ແລະ ປ່ຽນແປງໂຮງຮຽນໃນບໍລິບົດນັ້ນໄດ້ດີ ແລະ ສະແດງບົດບາດພາວະຜູ້ນຳ ອອກມາໄດ້ຢ່າງເໝາະສົມ ພ້ອມທັງພັດທະນາທັກສະຂອງຕົນເອງ ເພື່ອພັດທະນາຜູ້ອື່ນ ໂດຍຄວາມເຂົ້າໃຈດີວ່າ ຈະ ພັດທະນາ ຫຼື ນຳຄົນອື່ນຢ່າງໃດ (How do I lead?) ຄື: ຄູ່ສາມາດສະເໜີຍຸດທະວິທີ (Strategies) ແລະ ທັກສະ (skills) ເຊັ່ນ: ຍຸດທະວິທີການວິໄຈ ທັກສະການຟັງ ແລະ ການຮ່ວມມືກັນເຮັດວຽກ ເພື່ອນຳໃຊ້ສິ່ງຕ່າງໆ ເລົ່ານັ້ນເຂົ້າ ໃນບົດບາດປະຈຳວັນຂອງຕົນ ໂດຍການຮຽນຮູ້ວ່າ ການນຳບໍ່ແມ່ນການຮູ້ທຸກຢ່າງ (leading is not knowing all) ແຕ່ ເປັນການຮູ້ວ່າ ຈະນຳໃຊ້ຄວາມຮູ້ ແລະ ທັກສະທີ່ຕົນມີພັດທະນາຄົນ ແລະ ງານໃນອົງກອນໄດ້ຢ່າງໃດ

ແລະ ອົງປະກອບສຸດທ້າຍຂອງການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ່ຄື: ການວາງແຜນປະຕິບັດການໂດຍຕອບຄຳ ຖາມທີ່ວ່າ ຕົນເອງສາມາດເຮັດຫຍັງໄດ້ແນ່ (What can I do) ຄື: ຫຼັງຈາກທີ່ຮັບຮູ້ດີເຖິງຍຸດທະວິທີການດຳເນີນວິໄຈ ໃນຊັ້ນຮຽນ ແລະ ທັກສະການສື່ສານຕ່າງໆ ຜູ້ນຳຄູ່ຈະຕ້ອງຕອບໃຫ້ໄດ້ວ່າ ດ້ວຍຄວາມຮູ້ ແລະ ທັກສະທີ່ຕົນເອງມີຈະ ສາມາດຊ່ວຍເຮັດຫຍັງໄດ້ແນ່ໃນໂຮງຮຽນຂອງຕົນ ການນຳໃຊ້ຄວາມຄວາມຮູ້ໃໝ່ ທັກສະ ແລະ ທັດນະຄະຕິເປັນສ່ວນ ສຳຄັນຂອງປະສົບການດ້ານການພັດທະນາໃຫ້ກັບຜູ້ນຳຄູ່ ການສ້າງຄວາມເຂົ້າໃຈເຖິງສິ່ງທີ່ຕ້ອງປ່ຽນແປງຄື: ການວາງ ແຜນເກັບຂໍ້ມູນ ການທົດສອບຄວາມຮູ້ຂອງຄົນອື່ນ ແລະ ການຄົ້ນຄວ້າຈາກຕຳລາ ຫຼື ວາລະສານ ການກຳນົດເປົ້າໝາຍ ແລະ ຍຸດທະວິທີ ເພື່ອເຮັດໃຫ້ເກີດສິ່ງທີ່ມີຄຸນຄ່າຕໍ່ການເຕີບໂຕຂອງຄູ່ ເມື່ອຜູ້ນຳຄູ່ນຳໃຊ້ທັກສະຂອງຕົນສຸກການປະຕິບັດ ການຮຽນຮູ້ທັກສະໃໝ່ໆ ແຕ່ບໍ່ໄດ້ປະຍຸກໃຊ້ໃນໂຮງຮຽນກໍ່ເປັນສິ່ງທີ່ບໍ່ມີຜະລິດຕະຜົນ ຜູ້ນຳຄູ່ຈຶ່ງຕ້ອງນຳເອົາສາດ ແລະ ສິນລະປະຂອງພາວະຜູ້ນຳອອກມາໃຊ້ ເພື່ອປັບປຸງໂຮງຮຽນ ນີ້ຄືເປົ້າປະສົງຂອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ່ ເມື່ອຄູ່ພະຍາຍາມທີ່ຈະ ປະຍຸກໃຊ້ຄວາມຮູ້ ແລະ ທັກສະທາງດ້ານຜູ້ນຳໃນຫ້ອງຮຽນ ແລະ ນອກສະຖານທີ່ ການສົ່ງເສີມຈາກຜູ້ອຳນວຍການ ແລະ ຄູ່ຄົນອື່ນເບິ່ງຄືວ່າຈະເປັນຕົວຕັດສິນຄວາມສຳເລັດ ທັກສະທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳກໍ່ເໝືອນທັກສະທີ່ໄປເປັນສິ່ງທີ່ບ ອບບາງຈົນກວ່າຜູ້ນຳຄູ່ຈະໄດ້ຮັບການປະຕິບັດຕົວຈິງ ໄດ້ຮັບຂໍ້ມູນສະທ້ອນກັບ ແລະ ພັດທະນາສາມັດຖານະໂດຍການ ນຳໃຊ້ທັກສະຕ່າງໆ ທີ່ໄດ້ກ່າວມາ ຊຶ່ງຜົນການສຶກສາຂອງ Katzenmeyer and Moller (2001) ໄດ້ສະເໜີ 3 ຂັ້ນ ຕອນທີ່ໂຮງຮຽນ ຫຼື ຫ້ອງການສຶກສາເມືອງ ສາມາດໃຊ້ພັດທະນາຄວາມສາມາດຂອງຄູ່ເພື່ອທີ່ຈະເປັນຜູ້ນຳ ຄື: 1) ຄູ່ ຕ້ອງເຂົ້າໃຈຕົນເອງ ເພື່ອນຄູ່ ແລະ ໂຮງຮຽນ ຄື: ຜູ້ນຳຄູ່ທີ່ມີສັກກະຍະພາບປະເມີນຄວາມພ້ອມໃນການນຳພາ ໂດຍການ ເຂົ້າໃຈຕົນເອງ ເພື່ອນຄູ່ ແລະ ວັດທະນະທຳຂອງໂຮງຮຽນ 2) ຜູ້ນຳຄູ່ທີ່ປະສົບຜົນສຳເລັດຮຽນຮູ້ທີ່ຈະເຂົ້າໃຈຂັ້ນຕອນ ການປ່ຽນແປງທີ່ຈະເກີດຂຶ້ນກັບອົງກອນໄດ້ ຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນມັກຈະສຶກສາທິດສະດີແຫ່ງການປ່ຽນແປງ (change theory) ໃນໂຮງຮຽນ ຫຼື ຫ້ອງການສຶກສາເມືອງ (ເຂດ) ໄດ້ຮັບການພັດທະນາ. ດັ່ງນັ້ນ, ຜູ້ນຳຄູ່ຕ້ອງເຂົ້າໃຈຫຼັກ ຫຼື ທິດ

ສະດີຂອງການປ່ຽນແປງ ຖ້າຕ້ອງການທີ່ຈະນຳພາເພື່ອນຄູໃຫ້ປະສົບຜົນສຳເລັດ 3) ຜູ້ນຳຄູທີ່ປະສົບຜົນສຳເລັດ ຮຽນຮູ້ທີ່ຈະນຳພາກຸ່ມ ນຳໃຊ້ທັກສະການຝັງ ການໃຊ້ຂໍ້ມູນ ແລະ ການຮັບຮູ້ ຫຼື ເຂົ້າໃຈຄືນອີກໄດ້ເປັນຢ່າງດີ

York-Barr & Duke (2004) ໄດ້ທຳການສຶກສາສັງເຄາະງານວິໄຈກ່ຽວກັບພາວະຜູ້ນຳໃນໄລຍະ 2 ທົດສະວັດທີ່ຜ່ານມາ ເຫັນວ່າ ການຮັບຮູ້ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູເກີດຈາກຄວາມຮູ້ໃໝ່ໃນເລື່ອງການພັດທະນາອົງກອນ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳ ຊຶ່ງພວກທ່ານໄດ້ສະເໜີວ່າ “ການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳໃຫ້ເກີດຂຶ້ນນັ້ນ ທຸກຄົນທີ່ຢູ່ໃນອົງກອນຕ້ອງຊ່ວຍເຫຼືອເກື້ອໝູນກັນ” ແລະ ການສ້າງຄວາມເປັນເລີດທາງການສອນ “ຈຳເປັນຕ້ອງອາໄສພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໃນທ້ອງຮຽນ ແລະ ເພື່ອນຄູ” ຫລາຍໄປກວ່ານີ້, ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄດ້ຂະຫຍາຍບົດບາດ ຊຶ່ງເລີ່ມຈາກ “ການຄຸ້ມຄອງໂຮງຮຽນສຸກການປະເມີນແນວຄວາມຄິດທີ່ສ້າງສັນທາງການສຶກສາ ແລະ ຕອບສະໜອງສາດ ແລະ ສິນລະປະໃໝ່ໆໃຫ້ແກ່ຊຸມຊົນການຮຽນຮູ້ທາງວິຊາຊີບ” ຈາກການຂະຫຍາຍບົດບາດນີ້ ຄວາມຫວັງຂອງການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄດ້ຮັບການປັບປຸງຢູ່ຕະຫຼອດເວລາໃນດ້ານການຮຽນ ແລະ ການສອນໃນທຸກສະຖາບັນ ຊຶ່ງສິ່ງຜົນຕໍ່ຄວາມສຳເລັດຫຼາຍຂຶ້ນໃຫ້ກັບນັກຮຽນທຸກຄົນ

Katzenmeyer and Moller (2009) ໄດ້ອະທິບາຍເພີ່ມວ່າ ຂະບວນການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຄື: ຂະບວນການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູເກີດຂຶ້ນ ເມື່ອຄູໄດ້ຮັບໂອກາດໃນການເປັນຜູ້ມີຖານະຄວາມຮູ້ ຫຼື ພື້ນທີ່ທາງດ້ານພາວະຜູ້ນຳແລ້ວ ຄູຈະຕ້ອງຮູ້ວ່າຕົນເອງບໍ່ໄດ້ເຮັດວຽກແບບໂດດດ່ຽວ (Isolation) ອີກຕໍ່ໄປ ເພາະພາວະຜູ້ນຳຈະຊ່ວຍສ້າງຄວາມສຳພັນ ແລະ ແບ່ງປັນຄວາມສາມາດຮ່ວມກັນ. ນອກຈາກນີ້, ການມີສ່ວນຮ່ວມໃນການພັດທະນາຜູ້ນຳຄູຂອງຄູສິ່ງຜົນຕໍ່ການປັບປຸງຄວາມໝັ້ນໃຈໃນຕົນເອງ ຄວາມໜ້າເຊື່ອຖື ການສອນ ແລະ ທັດນະຄະດີທີ່ເປັນບວກຕໍ່ງານ ເພີ່ມຄວາມຮູ້ ແລະ ມຸມມອງທີ່ຫຼາກຫຼາຍ (O'Connor & Boles, 1992) ເຊິ່ງ Smylie (1992) ໄດ້ສຶກສາປັດໄຈທີ່ເຮັດໃຫ້ຄູເຕັມໃຈສະແດງບົດບາດພາວະຜູ້ນຳ ຊຶ່ງໄດ້ຂໍ້ສະຫຼຸບ 3 ປະການ ໄດ້ແກ່:

1. ຄູມີຄວາມເຕັມໃຈທີ່ຈະນຳ ເມື່ອພວກທ່ານຮັບຮູ້ວ່າຜູ້ອຳນວຍການເປີດໂອກາດ ກະຈາຍອຳນາດ ແລະ ໃຫ້ການສະໜັບສະໜູນພວກທ່ານໃນການເປັນຜູ້ນຳ
2. ຄູມີຄວາມເຕັມໃຈທີ່ຈະນຳຫລາຍຂຶ້ນ ເມື່ອພວກທ່ານເຊື່ອວ່າ ພວກທ່ານບໍ່ພຽງແຕ່ມີຄວາມຈິງໃຈຕໍ່ນັກຮຽນແຕ່ຍັງເອົາໃຈໃສ່ຕໍ່ງານຂອງພວກທ່ານອີກດ້ວຍ
3. ຄູມີຄວາມເຕັມໃຈທີ່ຈະນຳຫລາຍຂຶ້ນ ເມື່ອພວກທ່ານເຊື່ອວ່າ ພວກທ່ານຮູ້ວຽກງານທີ່ເຮັດໄດ້ດີທີ່ສຸດ

Smylie (1992) ຍັງໄດ້ກ່າວສະຫລຸບເພີ່ມເຕີມອີກວ່າ ຄູມີຄວາມເຕັມໃຈ (voluntary) ທີ່ຈະເປັນຜູ້ນຳຫລາຍຂຶ້ນ ເມື່ອພວກທ່ານຮັບຮູ້ວ່າຕົວທ່ານເອງມີຄວາມສາມາດທີ່ຈະນຳ ແລະ ຜູ້ອຳນວຍການໃຫ້ການສະໜັບສະໜູນ ຊຶ່ງ Smylie (1997) ຍັງໄດ້ກ່າວເພີ່ມເຕີມອີກວ່າ ຄູໄດ້ຮັບແຮງຈູງໃຈທີ່ຈະປະຕິບັດບົດບາດພາວະຜູ້ນຳ ເມື່ອພວກທ່ານເຫັນວ່າ ພວກທ່ານມີໜ້າທີ່ເບິ່ງແຍງຜູ້ຮຽນ ແລະ ງານຂອງພວກທ່ານກ່ຽວຂ້ອງກັບນັກຮຽນ

Muijs and Harris (2003) ໄດ້ສຶກສາງານວິໄຈດ້ານພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ແລະ ໄດ້ຄົ້ນພົບວ່າ ປັດໄຈສຳຄັນທີ່ຈະຮັກສາພາວະຜູ້ນຳໄວ້ໄດ້ປະກອບດ້ວຍ ໂອກາດໃນການພັດທະນາວິຊາຊີບຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ ແລະ ການປັບປຸງຄວາມຫມັ້ນໃຈໃຫ້ກັບຄູໃນການສະແດງຄວາມສາມາດດ້ານພາວະຜູ້ນຳຂອງຕົນພາຍໃນໜ່ວຍງານ ແລະ ຍັງໄດ້ຄົ້ນພົບວ່າ ວິທີການທີ່ຈະເສີມສ້າງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູນັ້ນ ມີ 3 ດ້ານ ຄື: 1) ການກຳນົດເວລາໃຫ້ມີກິດຈະກຳພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳ (providing time for leadership activities) 2) ການສ້າງໂອກາດໃຫ້ເກີດການພັດທະນາວິຊາຊີບທີ່ຫຼາກຫຼາຍ

(providing opportunities for diverse professional development) 3) ສ້າງຄວາມໝັ້ນໃຈໃຫ້ຄູໃນການເປັນຜູ້ນຳເພື່ອນຄູ (improving teachers' self-confidence to lead their colleagues) ຊຶ່ງ Lambert (2003) ກ່າວວ່າ ພວກເຮົາສ້າງພາວະຜູ້ນຳຄູແບບຍືນຍົງ ໂດຍການສ້າງ ແລະ ຮັກສາຄວາມສາມາດທາງພາວະຜູ້ນຳ ສະໜັບສະໜູນ ແລະ ພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳໃຫ້ກັບຄູໃໝ່ (novice teacher) ສ່ວນ Margolis and Huggins (2012) ໄດ້ສະຫຼຸບ ວິທີການໃນການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄວ້ວ່າ: ສຳລັບການພັດທະນາຜູ້ນຳໃຫ້ກັບຄູ ສະຖາບັນ ຫຼື ໂຮງຮຽນຈຳເປັນຕ້ອງໃຫ້ນິຍາມບົດບາດຫນ້າທີ່ຂອງຜູ້ນຳຄູໃຫ້ຊັດເຈນ ເຊັ່ນ: ໜ້າທີ່ທາງການສອນ ໜ້າທີ່ໃນການພັດທະນາເພື່ອນຄູ ແລະ ໜ້າທີ່ໃນການບໍລິຫານ

ສ່ວນ Murphy (2005) ໄດ້ສະເໜີມາດຕະຖານ 8 ຂໍ້ກ່ຽວກັບຫຼັກການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ຜູ້ວິໄຈສາມາດສະຫຼຸບໄດ້ ດັ່ງນີ້:

1. ພາວະຜູ້ນຳຄູມີຖານຮາກຈາກຫ້ອງຮຽນ (grounded in classrooms) ຄູທີ່ຈະເປັນຜູ້ນຳຈະຕ້ອງເປັນຜູ້ທີ່ສະແດງຄວາມສາມາດໃນການຈັດການກ່ຽວກັບສິ່ງທ້າທາຍໃນຫ້ອງຮຽນໄດ້ເປັນຢ່າງດີ
2. ການສອນທີ່ເປັນເລີດຄື: ຂັ້ນຕອນທຳອິດ ຫຼື ບາດກ້າວທຳອິດຂອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ (a prelude to teacher leadership) ເຮົາບໍ່ສາມາດເປັນຜູ້ນຳຄູທີ່ມີປະສິດທິຜົນໄດ້ ຖ້າເຮົາບໍ່ເປັນຄູທີ່ມີຄວາມສົມບູນພ້ອມທາງດ້ານການສອນ ແລະ ການສອນການຮຽນຮູ້ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳເປັນສິ່ງທີ່ມີຄວາມສຳພັນກັນ
3. ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຄື : ວຽກງານທີ່ຕ້ອງປະສານຮ່ວມມືກັນເຮັດ (collaborative work) ຄູມີຄວາມສົນໃຈໃນໂອກາດທາງພາວະຜູ້ນຳທີ່ເຮັດໃຫ້ພວກທ່ານໄດ້ເຮັດວຽກຮ່ວມກັນກັບເພື່ອນຄູ ແລະ ພວກທ່ານໃຊ້ຄວາມພະຍາຍາມຂອງຕົນໃຫ້ດີທີ່ສຸດໃນການສັນສ້າງບັນຍາກາດ ແລະ ຜົນງານ
4. ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຄື: ສ້າງຊຸມຊົນ (community anchored) ຊຶ່ງໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບທຸກໆບົດບາດການບໍລິຫານງານສາຍຕັ້ງໜ້ອຍ (top to down)
5. ພາວະຜູ້ນຳຄູຄື: ໜ້າທີ່ການໃຫ້ບໍລິການ (service function) ການເຄົາລົບນັບຖືຄູຄົນອື່ນທີ່ຕົນໃຫ້ບໍລິການ ການອຳນວຍຄວາມສະດວກ ແລະ ການຄ່ອຍໃຫ້ຄວາມຊ່ວຍເຫຼືອ
6. ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຄື: ການສັນສ້າງງານຮ່ວມກັນ (co-constructed) ຂະບວນການຮຽນຮູ້ຮ່ວມກັນ ໝາຍຄວາມວ່າ: ອຳນາດຫນ້າທີ່ທີ່ຄູໄດ້ຮັບຄວາມໄວ້ວາງໃຈຈາກຄົນອື່ນໃຫ້ນຳພາ ແລະ ດ້ວຍອຳນາດໜ້າທີ່ນັ້ນເອງທີ່ເຮັດໃຫ້ຄູຜູ້ນຳມີອຳນາດໃນການປ່ຽນແປງການປະຕິບັດວຽກງານ
7. ບໍລິບົດຄື: ສິ່ງທີ່ສຳຄັນ ຝົນລະວັດ (dynamics) ທາງດ້ານສະຖານະການມີອິດທິພົນຕໍ່ຄູ ແລະ ຜົນງານພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ພາວະຜູ້ນຳຄູສາມາດເຂົ້າໃຈໄດ້ຈາກ ບໍລິບົດຂອງວຽກງານແລະ ສະຖານທີ່ເຮັດວຽກຂອງຄູ
8. ພາວະຜູ້ນຳຄູເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມແຕກຕ່າງ (make a difference) ຜູ້ນຳຄູເປັນຜູ້ສ້າງປາກົດການໃໝ່ໃຫ້ເກີດຂຶ້ນໃນຫ້ອງຮຽນໄດ້ຫລາຍກວ່າຄູທົ່ວໄປ ແລະ ປັບປຸງການສອນ ແລະ ປັບປຸງຜົນສຳເລັດຂອງນັກຮຽນ

ຈາກມາດຕະຖານ 8 ຂໍ້ກ່ຽວກັບຫຼັກການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ Murphy ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ ຫົວໃຈ ຫຼື ກຸນແຈຂອງການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຄື: ຄວາມຮ່ວມມືກັນ (collaboration)

ຈາກແນວຄິດຂອງ York-Barr & Duke (2004) ກ່າວເຖິງປະເດັນການປັບປຸງໂຮງຮຽນ ໂດຍອາໄສພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູວ່າ ການເຂົ້າເຖິງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູເກີດຈາກການຮັບຮູ້ການພັດທະນາອົງກອນ ແລະພາວະຜູ້ນຳທີ່ສະໜັບສະໜູນການມີສ່ວນຮ່ວມແບບກ້າວໜ້າຂອງບຸກຄົນໃນທຸກລະດັບ ແລະ ພາຍໃນທຸກອົງປະກອບຂອງອົງກອນມີຄວາມສຳຄັນຢ່າງຍິ່ງ ຖ້າຕ້ອງການທີ່ຈະປ່ຽນແປງການສອນ ຫລາຍໄປກວ່ານີ້ ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄດ້ຂະຫຍາຍບົດບາດຈາກການເປັນພຽງຜູ້ຊ່ວຍໃນເລື່ອງການຈັດການໂຮງຮຽນໄປເປັນຜູ້ມີໜ້າທີ່ໃນການປະເມີນຜົນທາງການສຶກສາ ແລະສ້າງຊຸມຊົນແຫ່ງການຮຽນຮູ້ທາງວິຊາຊີບ (professional learning community: PLC) ດ້ວຍບົດບາດໃໝ່ນີ້ ຄວາມຫວັງເລື່ອງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູຖືກປັບປຸງຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ ຊຶ່ງເຮັດໃຫ້ເກີດຄວາມສຳເລັດຫຼາຍຂຶ້ນແກ່ນກຮຽນທຸກຄົນ ງານວິໄຈຍັງຄົ້ນພົບອີກວ່າ ເງື່ອນໄຂທາງດ້ານວັດທະນະທຳຂອງໂຮງຮຽນທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ເກີດພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄດ້ແກ່: 1) ອົງກອນຕ້ອງມັ່ງເນັ້ນທີ່ການຮຽນ, ການສະແຫວງຫາຄວາມຮູ້, ການສືບຄົ້ນ (inquiry) ແລະ ການສະທ້ອນຜົນ (reflective practice) 2) ການສະໜັບສະໜູນຄວາມຄິດທີ່ເປັນປະໂຫຍດຫຼືຄວາມຄິດສ້າງສັນ (taking initiative) 3) ການແບ່ງຫນ້າທີ່ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳ 4) ຕ້ອງໃຫ້ຄຸນຄ່າ ແລະຍອມຮັບຜູ້ນຳຄູໃນດ້ານການເປັນຕົວຢ່າງທີ່ດີທາງວິຊາຊີບການສອນ 5) ສ້າງຊຸມຊົນຄູທີ່ແຂ້ງແຂງ (strong teacher communities) ທີ່ສົ່ງເສີມການພັດທະນາທາງດ້ານວິຊາຊີບ

Hinchey (1997) ກ່າວເຖິງປະເດັນຂອງການພັດທະນາຄູວ່າ ຄູຈຳເປັນທີ່ຈະຕ້ອງມີສະຖານະທາງພາວະຜູ້ນຳ ຖ້າຕ້ອງການບັນລຸຜົນສຳເລັດໃນການປັບປຸງການການສຶກສາ ແລະ ແລະຄູຕ້ອງມີສະຖານະທາງພາວະຜູ້ນຳຖ້າຍອມຮັບວ່າການສອນເປັນວິຊາຊີບ Danielson (2007) ກ່າວວ່າ ການປັບປຸງໂຮງຮຽນຂຶ້ນຢູ່ກັບການມີສ່ວນຮ່ວມທ້າວຫັນຂອງຜູ້ນຳຄູໃນລະດັບໂຮງຮຽນ ແລະ ນອກຫ້ອງຮຽນ ໃນທຸກໆ ໂຮງຮຽນຜູ້ນຳຄູສາມາດຂະຫຍາຍບົດບາດຂອງຕົນໄປຍັງລະດັບສາຂາ ຫຼື ທົມງານການສອນ ຫຼື ຂ້າມໂຮງຮຽນ ແລະ ໂຮງຮຽນຂອງເມືອງ

ງານວິໄຈຂອງ York-Barr & Duke (2004) ເປີດເຜີຍໃຫ້ຮູ້ວ່າ ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄດ້ຮັບການປະຕິບັດໃນຫຼາຍວິທີທາງທີ່ຕ່າງກັນ ບາງເທື່ອຄູສະແດງສະຖານະທາງຜູ້ນຳຢ່າງເປັນທາງການ ແລະ ບາງເທື່ອພາວະຜູ້ນຳຖືກສະແດງອອກຢ່າງບໍ່ເປັນທາງການ ດ້ວຍເຫດນີ້ຈຶ່ງກ່າວໄດ້ວ່າ ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູມີສ່ວນຢູ່ຕະຫລອດເວລາ ວັດໄດ້ຈາກວຽກງານທາງພາວະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ນຳຄູ ແລະ ອົງປະກອບສະເພາະຂອງການປະຕິບັດພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ສ່ວນ Smylie; Conley; & Marks (2002) ໄດ້ຄົ້ນຄວ້າວິທີການແບບໃໝ່ໃນການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ເພື່ອເຮັດໃຫ້ເກີດການປັບປຸງໂຮງຮຽນ ຈຶ່ງໄດ້ສະເໜີ 3 ວິທີການ ໄດ້ແກ່: 1) ການວິໄຈພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໃນບໍລິບົດຂອງຄວາມຮ່ວມມືທີ່ສາມາດສ້າງໂອກາດໃໝ່ໃຫ້ກັບຄູໃນການຮຽນຮູ້ທີ່ຈະນຳຄົນອື່ນ 2) ຮູບແບບໃໝ່ໆ ຂອງພາວະຜູ້ນຳແບບກະຈາຍ (new models of distributed leadership) ເພາະຮູບແບບເລົ່ານີ້ສະແດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ຄູສາມາດປະຕິບັດພາລະງານທາງພາວະຜູ້ນຳທີ່ສຳຄັນພາຍໃນ ແລະ ນອກເໜືອສະຖານະຂອບເຂດອຳນາດຂອງຕົນໄດ້ 3) ພາວະຜູ້ນຳຂອງທີມ (leadership of teams) ການຈັດການຕົນເອງຂອງທີມ (self-managed teams) ແລະ ແກ້ໄຂບັນຫາອົງກອນ ຫຼື ໂຮງຮຽນ

ສູນພັດທະນາຄູນະພາບຄູແຫ່ງຊາດຂອງສະຫາລັດອາເມຣິກາ: National Comprehensive Center for Teachers Quality (2007) ໄດ້ກ່າວເຖິງປະເດັນຂອງການພັດທະນາຄູໄວ້ວ່າ: ເພື່ອສະໜັບສະໜູນຜູ້ນຳຄູ ໂຮງຮຽນຄວນປະຕິບັດ ດັ່ງນີ້:

1. ຕອບສະໜອງການເຂົ້າເຖິງແຫຼ່ງຊັບພະຍາກອນມະນຸດ ແລະ ແຫ່ງທຶນ

2. ສົ່ງເສີມໃຫ້ເກີດຄວາມເຂົ້າໃຈພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໃຫ້ດີຂຶ້ນ

3. ຊ່ວຍຜູ້ນຳຄູ ຮັກສາຄວາມສົມດຸນ ແລະ ຫຼີກເວັ້ນການມອບໝາຍວຽກເກີນກຳນົດ

ແລະ ສະຖາບັນຍັງກ່າວເພີ່ມເຕີມອີກວ່າ ເພື່ອທີ່ຈະສົ່ງເສີມພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູທາງດ້ານການສອນ ໂຮງຮຽນຕ້ອງການສົ່ງເສີມຄູ ຫຼື ຜູ້ນຳຄູ (principal's supports) ດັ່ງນີ້

1. ຊີ້ແຈ້ງ ແລະ ອະທິບາຍປະໂຫຍດຂອງພາວະຜູ້ນຳຄູໃຫ້ຄູໃຫຍ່ (principal) ຮູ້

2. ສົ່ງເສີມໃຫ້ເກີດການປະຕິບັດສຳລັບລະຫວ່າງຜູ້ນຳຄູກັບຜູ້ອຳນວຍການ

Barth (2001) ໄດ້ກ່າວເຖິງປະເດັນຫຼັກຂອງການສະໜັບສະໜູນຈາກຜູ້ອຳນວຍການຕໍ່ການພັດທະນາພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄວ້ວ່າ ຜູ້ອຳນວຍການ (principal) ມີສ່ວນຊ່ວຍໃນການເສີມສ້າງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ເຖິງວ່າ ຍັງມີຜູ້ອຳນວຍການຫຼາຍຄົນທີ່ເຂົ້າໃຈດີວ່າ ມີຄວາມສຽງຢູ່ຄືກັນໃນການມອບໝາຍພາວະຜູ້ນຳໃຫ້ກັບຄູ ແຕ່ຜູ້ອຳນວຍການຫຼາຍຄົນກໍ່ເຕັມໃຈທີ່ຈະສ້າງວັດທະນາທຳພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໃຫ້ເກີດຂຶ້ນ ເພາະເຫັນວ່າເປັນຜົນດີກັບໂຮງຮຽນຫຼາຍກວ່າເສຍ

ຂະນະທີ່ York-Barr & Duke (2004) ໄດ້ສະເໜີບົດບາດ ແລະ ຄວາມສຳລັບຕ່າງໆ ທີ່ສົ່ງເສີມໃຫ້ເກີດພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ໄດ້ແກ່: 1) ເພື່ອນຄູຮັບຮູ້ ເຂົ້າໃຈ ແລະ ຍອມຮັບຜູ້ນຳຄູວ່າ: ເປັນຄູທີ່ມີຄວາມຊຽວຊານ 2) ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນສູງ ແລະ ສະພາບເງື່ອນໄຂການເຮັດວຽກງານທີ່ເປັນບວກ (positive working condition) ສົ່ງເສີມໂດຍເພື່ອນຄູ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ 3) ການມອບໝາຍວຽກງານ ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູເປັນສູນກາງຕໍ່ຂະບວນການສອນ ແລະ ການຮຽນຮູ້ 4) ການຮັບຮູ້ເຖິງບັນຫາອຸປະສັກໃນບົດບາດພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ 5) ການຊ່ວຍສ້າງພາວະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ອຳນວຍການໂດຍໂຄງສ້າງຢ່າງເປັນທາງການ (formal structures) ພຶດຕິກຳທີ່ສະແດງອອກແບບບໍ່ເປັນທາງການ (informal behaviors) ການແນະນຳ ຫຼື ການສອນງານ (coaching) ແລະ ການໃຫ້ຂໍ້ມູນປ້ອນກັບ (feedback) 6) ການສ້າງຄວາມຊັດເຈນກ່ຽວກັບຜູ້ນຳຄູ 7) ການເອົາໃຈໃສ່ຕໍ່ຄວາມສຳລັບກັນລະຫວ່າງຜູ້ນຳຄູກັບຜູ້ອຳນວຍການ

ສ່ວນ Childs-Bowen; Moller & Scrivner (2000) ໄດ້ກ່າວເຖິງການຮັບຮູ້ ແລະ ການຮັບຮູ້ຂອງຜູ້ອຳນວຍກ່ຽວກັບຄູວ່າ: ການຮັບຮູ້ ແລະ ການເຂົ້າໃຈເຖິງເວັດທະນາ ແລະ ຄວາມຊຳນານຂອງຄູເປັນເປັນປັດໄຈຊ່ວຍເສີມສ້າງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ຜູ້ອຳນວຍການຄື: ຜູ້ທີ່ຢູ່ໃນສະຖານະຕຳແໜ່ງທີ່ດີທີ່ສຸດໃນການຮັບຮູ້ເຖິງການສອນທີ່ໄດ້ຄຸນນະພາບ ແລະ ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ການຍົກຍ້ອງຊົມເຊີຍເປັນເລື່ອງທຳມະດາແຕ່ເປັນຍຸດທະສາດທີ່ມີຜະລິດ ແລະ ມີຄວາມສຳຄັນຫລາຍກວ່າເງິນ ຜູ້ນຳທີ່ມີປະສິດທິພາບໃຊ້ພິທີກຳ ການສະເຫຼີມສະຫຼອງ ແລະ ການປະກາດ ການສ້າງໂອກາດໃນການຮັບຮູ້ເຖິງຜົນງານຄູ ຫຼື ການສະເຫຼີມສະຫຼອງຄວາມສຳເລັດເປັນວິທີການສ້າງວັດທະນະທຳໃຫ້ເກີດພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ

York-Barr & Duke (2004) ໄດ້ສະຫຼຸບວ່າ ຄວາມສຳເລັດຂອງການສ້າງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ຂຶ້ນຢູ່ກັບເງື່ອນໄຂທີ່ຖືກສ້າງຂຶ້ນໃຫ້ມີຄວາມກ່ຽວຂ້ອງກັນ 3 ປະການ ໄດ້ແກ່: 1) ວັດທະນະທຳອົງກອນ (school culture) 2) ຄວາມສຳລັບກັນພາຍໃນອົງກອນ (relationship) 3) ໂຄງສ້າງໂຮງຮຽນ (school structure) ວັດທະນະທຳຂອງອົງກອນ ກ່າວຄືວ່າ: ອົງກອນທີ່ມີການປ່ຽນແປງ ແລະ ພັດທະນາຕ້ອງເປັນສະຖາບັນທີ່ມີວັດທະນະທຳທີ່ສົ່ງເສີມຄວາມຮ່ວມມື (collaboration) ແລະ ການສື່ສານ (communication) ຂອງຄົນທີ່ຢູ່ໃນອົງກອນ (Little. 2006; Wood. 2007) ວັດທະນະທຳການເຮັດວຽກງານຂອງໂຮງຮຽນເປັນຕົວປ່ຽນທີ່ສຳຄັນໃນການສ້າງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ໂຮງຮຽນແຕ່ລະແຫ່ງມີຮູບແບບຂອງການເຮັດວຽກງານທີ່ແຕ່ຕ່າງກັນ ຊຶ່ງຮູບແບບເລົ່ານີ້ເປັນຜົນຖານຂອງວັດທະນະທຳໂຮງຮຽນທີ່

ຂັບເຄື່ອນການປະຕິສຳພັນ ແລະ ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຄູ ຜູ້ນຳຄູ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ (York-Barr & Duke, 2004)

Katzenmeyer & Moller (2009) ໄດ້ສຳຫຼວດຄວາມຄິດເຫັນຂອງຄູຫຼາຍກວ່າ 5.000 ຄົນ ແລະ ໄດ້ລະບຸເຖິງ 7 ອົງປະກອບຂອງວັດທະນະທຳໂຮງຮຽນທີ່ຊ່ວຍສົ່ງເສີມພາວະຜູ້ນຳຄູ ຊຶ່ງແຕ່ລະອົງປະກອບອະທິບາຍໄດ້ ດັ່ງນີ້:

1. ຄວາມມີອິດສະຫຼະ (autonomy) ໝາຍເຖິງ ຄູໄດ້ຮັບການສະໜັບສະໜູນໃຫ້ໃຊ້ຄວາມຄິດເລີ່ມຕົ້ນ ແລະ ສ້າງສັນ ແລະ ໄດ້ຮັບໂອກາດໃຫ້ມີສ່ວນຮ່ວມໃນການຕັດສິນໃຈຢ່າງອິດສະຫຼະເມື່ອມີຄວາມຈຳເປັນ
2. ການເຮັດວຽກງານແບບເປັນມິດ (collegiality) ໝາຍເຖິງ ຄູຮ່ວມມືກັນໃນການແກ້ໄຂບັນຫາທາງດ້ານການສອນ ແລະ ບັນຫາທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບນັກຮຽນ ເຊັ່ນ: ຄູຮ່ວມກັນອະພິປາຍຍຸດທະສາດການສອນ ແລກປ່ຽນສື່ການສອນ ແລະ ເຂົ້າຮ່ວມສັງເກດການສອນ
3. ການມັ່ງເນັ້ນການພັດທະນາ (developmental focus) ໝາຍເຖິງ ຄູໄດ້ຮັບການສະໜັບສະໜູນໃນການຮຽນຮູ້ທັກສະ ແລະ ຄວາມຮູ້ໃໝ່ໆ ແລະ ໄດ້ຮັບການສົ່ງເສີມໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຊ່ວຍເຫຼືອເພື່ອນຄູ ຄູໄດ້ຮັບການສະໜອງຕອບທາງດ້ານການຊ່ວຍເຫຼືອ ຄຳແນະນຳ ແລະ ການສອນວຽກງານເພື່ອເຕີບໂຕໃນການປະຕິບັດງານທາງດ້ານການສອນ
4. ການສື່ສານແບບເປີດ (open communication) ໝາຍເຖິງ ຄູເປັນທັງຜູ້ສົ່ງ ແລະ ຮັບການສື່ສານແບບເປີດ ແລະ ຊື່ສັດ ຄູເປັນຜູ້ຮອບຮູ້ກ່ຽວກັບສິ່ງທີ່ກຳລັງເກີດຂຶ້ນໃນໂຮງຮຽນ ແລກປ່ຽນຄວາມຄິດເຫັນ ແລະ ຄວາມຮູ້ສຶກ ຄູບໍ່ຖືກຕຳໜິ ເມື່ອສິ່ງຕ່າງໆ ທີ່ເຮັດເກີດຄວາມຜິດພາດ
5. ການມີສ່ວນຮ່ວມ (participation) ໝາຍເຖິງ ຄູມີສ່ວນຮ່ວມຢ່າງກ້າວຫັນໃນການຕັດສິນໃຈ ແລະ ມີວິທີການແກ້ໄຂບັນຫາຕ່າງໆ ທີ່ສຳຄັນ ຜູ້ນຳທີ່ມີຖືກເລືອກໂດຍການມີສ່ວນຮ່ວມຂອງຄູ
6. ສິ່ງແວດລ້ອມທີ່ເປັນມິດ (positive environment) ໝາຍເຖິງ ຄູໄດ້ຮັບປະສົບການການເຮັດວຽກງານໃນສະພາບແວດລ້ອມທີ່ໜ້າສົນໃຈ ຄູຮູ້ສຶກວ່າໄດ້ຮັບການເຄົາລົບຈາກຄູຄົນອື່ນ ແລະ ນັກຮຽນ ຜູ້ປົກຄອງ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານ ຄູຮັບຮູ້ວ່າໂຮງຮຽນມີຜູ້ນຳທາງການບໍລິຫານທີ່ມີປະສິດທິພາບ
7. ການໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບບຸກຄະລາກອນ (recognition) ໝາຍເຖິງ ຄູໄດ້ຮັບຄວາມເຄົາລົບແລະ ຖືກຍອມຮັບສຳລັບບົດບາດທາງດ້ານວິຊາຊີບທີ່ພວກທ່ານຮັບຜິດຊອບ ແລະ ການມີສ່ວນຮ່ວມໃນການພັດທະນາ ມີການເຄົາລົບ ແລະ ເບິ່ງແຍງຊຶ່ງກັນ ແລະ ກັນ ແລະ ມີຂະການບວນການຕ່າງໆ ເພື່ອຮັບຮູ້ຜົນງານທີ່ມີປະສິດທິພາບ

ອົງປະກອບຕ່າງໆ ເລົ່ານັ້ນຊ່ວຍສ້າງວັດທະນະທຳຄວາມຮ່ວມມື ແລະ ຄວາມຮັບຜິດຊອບຮ່ວມກັນທີ່ມີຜົນໂດຍກົງຕໍ່ສະໜັບສະໜູນໃຫ້ເກີດພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ (Mujis & Harris, 2003) ຫຼາຍໄປກວ່ານີ້ ເມື່ອມີວັດທະນະທຳທີ່ເຂັ້ມແຂງໃນການສົ່ງເສີມໃຫ້ຄູເຂົ້າໄປມີສ່ວນຮ່ວມໃນການຕັດສິນໃຈຢູ່ໃນລະດັບໂຮງຮຽນ ມັນຈະເປັນການຊ່ວຍສົ່ງເສີມໃຫ້ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູເກີດຂຶ້ນໃນໂຮງຮຽນ (Barth, 2001)

ຜູ້ອຳນວຍການຕ້ອງໃຫ້ການສະໜັບສະໜູນຜູ້ນຳຄູ ແລະ ຕ້ອງຮັບປະກັນໄດ້ວ່າ: ຜູ້ນຳຄູເປັນຜູ້ທີ່ມີບົດບາດສຳຄັນໃນການພັດທະນາວິໄສທັດ ແລະ ຄຳນິຍົມຂອງໂຮງຮຽນ ຜູ້ອຳນວຍການ ຜູ້ນຳຄູ ແລະ ບຸກຄະລາກອນຂອງໂຮງຮຽນຄວນເຮັດວຽກຮ່ວມກັນ ເພື່ອລະບຸ ແລະ ຍົກລະດັບບັນທັດຖານທາງດ້ານວິຊາຊີບ (professional norms) ເພື່ອເຮັດໃຫ້ເກີດການຮຽນຮ່ວມຮ່ວມກັນ (collective learning) ຍົກລະດັບຄວາມສຳເລັດຂອງນັກຮຽນ ແລະ ປັບປຸງການສອນ (Drago-Severson. 2007; Little. 2006; Mangin. 2007; Wood. 2007) ຊຶ່ງ Derrington and Angelle (2013) ໃຫ້ຂໍ້ສັງເກດວ່າ ຄູມີຄວາມພະຍາຍາມໃນທຸກສະພາບແວດລ້ອມທີ່ສົ່ງເສີມຄວາມຮ່ວມມື (collegiality) ແລະ ການສື່ສານລະຫວ່າງສະມາຊິກດ້ວຍກັນຫຼາຍກວ່ານີ້ ເບິ່ງຄືວ່າ: ຄູເລີ່ມທີ່ຈະມີພາວະຜູ້ນຳຫຼາຍຂຶ້ນໃນສະພາບແວດລ້ອມທີ່ສະໜັບສະໜູນຄວາມກ້າທີ່ຈະສ່ຽງ (risk-taking) ແລະ ການແບ່ງອຳນາດ (power sharing) (Angelle & Beaumont, 2007) ສ່ວນ Marzano, Waters, and McNulty (2005) ພົບວ່າ ພຶດຕິກຳທາງພາວະຜູ້ນຳທີ່ສຳຄັນ 4 ປະການຂອງຜູ້ອຳນວຍການທີ່ຊ່ວຍສົ່ງເສີມວັດທະນະທຳຄວາມຮ່ວມມືປະກອບດ້ວຍ:

1. ການສົ່ງເສີມໃຫ້ເກີດມີການປະສານງານກັນ (cohesion)
2. ການສ້າງຄວາມຮູ້ສຶກຂອງການຢູ່ດີມີສຸກຮ່ວມກັນ (sense of well-being)
3. ການພັດທະນາຄວາມເຂົ້າໃຈໃນວັດຖຸປະສົງຂອງອົງກອນ (understanding of purpose)
4. ການພັດທະນາວິໄສທັດຂອງໂຮງຮຽນຮ່ວມກັນ (shared vision)

ຄວາມສຳພັນກັນພາຍໃນໂຮງຮຽນ ຄື: ຜູ້ນຳຄູຈຳເປັນຕ້ອງສ້າງຄວາມສຳພັນທາງດ້ານວິຊາຊີບແລະ ເຄົາລົບເພື່ອນຮ່ວມງານໂດຍມີການປະສານງານຢ່າງເປັນປົກກະຕິ ໃຫ້ຂໍ້ມູນປ້ອນກັບທີ່ສະແດງເຖິງຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ຄວາມຊຳນານທາງດ້ານການສອນ York-Barr & Duke (2004) ອະທິບາຍວ່າ: ຜູ້ນຳຄູທີ່ດີຄື: ບຸກຄົນຕົວແບບ (role model) ໄດ້ຮັບຄວາມເຄົາລົບຈາກເພື່ອນຮ່ວມງານ ຜູ້ນຳຄູ ແລະ ຜູ້ອຳນວຍການຍັງຈຳເປັນຕ້ອງສ້າງຄວາມສຳພັນດ້ານບວກກັບຄົນອື່ນ ຂະນະດຽວກັນ ຜູ້ອຳນວຍການສະແດງບົດບາດເປັນຕົວກາງບໍ່ພຽງແຕ່ດ້ານການພັດທະນາທັກສະພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ແຕ່ຍັງລວມໄປເຖິງການສ້າງຄວາມຄາດຫວັງ ແລະ ສ້າງທາງເດີນ (pathways) ໃຫ້ກັບຜູ້ນຳຄູເພື່ອກ້າວໄປສູ່ຈຸດໝາຍສູງສຸດຂອງຕົນ

ໂຄງສ້າງຂອງອົງກອນຄື: ໂຄງສ້າງໂຮງຮຽນທີ່ສົ່ງເສີມ ແລະ ສະໜັບສະໜູນພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູທີ່ມີບໍລິບົດປະສິດທິພາບປະກອບດ້ວຍ: ການຈັດສັນເວລາສຳລັບຄວາມຮ່ວມມື (time for collaboration) ການສ້າງພາວະຜູ້ນຳແບບແບ່ງກະຈາຍອຳນາດ (shared leadership) ແລະ ການພັດທະນາວິຊາຊີບແບບເຂົ້າເຖິງ (embedded professional development) (Drago-Severson 2007; Lampert et al. 2011) York-Barr & Duke (2004) ເຫັນວ່າ: ເມື່ອຄູມີເວລາອະພິປາຍງານດ້ານການສອນ ວິເຄາະງານ ແລະ ຮຽນຮູ້ຈາກປະສົບການຂອງຄົນອື່ນ ພວກທ່ານສາມາດທີ່ຈະປັບປຸງການສອນ ແລະ ການຮຽນຮູ້ຂອງນັກຮຽນ (Chenoweth 2009; Drago-Severson 2007; Little 2006) Julie (2016) ກ່າວວ່າ: ການກຳນົດພື້ນທີ່ (space) ອົງປະກອບ ຫຼື ໂຄງສ້າງ (configurations) ແລະ ລະບົບທີ່ສະໜັບສະໜູນພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ແລະ ຄວາມຮ່ວມມືລະຫວ່າງສະມາຊິກພະນັກງານນັ້ນມີຄວາມສຳຄັນຫຼາຍ ຊຶ່ງ Bolman and Deal (2003) ອະທິບາຍໄວ້ວ່າ “ໂຄງສ້າງຕ້ອງອອກແບບໃຫ້ກົງກັບສະພາບແວດລ້ອມຂອງອົງກອນ (ປະກອບດ້ວຍເປົ້າໝາຍອົງກອນ ເທັກໂນໂລຊີ ກຳລັງແຮງງານ ແລະ ສິ່ງແວດລ້ອມ) ເພາະມັກຈະຖືກພິຈາລະນາວ່າເປັນອຸປະສັກຕໍ່ພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ໂຄງສ້າງດ້ານກາຍພາບ

(physical structure) ຂອງອົງກອນ ການເຂົ້າເຖິງຫ້ອງຮຽນ (access to classroom) ແລະ ພື້ນທີ່ຄວາມຮ່ວມມືເປັນອຸປະສັກຫຼາຍທີ່ສຸດຕໍ່ງານຂອງຜູ້ນຳຄູ (Julie, 2016)

ສ່ວນງານວິໄຈຂອງ Mark Richard Kenjarski (2015) ໄດ້ນຳສະເໜີ 4 ຫຼັກການໃນການສ້າງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູໄດ້ແກ່: 1) ຄວາມສະໝັກໃຈຂອງຄູໃນການເຂົ້າຮ່ວມໂຄງການທາງພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ 2) ຂະບວນການຄັດເລືອກເພື່ອກຳນົດບົດບາດ 3) ຄວາມສາມາດຂອງຜູ້ນຳຄູ ແລະ ໂອກາດໃນການສະແດງຄວາມສາມາດ 4) ລັກສະນະ ແລະ ທັກສະສ່ວນຕົວຂອງຜູ້ນຳຄູ

ສະຫຼຸບໄດ້ວ່າ: ແນວຄິດການສົ່ງເສີມພາວະຜູ້ນຳຂອງຄູ ເລີ່ມຕົ້ນຈາກຄວາມສະໝັກໃຈຂອງຄູໃນການເຂົ້າຮ່ວມກິດຈະກຳ ແລະ ການເຮັດໃຫ້ຄູໄດ້ຄົ້ນພົບສະມັດຖານະຂອງຕົນເອງ (self-efficacy) ທັກສະ (skills) ຄວາມເຊື່ອ (beliefs) ແລະ ປັດຊະຍາທາງການສຶກສາຂອງຕົນ ແລະ ຂອງໂຮງຮຽນ ພ້ອມທັງການເຂົ້າເຖິງ ແລະ ເຂົ້າໃຈໃນບໍລິບົດ ແລະ ວັດທະນະທຳຂອງສະຖາບັນ ມີການມຸ້ງເນັ້ນໄປທີ່ການມອບອຳນາດໃຫ້ຄູມີສ່ວນຮ່ວມໃນການຕັດສິນໃຈ (shared decision making) ການໄດ້ຮັບການຍອມຮັບ (respect) ການສ້າງທີມນັກຮຽນຮູ້ (learner team) ແລະ ທີມງານສ້າງພາວະຜູ້ນຳ (leadership team) ແລະ ການຮ່ວມມືລວມພະລັງຂອງ (Collaboration) ໂດຍການສະໜັບສະໜູນຂອງຜູ້ອຳນວຍ (principal's supports) ຫຼື ການສະໜັບສະໜູນຈາກຝ່າຍບໍລິຫານໂຮງຮຽນ (Administrative Support) ຄື: ຜູ້ອຳນວຍການໃຫ້ໂອກາດຄູຄົນອື່ນໃນການສະແດງຄວາມສາມາດດ້ານພາວະຜູ້ນຳ ສົ່ງເສີມໃຫ້ຄູເກີດການແລກປ່ຽນຄວາມຮູ້ ໃຫ້ຄວາມເຊື່ອໝັ້ນ ແລະ ໄວ້ວາງໃຈກັນ ກໍ່ໃຫ້ເກີດວັດທະນະທຳທີ່ມີພະລັງ ແລະ ເຮັດໃຫ້ຄູມີແຮງບັນດານໃຈໃນການເຂົ້າຮ່ວມກິດຈະກຳຕ່າງໆ (sense of responsibilities and communities) ຂອງອົງກອນ ເກີດຄວາມຜູກພັນໃນການຮ່ວມຮຽນຮູ້ ຮ່ວມກັນສ້າງອົງຄວາມຮູ້ແລະ ທັກສະໃໝ່ໆ ພ້ອມທັງຮ່ວມກັນສັນສ້າງຜົນງານໃຫ້ໄດ້ຕາມອົງກອນກຳນົດໄວ້

ບົດທີ 9

ວັດທະນະທຳອົງກອນ

9.1 ຄວາມຮູ້ເບື້ອງຕົ້ນທາງດ້ານວັດທະນະທຳອົງກອນ

ຫາກກ່າວເຖິງອົງກອນແລ້ວ ຄຳວ່າ “ວັດທະນະທຳ” ມັກຈະເຊື່ອມໂຍງກັບພຶດຕິກຳອົງກອນ, ຂະບວນການເຮັດວຽກງານໃນອົງກອນ ຫຼື ຄວາມເປັນຜູ້ນຳໃນອົງກອນ, ຈະເຫັນໄດ້ວ່າ ວັດທະນະທຳບໍ່ໄດ້ ໝາຍລວມເຖິງທຸກໆ ຢ່າງທີ່ເກີດຂຶ້ນໃນອົງກອນ ໃນອາດິດມີການແປຄວາມໝາຍຂອງຄຳວ່າວັດທະນະທຳອອກມາ ຢ່າງຫຼວງຫຼາຍ ຂຶ້ນຢູ່ກັບມຸມມອງຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນວ່າ ຈະໃຫ້ທັດສະນະໃນຮູບແບບໃດ ເຊັ່ນ ນັກມະນຸດວິທະຍາອາດເຫັນ ວ່າ ວັດທະນະທຳເປັນຮິດຄອງປະເພນີທີ່ມີການປະຕິບັດສືບຕໍ່ກັນມາພາຍໃນຊົນເຜົ່າ. ນັກສັງຄົມວິທະຍາ ອາດມີຄຳເຫັນວ່າເປັນຄວາມເຊື່ອຄຳນິຍົມ ແລະ ບັນທັດຖານຂອງສັງຄົມໜຶ່ງໆ ທີ່ມີຜົນຕໍ່ການກຳນົດພຶດຕິກຳຂອງສະມາຊິກໃນສັງຄົມ ສ່ວນນັກບໍລິຫານ ແລະ ຈັດການ ອາດຈະໃຫ້ທັດສະນະວ່າ ວັດທະນະທຳ ຄື ກົນລະຍຸດ, ລັກສະນະໂຄງສ້າງຂອງອົງກອນ ແລະ ການຄວບຄຸມພາຍໃນອົງກອນ ໃນໂລກປະຈຸບັນ ມີຄວາມຈຳເປັນທີ່ຈະຕ້ອງຮຽນຮູ້ເຖິງເທັກໂນໂລຊີຕ່າງໆ ສິ່ງແວດລ້ອມທີ່ໄດ້ປ່ຽນແປງໄປ ອົງກອນຕ່າງໆ ຕ້ອງມີການພັດທະນາຄວາມສາມາດຂອງຕົນ ເພື່ອຮອງຮັບການປ່ຽນແປງທີ່ເກີດຂຶ້ນ ໂດຍທີ່ທຸກຄົນໃນອົງກອນຕ້ອງມີຄວາມກະຕືລືລົ້ນໃນການຫາວິທີການທີ່ຈະມາປັບປ່ຽນໃນການພັດທະນາການເຮັດວຽກງານຂອງຕົນ ຕະຫຼອດຈົນພຶດຕິກຳທີ່ມີໃນອົງກອນ ຍຶດຖືເພື່ອເປັນແນວທາງໃນການປະຕິບັດງານ ຊຶ່ງແບບແຜນພຶດຕິກຳທີ່ບຸກຄົນໃນອົງກອນຍຶດຖືເປັນແນວທາງໃນການປະພຶດປະຕິບັດທີ່ມີຜົນຖານມາຈາກຄວາມເຊື່ອ ຄຳນິຍົມ ນັ້ນກໍຄືວັດທະນະທຳອົງກອນ ສຳລັບບົດຄວາມເລື່ອງແນວຄິດວັດທະນະທຳອົງກອນນີ້ ຈະກ່າວເຖິງແນວຄິດຂອງວັດທະນະທຳອົງກອນໃນລັກສະນະຕ່າງໆ ທີ່ສາມາດນຳມາປະຕິບັດໄດ້ໃນອົງກອນ ຄື ວັດທະນະທຳລັກສະນະສ້າງສັນ ວັດທະນະທຳອົງກອນການຮຽນຮູ້ ວັດທະນະທຳອົງກອນແຫ່ງຄວາມເປັນເລີດ ວັດທະນະທຳອົງກອນການປ່ຽນແປງ ແລະ ວັດທະນະທຳອົງກອນແຫ່ງການຕື່ນຮູ້ ດັ່ງນັ້ນກ່ອນທີ່ຈະກ່າວເຖິງລາຍລະອຽດຂອງວັດທະນະທຳດັ່ງກ່າວຂ້າງຕົ້ນ ຍັງມີນັກວິຊາການທີ່ມີການແບ່ງຮູບແບບວັດທະນະທຳອົງກອນໄວ້ຫຼາຍລັກສະນະ ຊຶ່ງຄວາມສຳພັນ ແລະ ສ່ວນປະກອບຂອງວັດທະນະທຳອົງກອນເຮັດໃຫ້ເກີດຮູບແບບວັດທະນະທຳທີ່ແຕກຕ່າງກັນ ເໝືອນກັບບຸກຄະລິກກະພາບທີ່ເປັນເອກລັກ ຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນ ຊຶ່ງມີນັກວິຊາການໄດ້ກ່າວເຖິງຮູບແບບຂອງວັດທະນະທຳອົງກອນໃນລັກສະນະຕ່າງໆ ເປັນການແບ່ງປະເພດຕາມຜູ້ຖານຂອງຕົວປ່ຽນທີ່ແຕກຕ່າງກັນໄວ້ຫຼາຍຮູບແບບ ໄດ້ແກ່ ຮູບແບບວັດທະນະທຳຕາມຜູ້ຖານຄຳນິຍົມ ຮູບແບບວັດທະນະທຳຕາມຜູ້ຖານຂອງການຄວບຄຸມ ຮູບແບບວັດທະນະທຳຕາມວິຖີຊີວິດ ແລະ ພຶດຕິກຳ ໂດຍມີລາຍລະອຽດດັ່ງນີ້

1. ແບບວັດທະນະທຳຕາມຜູ້ຖານຂອງຄຳນິຍົມ ການແບ່ງຮູບແບບວັດທະນະທຳອົງກອນປະເພດນີ້ ເປັນການແບ່ງຄຳນິຍົມຂອງອົງກອນທີ່ຢູ່ເທິງຜູ້ຖານຂອງຈຸດມຸ້ງໝາຍ ແລະ ແຫຼ່ງທີ່ມາ ຊຶ່ງຊື່ໃຫ້ເຫັນເຖິງວັດທະນະທຳອົງກອນ ໂດຍທົ່ວໄປເປັນ 4 ຮູບແບບ ດັ່ງນີ້ (ສົມຍົດ ນາວິການ, 2541)

1.1 ວັດທະນະທຳທີ່ເນັ້ນຜູ້ປະກອບການ (Entrepreneurial Culture) ເປັນວັດທະນະທຳທີ່ມີແຫຼ່ງທີ່ມາຂອງຄຳນິຍົມຮ່ວມຢູ່ທີ່ຜູ້ນຳທີ່ມີບາລະມີ ຫຼື ຜູ້ກໍ່ຕັ້ງອົງກອນ ແລະ ເປັນຄຳນິຍົມທີ່ເນັ້ນຫນ້າທີ່ ຄື ການສ້າງຄຸນຄ່າແກ່ຜູ້ໃຊ້ບໍລິການ ຜູ້ມີສ່ວນໄດ້ສ່ວນເສຍອື່ນ ຊຶ່ງວັດທະນະທຳທີ່ເນັ້ນຜູ້ປະກອບການອາດຈະບໍ່ໝັ້ນຄົງ ແລະ ສ່ຽງໄພເຜາະເປັນວັດທະນະທຳທີ່ຂຶ້ນຢູ່ກັບຜູ້ກໍ່ຕັ້ງພຽງຄົນດຽວ;

1.2 ວັດທະນະທຳທີ່ເນັ້ນກົນລະຍຸດ (Strategic Culture) ເປັນວັດທະນະທຳທີ່ມີແຫຼ່ງທີ່ມາຂອງຄຳນິຍົມຮ່ວມທີ່ເນັ້ນໜ້າທີ່ ແລະ ໄດ້ກາຍເປັນແນວທາງການປະຕິບັດ ແລະ ປ່ຽນແປງໄປສູ່ປະເພນີຂອງອົງກອນ ເປັນຄຳນິຍົມທີ່ໜັ້ນຄົງ ແລະ ເນັ້ນພາຍນອກໄລຍະຍາວ;

1.3 ວັດທະນະທຳທີ່ເນັ້ນຕົນເອງ (Chauvinistic Culture) ເປັນວັດທະນະທຳທີ່ສະທ້ອນໃຫ້ເຫັນເຖິງການເນັ້ນພາຍໃນ ຄວາມຈິ່ງຮັກຝັກດີຕໍ່ການເປັນຜູ້ນຳອົງກອນ ແລະ ການໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຄວາມເປັນເລີດຂອງສະຖາບັນ ວັດທະນະທຳອົງການຮູບແບບນີ້ຈະສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງຄຸນລັກສະນະທາງພິທີສາດສະໜາຫຼາຍຢ່າງ ຄວາມຈິ່ງຮັກຝັກດີ ແລະ ຄວາມຜູກພັນຕໍ່ຄຳນິຍົມຂອງຜູ້ນຳຢ່າງເຂັ້ມແຂງແລະ ການມັ່ງພາຍໃນ ຈະກະຕຸ້ນຄວາມພະຍາຍາມໃຫ້ເນັ້ນທີ່ການຖືຮັກສາຄວາມເປັນເລີດຂອງສະຖາບັນເອົາໄວ້ໂດຍບໍ່ຄຳນຶງເຖິງຄ່າໃຊ້ຈ່າຍ;

1.4 ວັດທະນະທຳທີ່ເນັ້ນການເລືອກສັ່ນ (Exclusive Culture) ເປັນວັດທະນະທຳທີ່ເນັ້ນການເລືອກສັ່ນຊຶ່ງພາຍໃນສະຖານະການບາງຢ່າງການເລືອກສັ່ນຈະເພີ່ມຄຸນຄ່າແກ່ຜະລິດຕະພັນ ຫຼືບໍລິການຂອງອົງກອນ ຊຶ່ງອົງການຈະທຸ່ມເທຢ່າງໜັກ ເພື່ອທີ່ຈະສ້າງພາບພົດຂອງຄວາມເໝືອກວ່າ ແລະການເລືອກສັ່ນຂຶ້ນມາ

2. ຮູບແບບວັດທະນະທຳຕາມຜື່ນຖານຂອງການຄວບຄຸມ ເປັນການແບ່ງວັດທະນະທຳອົງກອນບົນຜື່ນຖານຂອງການຄວບຄຸມພາຍໃນມີຂອງຜູ້ບໍລິຫານລະດັບສູງ ການເນັ້ນຄວາມສ່ຽງຂອງອົງກອນ ແລະ ທ່າອ່ຽງຂອງການປ່ຽນແປງ ແບ່ງເປັນ 2 ຮູບແບບ (ສົມຍົດ ນາວິການ, 2543) ຄື

2.1 ວັດທະນະທຳແບບເຄື່ອງຈັກ (Mechanistic Culture) ຄື ອົງການທີ່ມີວັດທະນະທຳແບບເຄື່ອງຈັກນີ້ຈະຖືກການຄວບຄຸມຢ່າງເຂັ້ມງວດ ຄຳນິຍົມ ແລະ ຄວາມເຊື່ອຮ່ວມກັນຈະເປັນການເຮັດຕາມກັນ ການອະນຸຮັກສາການເຊື່ອຟັງດ້ວຍຄວາມເຕັມໃຈໃນການເຮັດວຽກງານເປັນທຶມ ແລະ ຄວາມຈິ່ງຮັກຝັກດີຕໍ່ລະບົບ ຊຶ່ງເປົ້າໝາຍວັດທະນະທຳແບບນີ້ ຄື ປະສິດທິພາບ ເນັ້ນປັບປຸງຄຸນນະພາບ ແລະ ການລົດຕົ້ນທຶນ ວຽກສ່ວນໃຫຍ່ຖືກກຳນົດໂດຍໂຄງສ້າງ ແລະ ການດຳເນີນການຕາມກົດລະບຽບວິທີປະຕິບັດງານຈະສຳຄັນຫຼາຍ ວັດທະນະທຳແບບນີ້ຈະເໝາະກັບສະພາບແວດລ້ອມທີ່ບໍ່ຄ່ອຍປ່ຽນແປງ ສະມາຊິກໃນອົງກອນທີ່ພໍໃຈກັບການເປີດກວ້າງຕໍ່ການປ່ຽນແປງ ແລະ ຄວາມເປັນອິດສະຫຼະອາດຈະບໍ່ມີຄວາມສຸກພາຍໃນວັດທະນະທຳຮູບແບບນີ້ ນອກຈາກນີ້ອາດສະແດງໃຫ້ເຫັນເຖິງລະດັບຄວາມໄວ້ວາງໃຈຕໍ່ພາຍໃນອົງກອນດ້ວຍ;

2.2 ວັດທະນະທຳແບບຄ່ອງຕົວ (Organic Culture) ວັດທະນະທຳແບບນີ້ກ່ຽວຂ້ອງກັບການເປີດໂອກາດໃນລະດັບສູງໃຫ້ກັບຄວາມຫຼາກຫຼາຍ ກົດ ແລະ ຂໍ້ບັງຄັບຈະມີນ້ອຍ ມີການປະເຊີນໜ້າກັບຄວາມຂັດແຍ້ງຢ່າງເປີດເຜີຍ ມີລັກສະນະອິດທິນກັບຄວາມຫຼາກຫຼາຍ ມີຄວາມໄວ້ວາງໃຈກັນ ແລະເຄົາລົບຕໍ່ຄວາມເປັນສ່ວນຕົວຂອງບຸກຄົນ ມີຄວາມຄ່ອງຕົວ ແລະ ຄວາມປ່ຽນແປງ ຂໍ້ເສຍຂອງວັດທະນະທຳແບບນີ້ ຄື ການສູນເສຍການຄວບຄຸມພະນັກງານທີ່ສາມາດປະເຊີນກັບຄວາມບໍ່ແນ່ນອນ ແລະ ສິ່ງທ້າທາຍ.

3. ຮູບແບບວັດທະນະທຳຕາມວິຖີຊີວິດ ແລະ ພຶດຕິກຳ ຊຶ່ງສອດຄ່ອງກັບຄຸນລັກສະນະຕ່າງໆ ຂອງເທບພະເຈົ້າກຣົກບູຮານ ແບ່ງເປັນ 4 ຮູບແບບ ດັ່ງນີ້:

3.1 ວັດທະນະທຳທີ່ເນັ້ນບົດບາດ (Apollo ຫຼື Role Culture) ເປັນວັດທະນະທຳທີ່ມັ່ງເນັ້ນຕຳແໜ່ງບົດບາດໜ້າທີ່ ແລະ ຄວາມຮັບຜິດຊອບທີ່ກຳນົດໄວ້ຊັດເຈນເປັນລາຍລັກອັກສອນ ມີລັກສະນະເປັນເຫດເປັນຜົນທາງວິທະຍາສາດ ໂຄງສ້າງຂອງອົງກອນກຳນົດໄວ້ຊັດເຈນຕາມລຳດັບຂັ້ນທາງການບໍລິຫານ ແລະ ມີກົດລະບຽບຂໍ້ບັງຄັບໃນຂະບວນການປະຕິບັດງານຕ່າງໆ ຊັດເຈນທົ່ວອົງກອນ ຊຶ່ງວັດທະນະທຳແບບນີ້ຈະປາກົດແຈ້ງທົ່ວໄປໃນໜ່ວຍງານໃຫຍ່ທັງພາກລັດ ແລະ ເອກຊົນ ຊຶ່ງຂ້ອນຂ້າງຊັກຊ້າຕໍ່ການປັບປ່ຽນຕົນເອງ ເພື່ອຄວາມຈະເລີນ ຄວາມມີປະສິດທິພາບປະສິດ

ທີ່ຜົນ ແລະ ຄວາມຢູ່ລອດຕໍ່ໄປຂອງອົງກອນ ນິຍົມໃຊ້ການປະຊຸມເປັນສ່ວນໃຫຍ່ໃນການເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັນ ການຕັດສິນໃຈແກ້ໄຂບັນຫາ ຫຼື ພັດທະນາງານຕ່າງໆ;

3.2 ວັດທະນະທຳເນັ້ນທີ່ວຽກ (Athena ຫຼື Task Oriented Culture) ເປັນວັດທະນະທຳທີ່ເນັ້ນການເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັນເປັນທີ່ມາ ສະໜັບສະໜູນ ແລະ ສົ່ງເສີມໃຫ້ສະມາຊິກແຕ່ລະຄົນພັດທະນາ ແລະ ໃຊ້ຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດຢ່າງເຕັມກຳລັງ ເພື່ອຜົນງານ ແລະ ການພັດທະນາທີ່ລິເລີ່ມໃໝ່ຢູ່ສະເໝີ ວຽກທີ່ປະຕິບັດກັນເປັນທີ່ມາຈະຖືກຈັດເປັນໂຄງການ ໂດຍບໍ່ຍຶດຕິດກັບໂຄງສ້າງຂອງອົງກອນ ວັດທະນະທຳອົງກອນແບບນີ້ເໝາະສົມກັບໜ່ວຍງານທີ່ຕ້ອງເລັ່ງລັດພັດທະນາປັບປຸງ ໂດຍສະເພາະໃນສະພາວະທີ່ຕ້ອງແຂ່ງຂັນ;

3.3 ວັດທະນະທຳທີ່ເນັ້ນບົດບາດອິດສະຫຼະສະເພາະຕົວບຸກຄົນ (Dionysus ຫຼື Existential) ຜູ້ທີ່ປະຕິບັດວຽກໃນອົງກອນທີ່ມີວັດທະນະທຳແບບນີ້ ຈະກຳນົດກົດເກນຂອງຕົນເອງມີຄວາມເປັນອິດສະຫຼະສູງ ຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດຂອງບຸກຄົນທີ່ຫຼາກຫຼາຍຈຳເປັນ ແລະ ມີຜົນຕໍ່ປະສິດທິພາບ ແລະ ຊື່ສຽງຂອງອົງກອນເປັນຢ່າງຍິ່ງ ມະຫາວິທະຍາໄລ ຫຼື ສະຖາບັນວິໄຈທີ່ມັ່ງເນັ້ນຄວາມເປັນເລີດທາງວິຊາການຈະສະທ້ອນໃຫ້ເຫັນວັດທະນະທຳອົງກອນແບບນີ້ຢ່າງຊັດເຈນ;

3.4 ວັດທະນະທຳແບບເປັນຜູ້ນຳ (Zeus ຫຼື Leader Culture) ຮູບແບບວັດທະນະທຳທີ່ຜູ້ນຳຈະມີກຸ່ມຜູ້ບໍລິຫານທີ່ສາມາດເປັນທີ່ປຶກສາ ຫຼື ເປັນຜູ້ຕອບຮັບ ນຳການຕັດສິນໃຈ ນະໂຍບາຍ ແນວທາງ ແລະ ແຜນງານໄປປະຕິບັດໃຫ້ບັນລຸຜົນ ຄວາມສຳເລັດຂອງທີ່ມາບໍລິຫານເກີດຈາກຄວາມສາມາດຂອງຜູ້ນຳທີ່ພັດທະນາ ແລະ ສ້າງລະບົບການຕິດຕໍ່ສຳພັນທີ່ກໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມໄວ້ວາງໃຈ (Trust) ໂຄງສ້າງອົງກອນມີຂະໜາດກະທັດຮັດແຕ່ຄວບຄຸມ ມີຄວາມວ່ອງໄວໃນການຕອບສະໜອງຕໍ່ຂ່າວສານ ແລະ ການປ່ຽນແປງຕ່າງໆ ຜູ້ບໍລິຫານທີ່ມີຄວາມສາມາດ, ມີປະສົບການຜ່ານງານໃນອົງກອນທີ່ມີວັດທະນະທຳແບບນີ້ມາກ່ອນສະເໝີ;

ຊຶ່ງວັດທະນະທຳອົງກອນທີ່ກ່າວມາໃນຂ້າງຕົ້ນເປັນວັດທະນະທຳທີ່ແບ່ງຕາມຜູ້ນຳຂອງຕົວແປທີ່ແຕກຕ່າງກັນໄປ ແລະ ຜູ້ຂຽນຈະກ່າວເຖິງລັກສະນະຂອງວັດທະນະທຳອົງກອນ ລັກສະນະສ້າງສັນຕາມແນວຄິດຂອງ Cooke and Lafferty (1989)

9.2 ຄວາມໝາຍຂອງວັດທະນະທຳອົງກອນ

ວັດທະນະທຳອົງກອນ (organization culture) ມີຄວາມໝາຍເໝືອນກັນກັບແນວຄິດໃນເລື່ອງວັດທະນະທຳ ແລະ ຄຳນິຍົມ ໃນອົງກອນສະໄໝໃໝ່ ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງວັດທະນະທຳ ແລະ ຄຳນິຍົມເປັນສິ່ງທີ່ແຍກອອກຈາກກັນບໍ່ໄດ້ ເຊິ່ງມີນັກສຶກສາຄົ້ນຄວ້າໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍໄວ້ ດັ່ງນີ້:

ສຸນທອນ ວົງໄວຍະວັນ (2540) ກ່າວວ່າ ວັດທະນະທຳອົງກອນ ໝາຍເຖິງ ສິ່ງຕ່າງໆ ອັນປະກອບດ້ວຍສິ່ງປະດິດແບບແຜນພຶດຕິກຳ ບັນທັນຖານ ຄວາມເຊື່ອ ຄຳນິຍົມ ຄວາມເຂົ້າໃຈ ແລະ ລະບຽບແບບແຜນການປະພຶດປະຕິບັດທີ່ເຮັດໃຫ້ແຕ່ລະອົງກອນມີລັກສະນະທີ່ແຕກຕ່າງກັນອອກໄປ

ວໍລະນາດ ແສງມະນີ (2544) ວັດທະນະທຳອົງກອນ ໝາຍເຖິງ ລະບົບການແບ່ງປັນຄວາມຮູ້ສຶກ ຄວາມ ໝາຍທຸກໆ ອົງກອນຈະມີຮູບແບບຂອງຄວາມເຊື່ອ ສັນຍາລັກ ພິທີການ ເລື່ອງລາວທີ່ບອກເລົ່າຕ່ຳໆ ກັນມາ ມາລວມກັນໃນຮູບແບບສະທ້ອນຄືນ ເພື່ອເປັນການສ້າງຄວາມເຂົ້າໃຈ ໂດຍທົ່ວໄປລະຫວ່າງສະມາຊິກຂອງກຸ່ມມີ ແລະ ປະຕິບັດຮ່ວມກັນ ແລະ ມີການຖ່າຍທອດສືບຕໍ່ກັນມາຈົນເປັນວິຖີຊີວິດຂອງຄົນກຸ່ມນັ້ນ.

ສິດທິໂຊກ ວໍຣະນຸສັນຕິກູນ (2540) ວັດທະນະທຳອົງກອນ ເປັນລະບົບຂອງຄວາມເຊື່ອ ຄວາມນິຍົມ ຄວາມຄິດຂອງບຸກຄົນ ເຊິ່ງມີຢູ່ຮ່ວມກັນໃນອົງກອນທີ່ຕົນເຮັດວຽກງານຢູ່ ມີບໍລິບົດ ແລະ ສິ່ງອ້ອມຂ້າງທັງພາຍໃນ ແລະ ພາຍນອກອົງກອນດຽວກັນ ແບບແຜນນີ້ເກີດຈາກການຮຽນຮູ້ຈາກສິ່ງທີ່ປະພຶດປະຕິບັດຂອງບຸກຄົນໃນອົງກອນວ່າສິ່ງໃດຖືກສິ່ງໃດຜິດ ຄວນເຮັດ ຫຼື ບໍ່ຄວນເຮັດ.

ໄທເລີ (Tylor, 1871) ກ່າວວ່າ ວັດທະນະທຳ ຄື ສິ່ງທັງໝາຍທີ່ສັບຊ້ອນ ເຊິ່ງປະກອບດ້ວຍ ຄວາມຮູ້ ຄວາມເຊື່ອ ສິລະປະ ສິນລະທຳ ກົດໝາຍ ຮີດຄອງປະເພນີ ຄວາມສາມາດ ແລະ ພຶດຕິກຳທີ່ປະພຶດເປັນນິໄສ ເຊິ່ງມະນຸດໄດ້ມາໃນຖານະເປັນສະມາຊິກຂອງສັງຄົມນັ້ນ. ສ່ວນຄລັກຄໍ ແລະ ເຄວລີ (Kluckhohn and Kelly, 1945) ໃຫ້ທັດສະນະວ່າ ວັດທະນະທຳ ຄື ລັກສະນະທີ່ເປັນແບບແຜນທີ່ຖືກສ້າງຂຶ້ນມາຈາກອາດີດຈົນເຖິງປັດຈຸບັນສຳລັບການດຳລົງຊີວິດ ຈະເປັນສິ່ງທີ່ພົບເຫັນໄດ້ທັງແບບແຈ້ງ ແລະ ບໍ່ແຈ້ງ ມີເຫດຜົນ ຫຼື ບໍ່ມີເຫດຜົນກໍໄດ້ ແລະ ເປັນສິ່ງທີ່ປະກົດຢູ່ຊ່ວຍໄລຍະເວລາໜຶ່ງໃນຖານະທີ່ເປັນແນວທາງສຳລັບພຶດຕິກຳຂອງມະນຸດ.

ອິງເຄວລ໌ (Inkeles, 1964) ກ່າວວ່າ ວັດທະນະທຳ ຄື ຜົນລວມອັນຍິ່ງໃຫຍ່ຂອງວັດຖຸ ຄວາມຄິດ ຄວາມຮູ້ ວິຖີຂອງການເຮັດສິ່ງຕ່າງໆ ການປະຕິບັດເປັນນິໄສ ຄຳນິຍົມ ແລະ ທັດສະນະຄະຕິທັງໝົດ ເຊິ່ງຄົນຮຸ່ນຊົ່ວອາຍຸໜຶ່ງໃນສັງຄົມຖ່າຍທອດຕໍ່ໄປໃຫ້ຄົນຮຸ່ນຫຼັງໃນສັງຄົມນັ້ນໆ.

ບຣຸມ ແລະ ເຊວສ໌ນິກ (Broom and Selznick, 1969) ກ່າວວ່າ ວັດທະນະທຳຄື ມໍລະດົກຂອງສັງຄົມ ແລະ ຄວາມຊຳນິຊຳນານທີ່ຄົນເຮົາໄດ້ມາໃນຖານະທີ່ເປັນສະມາຊິກຂອງສັງຄົມໃນເລື່ອງຕ່າງໆ ເຊັ່ນ ຄວາມຮູ້ ຄວາມເຊື່ອ ປະເພນີ ແລະ ຮູບແບບຂອງການປະພຶດປະຕິບັດຕ່າງໆ.

ບຣາວນ໌ (Brown, 1980) ກ່າວວ່າ ວັດທະນະທຳປຽບເໝືອນພືມຂຽວຂອງຊີວິດທີ່ຄ່ອຍແນະແນວພຶດຕິກຳຂອງຄົນໃນຊຸມຊົນ ຫຼື ສັງຄົມ ແລະ ປຸກຝັງອົບຮົມຊີວິດໃຫ້ດຳເນີນໄປຕາມຮູບແບບທີ່ເປັນແນວນິຍົມ ຫຼື ບັນທັດຖານ ແລະ ຄວາມຄາດຫວັງຂອງຄົນໃນສັງຄົມ ແລະ ວັດທະນະທຳນັ້ນເປັນສິ່ງທີ່ຖ່າຍທອດສືບຕໍ່ກັນໄດ້.

ແບກເກີຣ໌ (Backer, 1982) ກ່າວວ່າ ວັດທະນະທຳອົງກອນ ໝາຍເຖິງ ລະບົບຂອງຄວາມເຂົ້າໃຈຮ່ວມກັນຂອງສະມາຊິກໃນອົງກອນ ເຊິ່ງເຮັດໃຫ້ແຕ່ລະອົງກອນມີລັກສະນະທີ່ແຕກຕ່າງກັນອອກໄປ

ຊິວດ໌ (Shils,) ໄດ້ໃຫ້ທັດສະນະວ່າ ທຸກອົງກອນໃນສັງຄົມຈະມີຂອບເຂດຂອງຄຳນິຍົມ ຄວາມເຊື່ອ ແລະ ສັນຍາລັກແຫ່ງອົງກອນ ເຊິ່ງມີອິດທິພົນຕໍ່ໂຄງສ້າງກົດຈະກຳ ແລະ ພຶດຕິກຳຂອງບຸກຄົນໃນອົງກອນ ໂດຍສິ່ງເລົ່ານີ້ຈະເປັນຕົວກຳນົດບຸກຄະລິກກະພາບໃນການເຮັດວຽກງານຂອງຄົນໃຫ້ເກີດຈິດສຳນຶກໃນເປົ້າໝາຍຂອງການເຮັດງານ ແລະ ການນຳມາເຊິ່ງຄຸນຄ່າແຫ່ງຄວາມພາກພູມໃຈໃນກົດຈະກຳຂອງອົງກອນ.

ແພດຕິ້ກົວ (Pettigrew,) ກ່າວວ່າ ວັດທະນະທຳອົງກອນ ໝາຍເຖິງ ລະບົບຄວາມໝາຍທີ່ກຸ່ມຍອມຮັບໃນໄລຍະເວລາໃດໜຶ່ງ ເຊິ່ງລວມເຖິງຄວາມເຊື່ອ ພາສາ ແລະ ປະເພນີນິຍົມ.

ວິນຄິນສ໌ ແລະ ແພດເຕີຣ໌ສັນ (Wilkins and Patterson,) ໄດ້ໃຫ້ແນວຄິດວ່າ ວັດທະນະທຳອົງກອນ ໝາຍເຖິງ ສິ່ງທີ່ບຸກຄົນໃນອົງກອນມີຄວາມເຊື່ອວ່າ ສິ່ງໃດຄວນເຮັດ ແລະ ສິ່ງໃດບໍ່ຄວນເຮັດ.

ຊາຍ (Schien,) ກ່າວວ່າ ວັດທະນະທຳອົງກອນໃນແບບພຶດຕິກຳນັ້ນ ໝາຍເຖິງ ການທີ່ວັດທະນະທຳອົງກອນ ເປັນຕົວກາງທີ່ໃຫ້ສະມາຊິກໃໝ່ຂອງອົງກອນເຂົ້າໃຈເຖິງລັກສະນະການເຮັດວຽກ ແລະ ການເລືອກແນວທາງຖືກຕ້ອງ ຂອງການແກ້ບັນຫາ ການປະຕິບັດງານໃນລັກສະນະຂອງກຸ່ມ ປະກອບດ້ວຍ 1) ຄວາມສຳພັນອົງກອນຕໍ່ສະພາບແວດລ້ອມ 2) ລັກສະນະຄວາມຈິງ ແລະ ຄວາມຖືກຕ້ອງ ເຊິ່ງປະກອບມີຄື (1) ຄວາມເປັນຈິງພາຍນອກ (external physical reality) (2) ຄວາມເປັນຈິງທາງສັງຄົມ (social reality) (3) ຄວາມເປັນຈິງຂອງແຕ່ລະບຸກຄົນ (individual reality) 3) ລັກສະນະທຳມະຊາດຂອງມະນຸດ (nature of human nature) 4) ລັກສະນະການກະທຳຂອງມະນຸດ ເຊິ່ງປະກອບມີຄື (1) ເນັ້ນການກະທຳ (doing orientation) (2) ເນັ້ນສະພາບທີ່ເປັນຢູ່ໃນປັດຈຸບັນ (being orientation) (3) ເນັ້ນການກະທຳທີ່ກຳລັງຈະເກີດຂຶ້ນ (being in becoming) 5) ລັກສະນະສຳພັນລະຫວ່າງມະນຸດ (the nature of human relationships)

ເທິນເນີຣ໌ (Tuner,) ໃຫ້ຄຳນິຍາມຂອງວັດທະນະທຳອົງກອນຄື ພຶດຕິກຳທີ່ເໝາະສົມ ແລະ ແຮງຈູງໃຈຂອງສ່ວນບຸກຄົນ ລວມທັງວິທີການດຳງານຕ່າງໆໃນອົງກອນ

ຫອມເບີຣ໌ ແລະ ພິເຊີຣ໌ (Homburg and Pflesser,) ເຊິ່ງສຶກສາວັດທະນະທຳອົງກອນໃນ 4 ລະດັບຄື ຄຸນຄ່າ (value) ກະຕິກາ (norm) ປະເພນີ (artifact) ແລະ ພຶດຕິກຳອົງກອນ (behavior) ຕໍ່ຜົນປະກອບການຂອງອົງກອນທາງດ້ານການຕະຫຼາດ ແລະ ການເງິນ.

9.3 ວັດທະນະທຳລັກສະນະສ້າງສັນ (The Constructive Culture)

ເປັນອົງກອນທີ່ມີລັກສະນະຂອງການໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຄຳນິຍົມໃນການເຮັດວຽກງານ ໂດຍມັງສິ່ງເສີມໃຫ້ສະມາຊິກໃນອົງກອນມີປະຕິສຳພັນ ແລະ ສະໜັບສະໜູນຊ່ວຍເຫຼືອຊຶ່ງກັນ ແລະ ກັນ ເຮັດວຽກມີລັກສະນະທີ່ສິ່ງຜົນໃຫ້ສະມາຊິກພາຍໃນອົງກອນປະສົບຄວາມສຳເລັດໃນການເຮັດວຽກງານ ແລະ ເນັ້ນທີ່ຄວາມເຝິງພໍໃຈຂອງບຸກຄົນກ່ຽວກັບຄວາມຕ້ອງການຄວາມສຳເລັດໃນການເຮັດວຽກງານ ແລະ ມັງທີ່ຄວາມເຝິງພໍໃຈຂອງບຸກຄົນກ່ຽວກັບຄວາມຕ້ອງການຄວາມສຳເລັດ ແລະ ຄວາມຕ້ອງການຄວາມສຳພັນ ຊຶ່ງລັກສະນະພື້ນຖານຂອງວັດທະນະທຳອົງກອນແບບສ້າງສັນ ແບ່ງເປັນ 4 ມິຕິ ຄື:

1.1 ເນັ້ນຄວາມສຳເລັດ (Achievement) ຄື ອົງກອນທີ່ມີຄຳນິຍົມ ແລະ ພຶດຕິກຳການສະແດງອອກໃນການເຮັດວຽກງານຂອງສະມາຊິກພາຍໃນອົງກອນທີ່ມີພາບລວມຂອງລັກສະນະການເຮັດວຽກງານທີ່ດີ ມີການຕັ້ງເປົ້າໝາຍຮ່ວມກັນ ພຶດຕິກຳການເຮັດວຽກງານຂອງທຸກຄົນເປັນແບບມີເຫດມີຜົນ ມີຫຼັກການ ແລະ ການວາງແຜນທີ່ມີປະສິດທິພາບ ມີຄວາມກະຕືລືລົ້ນ ແລະ ມີຄວາມສຸກໃນການເຮັດວຽກງານ ຮູ້ສຶກວ່າງານມີຄວາມໝາຍ ແລະ ມີຄວາມທ້າທາຍ ລັກສະນະເດັ່ນຄືສະມາຊິກໃນອົງກອນມີຄວາມກະຕືລືລົ້ນ ແລະ ຮູ້ສຶກວ່າວຽກທ້າທາຍຄວາມສາມາດຢູ່ຕະຫຼອດເວລາ;

1.2 ເນັ້ນການຄົ້ນພົບຄວາມຈິງ (Self-actualizing) ຄື ອົງກອນທີ່ມີຄຳນິຍົມ ແລະ ພຶດຕິກຳການສະແດງອອກຂອງການເຮັດວຽກງານໃນທາງສ້າງສັນ ໂດຍເນັ້ນຄວາມຕ້ອງການຂອງສະມາຊິກໃນອົງກອນຕາມຄວາມຄາດຫວັງ

ເປົ້າໝາຍການເຮັດວຽກງານຢູ່ທີ່ຄຸນນະພາບວຽກຫລາຍກວ່າປະລິມານວຽກໂດຍທີ່ເປົ້າໝາຍຂອງຕົນສອດຄ່ອງກັບເປົ້າໝາຍຂອງອົງກອນ ລວມເຖິງຄວາມສໍາເລັດຂອງວຽກງານທີ່ມາພ້ອມກັບຄວາມກ້າວໜ້າຂອງສະມາຊິກໃນອົງກອນ ທຸກຄົນມີຄວາມເຕັມໃຈໃນການເຮັດວຽກງານ ແລະພູມໃຈໃນງານຂອງຕົນ ສະມາຊິກທຸກຄົນໄດ້ຮັບການສະໜັບສະໜູນໃນການພັດທະນາຕົນເອງຈາກວຽກທີ່ເຮັດຢູ່ ລວມເຖິງມີຄວາມອິດສະຫຼະໃນການພັດທະນາວຽກຂອງຕົນ ລັກສະນະເດັ່ນ ຄື ສະມາຊິກໃນອົງກອນມີຄວາມຜູກພັນກັບວຽກ ແລະ ມີບຸກຄະລິກກະພາບທີ່ມີຄວາມພ້ອມໃນການເຮັດວຽກງານສູງ;

1.3 ເນັ້ນບຸກຄົນ (Humanistic-encouraging) ຄື ອົງກອນທີ່ມີຄຳນິຍົມ ແລະ ພຶດຕິກຳການສະແດງອອກຂອງການເຮັດວຽກງານທີ່ມີຮູບແບບການບໍລິຫານຈັດການແບບມີສ່ວນຮ່ວມ ແລະ ເນັ້ນບຸກຄົນເປັນສູນກາງ ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບສະມາຊິກໃນອົງກອນ ໂດຍຖືວ່າສະມາຊິກຄື ຊັບພະຍາກອນທີ່ມີຄ່າທີ່ສຸດຂອງອົງກອນ ການເຮັດວຽກງານມີລັກສະນະຕິດຕໍ່ສື່ສານທີ່ມີປະສິດທິພາບ ສະມາຊິກມີຄວາມສຸກແລະ ພູມໃຈໃນການເຮັດວຽກງານ ມີຄວາມສຸກຕໍ່ການສອນ ການນິເທດວຽກ ແລະ ການເປັນຝຣັ່ງໃຫ້ແກ່ກັນ ທຸກຄົນໃນອົງກອນໄດ້ຮັບການສະໜັບສະໜູນຄວາມກ້າວໜ້າໃນການເຮັດວຽກງານຢ່າງສະໝໍ່າສະເໝີ ລັກສະນະເດັ່ນ ຄື ຊັບພະຍາກອນບຸກຄົນເປັນສິ່ງສຳຄັນທີ່ສຸດຂອງອົງກອນ;

1.4 ເນັ້ນຄວາມສຳພັນ (Affiliative) ຄື ອົງກອນທີ່ມີລັກສະນະທີ່ເນັ້ນໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງບຸກຄົນ ສະມາຊິກທຸກຄົນໃນອົງກອນມີຄວາມເປັນກັນເອງ ເປີດເຜີຍ ຈິງໃຈ ແລະໄວຕໍ່ຄວາມຮູ້ສຶກຂອງເພື່ອນຮ່ວມງານ ແລະ ເພື່ອນຮ່ວມທີມ ໄດ້ຮັບການຍອມຮັບ ແລະ ເຂົ້າໃຈຄວາມຮູ້ສຶກຊຶ່ງກັນ ແລະ ກັນ ລັກສະນະເດັ່ນ ຄື ຄວາມເປັນເພື່ອນ ແລະ ຄວາມຈິງໃຈຕໍ່ກັນ.

ດັ່ງນັ້ນ ວັດທະນະທຳລັກສະນະສ້າງສັນຈະເນັ້ນການເຮັດວຽກງານຢ່າງສ້າງສັນ ສ້າງຄຳນິຍົມໃນການເຮັດວຽກງານທີ່ມັ່ງຄວາມສຳເລັດ ແລະ ຄວາມເພິ່ງພໍໃຈໃນການເຮັດວຽກງານຂອງຜູ້ປະຕິບັດງານ ມີຄວາມກະຕືລືລົ້ນໃນການເຮັດວຽກງານ ເນັ້ນການເຮັດວຽກງານເປັນທີມ ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຜູ້ຮ່ວມວຽກ ແລະ ມີຄວາມຮູ້ສຶກວ່າວຽກງານທຳທາຍຄວາມສາມາດຢູ່ຕະຫລອດເວລາ ຕໍ່ໄປກໍຈະຂໍກ່າວເຖິງວັດທະນະທຳອົງກອນແຫ່ງການຮຽນຮູ້ ຊຶ່ງເປັນວັດທະນະທຳອົງກອນອີກຮູບແບບໜຶ່ງທີ່ມີຄວາມສຳຄັນທີ່ຈະເຮັດໃຫ້ບຸກຄະລາກອນໃນອົງກອນເກີດການພັດທະນາໃນການຮຽນຮູ້ການເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັນຈົນບັນລຸເປົ້າໝາຍຂອງອົງກອນ

9.4 ວັດທະນະທຳອົງກອນແຫ່ງການຮຽນຮູ້ (Learning Organization)

Peter Senge (1990) ເຊື່ອວ່າຫົວໃຈຂອງການສ້າງ Learning Organization ຢູ່ທີ່ການສ້າງຫຼັກການ 5 ປະການໃນຮູບແບບຂອງການນຳໄປປະຕິບັດຂອງບຸກຄົນ ທີມ ແລະອົງກອນແບບຕໍ່ເນື່ອງ ຫຼັກການ 5 ປະການທີ່ເປັນແນວທາງສະໜັບສະໜູນການປະຕິບັດເພື່ອສ້າງຂະບວນການຮຽນຮູ້ທັງອົງກອນມີ ດັ່ງນີ້

1. **Personal Mastery** : ມັ່ງສູ່ຄວາມເປັນເລີດ ແລະ ຮອບຮູ້ ໂດຍມັ່ງໝັ້ນທີ່ຈະພັດທະນາຕົນເອງໃຫ້ໄປເຖິງເປົ້າໝາຍ ດ້ວຍການສ້າງວິໄສທັດສ່ວນຕົນ (Personal Vision) ເໝືອນລົງມືກະທຳ ແລະຕ້ອງມັ່ງໝັ້ນສ້າງສັນ ຈຶ່ງຈຳເປັນຕ້ອງມີ ແຮງຈູງໃຈໃຜ່ດີ (Creative Tended) ມີການໃຊ້ຂໍ້ມູນຂໍ້ມູນຄວາມຈິງ ເພື່ອຄິດວິເຄາະ ແລະ ຕັດສິນໃຈ (Commitment to the Truth) ທີ່ເຮັດໃຫ້ມີລະບົບການຄິດຕັດສິນໃຈທີ່ດີ ລວມເຖິງໃຊ້ການຝຶກຈິດໃຕ້ສຳນຶກໃນການເຮັດວຽກງານ (Using Subconsciousness) ດ້ວຍການດຳເນີນໄປຢ່າງອັດໂນມັຕິ

2. **Mental Model** ມີຮູບແບບວິທີການຄິດ ແລະ ມຸມມອງທີ່ເປີດກວ້າງ ຜົນລັບທີ່ຈະເກີດຈາກຮູບແບບແນວຄິດນີ້ ຈະອອກມາໃນຮູບຂອງຜົນລັບ 3 ລັກສະນະຄື ຈິດວິໄສ ໝາຍເຖິງ ທຳທີ່ ຫຼືຄວາມຮູ້ສຶກຂອງບຸກຄົນຕໍ່ສິ່ງໃດສິ່ງໜຶ່ງ ເຫດການ ຫຼື ເລື່ອງຕ່າງໆ ທັດສະນະແນວຄວາມຄິດເຫັນ ແລະຂະບວນທັດ ຂອບເຂດຄວາມຄິດ ແນວທາງປະຕິບັດທີ່ເຮົາປະຕິບັດຕາມໆ ກັນໄປ ຈົນກາຍເປັນວັດທະນະທຳຂອງອົງກອນ

3. Shared Vision ການສ້າງ ແລະ ແລກປ່ຽນວິສັຍທັດ ວິໄສທັດອົງກອນເປັນຄວາມມຸ້ງຫວັງຂອງອົງກອນ ທີ່ທຸກຄົນຕ້ອງຮ່ວມກັນບູລະນາການໃຫ້ເກີດເປັນຮູບທຳໃນອະນາຄົດ ລັກສະນະວິໄສທັດອົງກອນທີ່ດີ ຄື ກຸ່ມຜູ້ນຳຕ້ອງ ເປັນຝ່າຍເລີ່ມຫັນເຂົ້າສູ່ຂະບວນການພັດທະນາວິໄສທັດທີ່ຈິງຈັງ ວິໄສທັດນັ້ນຈະຕ້ອງມີລາຍລະອຽດຊັດເຈນພຽງພໍທີ່ຈະ ນຳໄປເປັນແນວທາງປະຕິບັດໄດ້ ວິໄສທັດອົງກອນຕ້ອງເປັນພາບບວກຕໍ່ອົງກອນ;

4. Team Learning ການຮຽນຮູ້ຮ່ວມກັນເປັນທີມ ອົງການມຸ້ງເນັ້ນໃຫ້ທຸກຄົນໃນທີມມີສຳນຶກຮ່ວມກັນ ວ່າ ເຮົາກຳລັງເຮັດຫຍັງ ແລະ ຈະເຮັດຫຍັງຕໍ່ໄປ ເຮັດຢ່າງໃດຈະຊ່ວຍເພີ່ມຄຸນຄ່າແກ່ລູກຄ້າ ການຮຽນຮູ້ຮ່ວມກັນເປັນທີມ ຂຶ້ນກັບ 2 ປັດໄຈ ຄື IQ ແລະ EQ ປະສານກັບການຮຽນຮູ້ຮ່ວມກັນເປັນທີມ ແລະ ການສ້າງພາວະຜູ້ນຳແກ່ຜູ້ນຳອົງກອນ ທຸກລະດັບ;

5. System Thinking ມີຄວາມຄິດຄວາມເຂົ້າໃຈຕໍ່ລະບົບ ທຸກຄົນຄວນມີຄວາມສາມາດໃນການເຂົ້າໃຈ ເຖິງຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງສິ່ງຕ່າງໆ ທີ່ເປັນອົງປະກອບສຳຄັນຂອງລະບົບ ນອກຈາກເບິ່ງພາບລວມແລ້ວ ຕ້ອງເບິ່ງລາຍ ລະອຽດຂອງສ່ວນປະກອບຍ່ອຍໃນພາບນັ້ນໃຫ້ອອກດ້ວຍ ຫຼັກການຂັ້ນສຳຄັນແກ້ໄຂບັນຫາທີ່ທັບຊ້ອນຕ່າງໆ ໄດ້ເປັນ ຢ່າງດີ ແລະ ການພັດທະນາອົງກອນໃຫ້ເປັນອົງກອນແຫ່ງການຮຽນຮູ້ນັ້ນຈະຕ້ອງມີການປັບປ່ຽນວິທີການໃນການຄິດ ແລະ ປະຕິສຳພັນຂອງບຸກລາກອນໃນອົງກອນຄວາມມຸ້ງໝັ້ນ ຫຼື ທຸ່ມເທຂອງບຸກລາກອນໃນອົງກອນ. ການທີ່ຈະນຳອົງ ກອນກ້າວສູ່ການເປັນອົງກອນແຫ່ງການຮຽນຮູ້ນັ້ນ ຊຶ່ງພະສຸ ເດຊະຣິນ (2549) ກ່າວວ່າປະກອບດ້ວຍ

1) Openness to Experience ຄື ການທີ່ບຸກຄົນໃນອົງກອນມີການເປີດໃຈ ຫຼື ຍອມຮັບຕໍ່ປະສົບການຕ່າງ ໆ ທັງປະສົບການຈາກພາຍນອກ ແລະ ພາຍໃນອົງກອນ ເນື່ອງຈາກບັນຫາຂອງຫຼາຍໆ ອົງກອນ ຄື ຄວາມບໍ່ຜ່ອມ ຫຼື ບໍ່ ຢາກຈະຮຽນຮູ້

2) Encourage of responsible risk – taking ຊຶ່ງວັດທະນະທຳອົງກອນຈະຕ້ອງເອົາອຳນວຍໃຫ້ບຸກ ຄະລາກອນໃນອົງກອນ ແລະ ຍອມຮັບຕໍ່ຄວາມສ່ຽງໃນການເຮັດສິ່ງໃໝ່ໆ ເນື່ອງຈາກການທີ່ເຮົາລິເລີ່ມເຮັດສິ່ງໃໝ່ໆ ທີ່ບໍ່ເຄີຍເຮັດມາກ່ອນ ກໍຈະເຮັດໃຫ້ເຮົາເກີດການຮຽນຮູ້ເກີດຂຶ້ນ ແຕ່ໃນຂະນະດຽວກັນກໍມີຄວາມສ່ຽງທີ່ມາກັບສິ່ງໃ ໝ່ໆ ນັ້ນດ້ວຍ ດັ່ງນັ້ນ ການຍອມຮັບຕໍ່ຄວາມສ່ຽງທີ່ເກີດຂຶ້ນກໍເປັນສິ່ງທີ່ສຳຄັນຕໍ່ການກະຕຸ້ນໃຫ້ເກີດການຮຽນຮູ້

3) ຄວາມກ້າທີ່ຈະຍອມຮັບຕໍ່ຄວາມສຳເລັດ ແລະ ລົ້ມເຫຼວ ເນື່ອງຈາກການຮຽນຮູ້ທີ່ສຳຄັນຄື ການຮຽນຮູ້ຈາກປະສົບ ການໃນອາດິດ ຊຶ່ງປະສົບການໃນອາດິດນັ້ນມີທັງສຳເລັດ ແລະ ລົ້ມເຫຼວ ແລະ ຖ້າເຮົາຍອມຮັບຕໍ່ຄວາມສຳເລັດ ແລະ ລົ້ມເຫຼວໄດ້ ເຮົາກໍຜ່ອມທີ່ຈະຮຽນຮູ້ຈາກຄວາມສຳເລັດ ແລະ ລົ້ມເຫຼວທີ່ເຮົາໄດ້ປະສົບມາ ດັ່ງນັ້ນ ການທີ່ເປັນອົງກອນແຫ່ງການຮຽນຮູ້ນັ້ນ ບຸກຄົນໃນອົງກອນຕ້ອງມີການເປີດໃຈຍອມຮັບຮຽນຮູ້ໃນສິ່ງໃໝ່ໆ ກຳປະເຊີນກັບຄວາມສ່ຽງໃນການເຮັດສິ່ງໃໝ່ໆ ທີ່ເກີດຂຶ້ນ ທັງນີ້ເພື່ອເປັນການກະຕຸ້ນໃຫ້ເກີດການຮຽນຮູ້ ສຸກການເປັນ ອົງກອນແຫ່ງການຮຽນຮູ້ ດັ່ງທີ່ກ່າວມາແລ້ວ

9.5 ວັດທະນະທຳອົງກອນແຫ່ງຄວາມເປັນເລີດ (Intelligence Culture)

ວິຈານ ພານິດ (2550) ກ່າວວ່າ ເປັນອົງກອນທີ່ເນັ້ນຄວາມຮູ້ເປັນສິ່ງສຳຄັນ ແຕ່ການຮຽນຮູ້ແລະ ການສ້າງ ຄວາມຮູ້ສຳຄັນທີ່ສຸດ ດັ່ງນັ້ນເປົ້າໝາຍຂອງອົງກອນນີ້ ຄື ສາມາດໃນການປະເຊີນກັບສະພາບອະນາຄົດທີ່ບໍ່ແນ່ນອນໄດ້ ແລະ ຕ້ອງມີຂີດຄວາມສາມາດ 12 ປະການໃນການເປັນອົງກອນແຫ່ງຄວາມເປັນເລີດ ຄື

1. ມີຄວາມມຸ້ງໝາຍ ມຸ້ງໝັ້ນ ທີ່ຊັດເຈນ

ການເປັນເບີ 1 ຂອງອົງກອນຄື ຕ້ອງມີການ Manage Share Vision ທຸກຄົນໃນອົງກອນຮ່ວມຄິດ ແລະ ເປັນເຈົ້າຂອງເປົ້າໝາຍ ແຕ່ເປັນເປົ້າໝາຍໃນລະດັບຄຸນຄ່າ ມີຄວາມຕັ້ງໝັ້ນ (Passion) ສິ່ງເຫຼົ່ານີ້ຈະເກີດຂຶ້ນໄດ້ຕ້ອງມີຂະບວນການ Build Shared Vision ຕ້ອງມີການ Manage ແລະ ຕ້ອງມີ Share Vision ຮ່ວມກັນທຸກມື້

2. ຕັ້ງຢູ່ໃນຄວາມບໍ່ປະມາດ

ມີຄວາມເຊື່ອໃນຄວາມປ່ຽນແປງ (ຕັ້ງຢູ່ໃນຄວາມບໍ່ປະມາດ) ຕ້ອງຕັ້ງສະຕິຢູ່ໃນການປ່ຽນແປງ; ຕ້ອງເຮັດ Change Management ທັງພາຍໃນ ແລະ ພາຍນອກ ໂດຍຕ້ອງໃຊ້ການຈັດການດ້ານບວກ (Positive Change Management)

3. ມີ ແລະ ໃຊ້ແຜນຍຸດທະສາດ KM (Knowledge Management)

ຕ້ອງມີແຜນ KM ເປັນສ່ວນໜຶ່ງຂອງແຜນຍຸດທະສາດອົງກອນ

4. ມີ ແລະ ໃຊ້ພາວະຜູ້ນຳ (Leadership)

ຜູ້ບໍລິຫານສູງສຸດຕ້ອງບໍລິຫານຂະບວນການ ພາວະຜູ້ນຳຕ້ອງມີຢູ່ທົ່ວທັງອົງກອນ ຢູ່ໃນທຸກຄົນ ທຸກຄົນເປັນຜູ້ນຳ ນຳການປ່ຽນແປງໃນຈຸດທີ່ຕົນເອງຮັບຜິດຊອບ ຫາວິທີການໃໝ່ໆ ສ້າງນະວັດກຳ ສ້າງການປ່ຽນແປງກັບເພື່ອນຮ່ວມງານ ມີການເຮັດ CQI (Continuous Quality Improvement) ຮ່ວມກັນສ້າງ Organizational Knowledge ຈາກ Individual Knowledge

5. ຈັດການຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຄົນ

ອົງກອນແຫ່ງຄວາມເປັນເລີດເກີດຈາກຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຄົນ ເພາະຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຄົນຈະເຮັດໃຫ້ອົງກອນມີພະລັງຫຼາຍຂຶ້ນ

6. ທັກສະພື້ນຖານຂອງພນັກງານ

ເປັນທັກສະໃນລະດັບວິທີຄິດ ແລະ ໃຫ້ຄຸນຄ່າ ເປັນການປະຕິບັດ ການຄິດ ການແລກປ່ຽນຮຽນຮູ້ທັກສະທີ່ສຳຄັນທີ່ສຸດຄື ທັກສະການຝັງ ທັກສະໃນການເຂົ້າໃຈ Mental Model ຂອງຕົນເອງ ແລະ ຂອງຜູ້ອື່ນ ເປັນການພັດທະນາອົງກອນ

7. ທັກສະໃນການໃຊ້ “ຕົວຊ່ວຍ” (Enablers) KM

Enabler ຄື ເຄື່ອງມືທີ່ເປັນຕົວຊ່ວຍໃຫ້ເກີດການຮຽນຮູ້ຢ່າງມີພະລັງໃຊ້ເທົ່າທີ່ຈຳເປັນ ຕົວຢ່າງ ຕົວຊ່ວຍເຊັ່ນ BAR (Before Action Review), OM (Outcome Mapping) ເປັນຕົ້ນ

8. ຂາດກຳແພງ

ກຳແພງບໍ່ແມ່ນກຳແພງຈິງແຕ່ເປັນກຳແພງໃຈ ປະຕິສຳພັນລະຫວ່າງຄົນເຮັດໃຫ້ເກີດການຮຽນຮູ້ອຸປະສັກທີ່ສຳຄັນຄື ຕ່າງຄົນຕ່າງຢູ່ເປັນໜ່ວຍ ບໍ່ມີເວລາມາເວົ້າຄູ ການເຮັດວຽກງານຕ້ອງບໍ່ເລີ່ມຈາກສູນເພາະເພື່ອນຮ່ວມງານບາງຄົນອາດມີຄວາມຮູ້ນັ້ນຢູ່ແລ້ວ ມີປະສົບການຂອງເພື່ອນມາຊ່ວຍແກ້ບັນຫາເຄື່ອງມືທະລາຍກຳແພງເຊັ່ນ CFT (Cross Function Team: ກຸ່ມຂອງບຸກຄະລາກອນທີ່ມາຈາກຫຼາຍໜ່ວຍງານພາຍໃນອົງກອນມີຄວາມຮູ້ ແລະ ທັກສະຫຼາກຫຼາຍມາລວມກັນ ເພື່ອວັດຖຸປະສົງຂອງການແກ້ບັນຫາເລື່ອງໃດເລື່ອງໜຶ່ງ) Task Force ຄະນະເຮັດວຽກສະເພາະກິດ, Job Rotation ເຮັດວຽກໂດຍໝຸນໃຊ້ຄວາມຮູ້ໃຫ້ເພື່ອນຮ່ວມງານດ້ວຍ, CoP: Community of Practice ເປັນເຄືອຂ່າຍຊຸມຊົນແນວປະຕິບັດ ເປັນເຄື່ອງມືຊົງພະລັງ ຕໍ່ການແລກປ່ຽນຮຽນຮູ້ປະສົບການໃນການປະຕິບັດເລື່ອງໃດເລື່ອງໜຶ່ງລະຫວ່າງສະມາຊິກຊຸມຊົນ ເປັນຕົ້ນ

9. ອິດສະຫຼະພາບ ບັນຍາກາດດ້ານບວກ

ບາງໜ່ວຍງານມີ Talent Management ຕ້ອງໃຫ້ຄົນເຮັດວຽກສາມາດລອງຜິດລອງຖືກໄດ້ເອງ ແລະ ເຮັດໃຫ້ຄົນເຮັດວຽກໄດ້ເປັນຜູ້ນຳຕົວນ້ອຍໆ ກຳລັງທີ່ຈະປ່ຽນວິທີການເຮັດວຽກງານຂອງຕົນຢູ່ຕະຫຼອດເວລາ ເຮັດໃຫ້ຄົນເຮັດວຽກມີຄວາມສຸກ

10. ມີ ແລະ ໃຊ້ ການຈັດການຄົນເກັ່ງ ການຈັດການຊຸມຊົນທາງປັນຍາ ຫົວໃຈຢູ່ທີ່ການນຳໃຊ້ຊັບພະຍາກອນ Resources ເຊິ່ງກໍຄື ຊັບພະຍາກອນທາງປັນຍາ Intellectual Capital (IC) ເປັນສິ່ງທີ່ຈັບຕ້ອງໄດ້ ແລະ ບໍ່ໄດ້ ເຊັ່ນ ເປັນຄົນ ເປັນຄວາມສຳພັນ ເປັນວັດທະນະທຳເປັນຄວາມຮູ້ໃໝ່ເປັນຕົ້ນ

11. ມີ ແລະ ໃຊ້ ລະບົບບັນທຶກຂໍ້ມູນຄວາມຮູ້

ໃນອົງກອນຕ້ອງສະໜັບສະໜູນໃຫ້ຄົນເຮັດວຽກຈົດບັນທຶກ ຈົດໃນສິ່ງທີ່ຕົນພົບເຫັນຈາກການເຮັດວຽກງານ ບັນທຶກການຮຽນຮູ້ຈາກໜ້າວຽກຕົວຈິງ ແລ້ວນຳມາ ທຳຄວາມເຂົ້າໃຈ ຍົກລະດັບຄວາມຮູ້ຮ່ວມກັນ ແລະ ມີການຈັດການເລື່ອງເລົ່າໃຫ້ເປັນໝວດໝູ່

12. ມີ ແລະ ໃຊ້ລະບົບ ICT (Information Communication Technology)

ດັ່ງນັ້ນ ອົງກອນແຫ່ງຄວາມເປັນເລີດ ຄື ອົງກອນທີ່ມີຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດຫຼາຍກວ່າປົກກະຕິ CIA: Central Intelligence Agency ເປັນອົງກອນທີ່ມີນັກຄິດ ນັກວິເຄາະ ນັກສືບຄົ້ນ ນັກປະຕິບັດເຮັດວຽກ ເປັນອົງກອນທີ່ມີຖານຄວາມຮູ້ ພູມປັນຍາ ສະຫຼາດຄິດ ສະຫຼາດຟັງ ສະຫຼາດເຮັດ. ທັງນີ້ ຕົ້ນກຳເນີດຂອງອົງກອນແຫ່ງຄວາມເປັນເລີດເກີດມາຈາກ ແກ່ນຄວາມຮູ້ເດີມ ແລະ ແກ່ນຄວາມຮູ້ໃໝ່ ທັກສະແລະ ຮູບແບບຄວາມຄິດ ເກີດຂໍ້ມູນໃໝ່ ກໍ່ໃຫ້ເກີດທາງເລືອກທີ່ຫຼາກຫຼາຍ ສະຫຼາດເລືອກ ແລະ ສະຫຼາດເຮັດ ອັນເປັນຖານຂອງພະລັງຄວາມຮູ້ (Knowledge Power) ທີ່ຈະເປັນພະລັງແຫ່ງຄວາມຄິດສ້າງສັນເພື່ອນຳສູ່ການປະຕິບັດ ໂດຍມີຄວາມເປັນເລີດຫລືເດັ່ນ ໃນ 3 ດ້ານຄື:

1) ຄວາມເປັນເລີດໃນວິຊາການ (Academic Excellence) ໂດຍອາໄສຖານຄວາມຮູ້

(Knowledge-Base) ຄວາມຮູ້ທີ່ສຳຄັນຄວນມາຈາກຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດຂອງບຸກຄະລາກອນ ໂດຍພັດທະນາໃຫ້ເປັນອົງກອນແຫ່ງການຮຽນຮູ້ (Learning Organization) ທັງນີ້ ຜູ້ບໍລິຫານ ຫຼື ຜູ້ນຳຈະເປັນຜູ້ເຮັດໜ້າທີ່ເປັນຜູ້ເຊື່ອມໂຍງ ເພື່ອການຖ່າຍໂອນທາງສະຕິປັນຍາ ກ່າວຄື ຫຼຸດຊ່ອງວ່າງການຖ່າຍໂອນທາງສະຕິປັນຍາຂອງບຸກຄະລາກອນໃນອົງກອນ (Intelligence Transfer Gap : ITP) ຈັດໃຫ້ມີການແລກປ່ຽນຄວາມຮູ້ກັນໃຫ້ຫຼາຍທີ່ສຸດ ກໍ່ໃຫ້ເກີດການປະສານທັງແກ່ນຄວາມຮູ້ເດີມແລະແກ່ນຄວາມຮູ້ໃໝ່

2) ຄວາມເປັນເລີດໃນວິຊາຊີບຢ່າງມືອາຊີບ (Professional Excellence) ບຸກຄະລາກອນໃນອົງກອນຈະຕ້ອງມີຄວາມເປັນມືອາຊີບ ນັ້ນຄື ຜູ້ບໍລິຫານຈະຕ້ອງເປັນຜູ້ບໍລິຫານມືອາຊີບ ຄື ຈະຕ້ອງ ເກັ່ງຄິດ ເກັ່ງຄົນ ແລະ ເກັ່ງວຽກ ບຸກຄະລາກອນໃນອົງກອນປະຕິບັດງານຢ່າງມືອາຊີບ ຖ້າເປັນຄູກໍຕ້ອງເປັນຄູມືອາຊີບ ທັງນີ້ ຈະຕ້ອງສ້າງ ແລະ ພັດທະນາບຸກຄະລາກອນໃນອົງກອນໃຫ້ເປັນຜູ້ປະຕິບັດງານ ມີການຮຽນຮູ້ງານແລະຮັບຜິດຊອບງານຢ່າງມືອາຊີບນັ້ນເອງ

3) ຄວາມເປັນເລີດໃນວິຖີການດຳເນີນຊີວິດ (Life Excellence) ໂດຍການໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບບຸກຄົນເຂົ້າໃຈໃນວິຖີຊີວິດ ແລະ ການດຳເນີນຊີວິດຂອງບຸກຄະລາກອນໃນອົງກອນເປັນຢ່າງດີ ສິ່ງເສີມໃຫ້ບຸກຄະລາກອນດຳເນີນຊີວິດໄດ້ຢ່າງມີຄວາມສຸກ

ສະນັ້ນ ການບໍລິຫານອົງກອນ ຈຶ່ງຕ້ອງໃຊ້ຖານຂອງການບໍລິຫານການຈັດການຄວາມຮູ້ເພື່ອໃຫ້ເກີດເປັນອົງກອນແຫ່ງການຮຽນຮູ້ ຖືເປັນການພັດທະນາບຸກຄະລາກອນທີ່ສົມບູນ ເປັນການບໍລິຫານພູມ ປັນຍາ ເພື່ອເພີ່ມພະລັງ ແລະ ສັກກະຍະພາບອຳນາດໃນການປະຕິບັດຂອງບຸກຄະລາກອນສູ່ຄວາມເປັນອົງກອນແຫ່ງຄວາມເປັນເລີດ ແລະ ຍັງມີວັດທະນະທຳອົງກອນທີ່ມີຄວາມສຳຄັນຕໍ່ການປ່ຽນແປງຈາກວັດທະນະທຳໜຶ່ງໄປຍັງອີກວັດທະນະທຳໜຶ່ງນັ້ນກໍຄື

9.6 ວັດທະນະທຳອົງກອນການປ່ຽນແປງ

ໃນປະຈຸບັນນີ້ຄວາມກ້າວໜ້າຂອງໂລກເທັກໂນໂລຊີຕ່າງໆ ສົ່ງແວດລ້ອມທີ່ໄດ້ປ່ຽນແປງໄປ ອົງກອນຕ່າງໆ ຕ້ອງມີການພັດທະນາຄວາມສາມາດຂອງຕົນ ເພື່ອຮອງຮັບການປ່ຽນແປງທີ່ເກີດຂຶ້ນ ດັ່ງນັ້ນອົງກອນທີ່ຕ້ອງຮອງຮັບການປ່ຽນແປງ ມີແນວທາງ ດັ່ງນີ້

1. ເລີ່ມຈາກການວິເຄາະສະພາບວັດທະນະທຳອົງກອນທີ່ເປັນຢູ່ ເພື່ອໃຫ້ເຂົ້າໃຈໃນອົງກອນ ປະກອບຕ່າງໆ ທີ່ຄວນຈະຕ້ອງມີການປ່ຽນແປງ;
2. ເຮັດຄວາມເຂົ້າໃຈກັບຜູ້ປະຕິບັດງານ ເພື່ອໃຫ້ເຫັນຄວາມຈຳເປັນທີ່ວ່າອົງກອນຈະຢູ່ລອດບໍ່ໄດ້ຫາກບໍ່ມີການປ່ຽນແປງເກີດຂຶ້ນ;
3. ແຕ່ງຕັ້ງຜູ້ນຳທີ່ມີວິໄສທັດໃໝ່ໆ ເຂົ້າມາເຮັດໜ້າທີ່ຜັກດັນການປ່ຽນແປງ;
4. ດຳເນີນການປັບໂຄງສ້າງ ແລະ ປັບອົງກອນໃຫ້ເໝາະສົມ;
5. ສ້າງສື່ໃໝ່ໆ ທີ່ຈະຊ່ວຍສື່ວິໄສທັດນັ້ນອອກມາໃຫ້ຄົນອື່ນໄດ້ຮູ້;
6. ປັບປ່ຽນຂະບວນການຄັດເລືອກ ແລະ ຂະບວນການຮຽນຮູ້ທາງສັງຄົມ ການປະເມີນຜົນ ແລະ ລະບົບລາງວັນຈູງໃຈທີ່ຈະຊ່ວຍສະໜັບສະໜູນຄຳນິຍົມ ແລະ ປັດຊະຍາໃໝ່ໆ ເພື່ອສ້າງວັດທະນະ ທຳໃໝ່ໃຫ້ເກີດຂຶ້ນ

ອົງກອນບໍ່ສາມາດປ່ຽນແປງໄດ້ໂດຍບຸກຄົນໃດບຸກຄົນໜຶ່ງ ຫຼື ກຸ່ມບຸກຄົນໃດກຸ່ມບຸກຄົນໜຶ່ງ ແຕ່ຈະປ່ຽນແປງຢ່າງງຽບໆ ໂດຍວັດທະນະທຳໃນອົງກອນມີລະບຽບແບບແຜນ ຢ່າງໃດກໍຕາມ ການປ່ຽນແປງໂຄງສ້າງພາຍໃນອົງກອນ ຫຼື ການບໍລິຫານງານຖືເປັນອີກປັດໄຈໜຶ່ງທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ການປ່ຽນແປງທາງວັດທະນະທຳ ດັ່ງຕົວຢ່າງເຊັ່ນ ອົງກອນຈະມີການປ່ຽນແປງແນວທາງໃນການຄັດເລືອກບຸກຄະລາກອນ ຫຼື ສະຫວັດດີການສຳລັບບຸກຄະລາກອນ ຊຶ່ງມີການດຳເນີນການແບບຄ່ອຍເປັນຄ່ອຍໄປເໝືອນກັບການປ່ຽນເປົ້າໝາຍ ຈົນໃນທີ່ສຸດກໍໄດ້ຮັບການຍອມຮັບໃນຂໍ້ຕົກລົງຕ່າງໆ ຊຶ່ງເປັນທຳມະຊາດ ຈົນເກີດເປັນວັດທະນະທຳໃນອົງກອນໃນທີ່ສຸດ ທິດທາງການປ່ຽນແປງຂອງວັດທະນະທຳໃນອົງກອນລ້ວນມາຈາກຄວາມຄິດສ້າງສັນ, ການຕ້ອງການຄວາມປ່ຽນແປງ ແລະ ບັນຫາຕ່າງໆ ພາຍໃນອົງການລວມເຖິງປັດໄຈເສີມທາງສິ່ງແວດລ້ອມອື່ນໆ ຊຶ່ງບໍ່ສາມາດປ່ຽນແປງໄດ້ ໂດຍບຸກຄົນໃດບຸກຄົນໜຶ່ງ ຫຼື ກຸ່ມບຸກຄົນໃດກຸ່ມບຸກຄົນໜຶ່ງ ແຕ່ເປັນບຸກຄົນທັງອົງກອນ ແລະ ມີການປ່ຽນແປງຢ່າງຄ່ອຍເປັນຄ່ອຍໄປ ຢ່າງມີລະບຽບແບບແຜນ

9.7 ວັດທະນະທຳອົງກອນແຫ່ງການຕື່ນຮູ້ (Awakening Culture)

ທຳມະຊາດຂອງອົງກອນມີລັກສະນະຄ້າຍກັບທຳມະຊາດຂອງຊີວິດທົ່ວໄປ ຄືເມື່ອມີການກຳເນີດຂຶ້ນ ຈະຕ້ອງມີການເຕີບໂຕ ມີການພັດທະນາ ການພັດທະນານັ້ນຈະຕ້ອງເກີດຂຶ້ນຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງສະໜ້າສະເໝີ ແລະ ມີການພັດທະນາທີ່ຍືນຍົງ ຈຶ່ງຈະເຮັດໃຫ້ອົງການຢູ່ລອດໄດ້ຢ່າງໜັ້ນຄົງ ຊຶ່ງການຢູ່ລອດຢ່າງໜັ້ນຄົງນັ້ນ ໝາຍເຖິງອົງກອນຕ້ອງສາມາດປັບຕົວໃຫ້ສອດຮັບກັບກະແສການປ່ຽນແປງຂອງສັງຄົມ ແລະ ສິ່ງແວດລ້ອມໄດ້ຢ່າງມີຄຸນນະພາບ ມີລັກສະນະຂອງການຮຽນຮູ້ຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ ມີການຕື່ນຕົວທີ່ຈະຮຽນຮູ້ຢູ່ຕະຫລອດເວລາ ເພື່ອໃຫ້ເກີດການພັດທະນາຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງດັ່ງທີ່ກ່າວມາແລ້ວ ອົງກອນທີ່ມີລັກສະນະ ເຊັ່ນນີ້ກໍຄື ອົງກອນແຫ່ງການຕື່ນຮູ້ “Awakening Organization” (ເກດຣາ ຮັກຊາດ, 2549) ຂະນະດຽວກັນອົງກອນແຫ່ງການຕື່ນຮູ້ກໍມີລັກສະນະເປັນ “ອົງກອນ ທີ່ສາມາດປົດປ່ອຍສັກກະຍະພາບຂອງຜູ້ປະຕິບັດວຽກງານອອກມາ ເຮັດໃຫ້ຜູ້ປະຕິບັດເກີດຄວາມຕັ້ງໝັ້ນ ທຸ່ມເທເພື່ອໃຫ້ການເຮັດວຽກງານຂອງອົງກອນບັນລຸເປົ້າໝາຍທີ່ວາງໄວ້”

ອົງກອນແຫ່ງການຕື່ນຮູ້ນັ້ນຈະມີລັກສະນະສຳຄັນທີ່ເຮັດໃຫ້ເກີດການຮຽນຮູ້ທີ່ໂດດເດັ່ນ ດັ່ງທີ່ເກດຣາ ຮັກຊາດ (2549) ໄດ້ສະຫລຸບໄວ້ ດັ່ງນີ້

1. ລະດັບຄວາມຕື່ນເຕັ້ນ ການຕື່ນຕົວ ຄວາມດຸໝັ້ນ ຄວາມກະຕືລືລົ້ນຂອງຄົນໃນອົງກອນຈະຢູ່ໃນລະດັບສູງ;

2. ຄົນໃນອົງກອນສ່ວນໃຫຍ່ມີການຕື່ນຕົວ ມີຄວາມເຊື່ອໃນສິ່ງທີ່ພວກເຂົາຕ້ອງການຮ່ວມກັນ ມີການຮ່ວມແຮງຮ່ວມໃຈກັນສູງ

3. ຄົນໃນອົງກອນເບິ່ງເຫັນຄວາມສໍາຄັນຂອງການເປັນສ່ວນໜຶ່ງຂອງອົງກອນ ມີຄວາມຕັ້ງໃຈຕັ້ງໜັ້ນໃນການເຮັດວຽກງານຮ່ວມກັບຜູ້ອື່ນຢ່າງສ້າງສັນ ເຫັນແກ່ປະໂຫຍດສ່ວນລວມຫຼາຍກວ່າປະໂຫຍດສ່ວນຕົວ;

4. ມີພື້ນຖານການຮຽນຮູ້ຊຶ່ງກັນ ແລະ ກັນ ໄວ້ເນື້ອເຊື່ອໃຈກັນສູງ ມີການຍອມຮັບ ແລະ ເຄົາລົບໃນການຕັດສິນຂອງກັນ ແລະ ກັນ;

5. ຄົນໃນອົງກອນມີຄວາມວ່ອງໄວ ມີການປັບປ່ຽນ ພ້ອມທີ່ຈະຕອບສະໜອງຕໍ່ສັນຍານແຫ່ງການປ່ຽນແປງຈາກສະພາບແວດລ້ອມທັງພາຍໃນ ແລະ ພາຍນອກ;

6. ມີວັດທະນະທຳອົງກອນແບບສ້າງສັນ (Constructive Culture) ຜູ້ນຳໃນອົງກອນທຸກລະດັບມີຄວາມເຊື່ອໃນຄ່ານິຍົມຮ່ວມ (Share Value) ແລະ ສະແດງອອກທາງພຶດຕິກຳເຖິງການປະຕິບັດຕາມຄ່ານິຍົມຮ່ວມນັ້ນ;

7. ບຸກຄະລາກອນໃນອົງກອນມີການຈະເລີນເຕີບໂຕ ມີຄວາມກ້າວໜ້າ ຈະເຫັນໄດ້ວ່າອົງກອນແຫ່ງການຕື່ນຮູ້ນັ້ນຈະມີພື້ນຖານຂອງການມີວັດທະນະທຳແບບສ້າງສັນ ເນັ້ນໃນເລື່ອງພາວະຜູ້ນຳທຸກລະດັບຈະສະທ້ອນໃຫ້ເຫັນຜົນງານ ຫຼື Performance ຂອງອົງກອນທີ່ຊັດເຈນ ເຮັດໃຫ້ອົງກອນມີການຈະເລີນເຕີບໂຕຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ ແລະ ມີພື້ນຖານເປັນອົງກອນແຫ່ງການຮຽນຮູ້ (Learning Organization) ທີ່ເຂັ້ມແຂງຂຶ້ນນັ້ນເອງ

ສຸນພິງ ມາລີ (2550) ໄດ້ສະເໜີແນວຄິດການພັດທະນາອົງກອນແຫ່ງການຕື່ນຮູ້ດ້ວຍການປຸກຈິດວິນຍານຂອງອົງກອນ ປຸກພາວະຜູ້ນຳໃນຕົວຄົນ ແລະ ປຸກຄົນອື່ນໆ ທີ່ເຮັດວຽກຮ່ວມກັນ ດັ່ງນີ້

1. ປຸກຈິດວິນຍານອົງກອນ ໝາຍເຖິງ ການເຮັດໃຫ້ພະນັກງານຂອງອົງກອນມີພະລັງເຕັມສ່ວນ ມີຄວາມກະຕື່ລືລົ້ນ ມີແຮງບັນດານໃຈ ມີຄວາມຄິດສ້າງສັນ ຕະຫຼອດຈົນຕະຫຼັກຮູ້ໃນຄວາມໝາຍ ແລະ ຄວາມສໍາຄັນຂອງງານບໍ່ແມ່ນເຮັດວຽກຕາມໜ້າທີ່ໄປມື້ໜຶ່ງ ດັ່ງນັ້ນ ເມື່ອຈິດວິນຍານໃນອົງກອນຖືກປຸກ ຜົນງານຂອງອົງກອນກໍຈະໄດ້ຮັບການພັດທະນາເຖິງຂັດສຸດ ສະທ້ອນອອກມາໃນຮູບແບບຂອງຜົນຜະລິດທີ່ມີຄຸນນະພາບ ມີຄວາມສ້າງສັນ

2. ປຸກພາວະຜູ້ນຳ ໝາຍເຖິງ ການປຸກຈິດວິນຍານຂອງພາວະຜູ້ນຳໃຫ້ຕື່ນຕົວໂດຍການປຸກພາວະຜູ້ນຳໃຫ້ຕື່ນຕົວຂຶ້ນມານັ້ນ ມີອົງປະກອບທີ່ສໍາຄັນ 10 ດ້ານ ຄື ເປັນຜູ້ມີຄວາມອ່ອນນ້ອມຖອມຕົນ ຮູ້ຈັກຕົນເອງ ການເຮັດໃນສິ່ງທີ່ຕົນເອງມີຄວາມສຸກ ການເປັນຜູ້ມີຄວາມຝັນທີ່ຍິ່ງໃຫຍ່ ສະພາບແຫ່ງຄວາມສໍາເລັດໃນອະນາຄົດ ຫຼື ມີວິໄສທັດ ມີຄວາມອົດທົນ ເປັນຄົນຮັກສາຄຳເວົ້າ ຮຽນຮູ້ປະສົບການຈາກຜູ້ທີ່ປະສົບຄວາມສໍາເລັດ ມີຄວາມເປັນຕົວຂອງຕົວເອງ ແລະ ເປັນຜູ້ນຳທີ່ເປັນຜູ້ໃຫ້

3. ປຸກຄົນອ້ອມຂ້າງ ເຖິງວ່າຜູ້ນຳຈະເປັນປັດໄຈສໍາຄັນທີ່ຈະນຳພາອົງກອນສູ່ອົງກອນແຫ່ງການຕື່ນຮູ້ ແຕ່ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງມີການຈຸງໃຈແລະກະຕຸ້ນເຕືອນໃຫ້ຄົນອື່ນໆ ໃນອົງກອນມີຄວາມມຸ່ງໝັ້ນທຸ່ມເທ ແລະ ຜຸກຜັນກັບອົງກອນ

4. ການສ້າງ ແລະ ພັດທະນາບຸກຄະລາກອນສໍາລັບອົງກອນແຫ່ງການຕື່ນຮູ້ ການບໍລິຫານຄວາມຮູ້ ແລະ ການໃຫ້ຄວາມສໍາຄັນຕໍ່ກຸ່ມຄົນທີ່ປະຕິບັດງານບົນພື້ນຖານຄວາມຮູ້ ມີຄວາມສໍາຄັນຢ່າງຍິ່ງໃນການພັດທະນາອົງກອນໄປສູ່ການເປັນອົງກອນແຫ່ງການຕື່ນຮູ້ ຕ້ອງມີການປຸກ ຫຼື ຈຸງໃຈຜູ້ປະຕິບັດງານ ເພື່ອໃຫ້ພວກທ່ານປ່ຽນ ແລະ ນຳຄວາມຮູ້ທັງໝົດທັງປະສົບການທີ່ສະສົມໃນຕົວອອກມາໃຊ້ໃຫ້ເກີດປະໂຫຍດ ເພື່ອການບັນລຸເປົ້າປະສົງຂອງອົງກອນ

ສະຫຼຸບ ວັດທະນະທຳແຕ່ລະແບບສາມາດສ້າງຄວາມສໍາເລັດໃຫ້ແກ່ອົງກອນໄດ້ທັງໝົດ ການຍຶດວັດທະນະທຳແບບໃດຫຼືປະສົມປະສານຫຼາຍນ້ອຍພຽງໃດ ຂຶ້ນຢູ່ກັບຈຸດເນັ້ນດ້ານກົນລະຍຶດຂອງອົງກອນ ແລະ ຄວາມຈຳເປັນຂອງເງື່ອນໄຂແວດລ້ອມພາຍນອກເປັນສໍາຄັນຈຶ່ງເປັນຄວາມຮັບຜິດຊອບໂດຍກົງຂອງຜູ້ນຳທີ່ຈະຕ້ອງເຮັດ ເພື່ອບໍ່ໃຫ້ອົງກອນຫຍຸດຢູ່ກັບວັດທະນະທຳເກົ່າ ຊຶ່ງອາດເໝາະສົມກັບອາດີດ ແຕ່ບໍ່ອາດເຮັດໃຫ້ອົງກອນປະສົບຄວາມສໍາເລັດໄດ້ອີກຕໍ່ໄປ.

ເອກະສານອ້າງອີງ

- ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ. (2015). ຂໍ້ຕົກລົງຂອງລັດຖະມົນຕີວ່າດ້ວຍຄຸນສົມບັດ ແລະ ຈັນຍາບັນຂອງຄູ, ເລກທີ 1728/ສສລ.ສຄ, ສະບັບລົງວັນທີ 06/05/2015. ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ: ບ.ປ.ຝ.). (ເອກະສານອັດສະໂນາ).
- _____. (2014). ແຜນພັດທະນາວຽກງານສ້າງຄູ ແຕ່ປີ ຄ.ສ. 2016 – 2020. (ສະບັບຮ່າງວັນທີ 06/03/2014). ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ: (ບ.ປ.ຝ.). (ເອກະສານອັດສະໂນາ).
- _____. (2014). ເອກະສານ 4 ບຸກທະລູຂອງຂະແໜງການສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາແຫ່ງຊາດ. ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ: (ບ.ປ.ຝ.). (ເອກະສານອັດສະໂນາ).
- _____. (2014). ເອກະສານລາຍງານກອງປະຊຸມສະໄໝສາມັນເທື່ອທີ VII ຂອງສະພາແຫ່ງຊາດຊຸດທີ VII ຄັ້ງວັນທີ 11/07/2014. ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ: (ບ.ປ.ຝ.). (ເອກະສານອັດສະໂນາ).
- _____. (2014). ບົດສະຫຼຸບການຈັດຕັ້ງປະຕິບັດງານການປະຕິບັດຮູບລະບົບການສຶກສາ ແລະ ກິລາປະຈຳສົກຮຽນ 2013 – 2014 ແລະ ແຜນປະຕິຮູບລະບົບການສຶກສາ ແລະ ກິລາປະຈຳສົກຮຽນ 2014 – 2015. ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ: (ບ.ປ.ຝ.). (ເອກະສານອັດສະໂນາ).
- _____. (2013). ເອກະສານ 3 ລັກສະນະ ແລະ 5 ຫຼັກມູນຂອງການສຶກສາລາວ. ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ: (ບ.ປ.ຝ.). (ເອກະສານອັດສະໂນາ).
- _____. (2013). ບົດສະຫຼຸບການຈັດຕັ້ງປະຕິບັດວຽກງານປະຕິຮູບລະບົບການສຶກສາ ແລະ ກິລາປະຈຳສົກຮຽນ 2012 – 2013 ແລະ ແຜນປະຕິຮູບລະບົບການສຶກສາ ແລະ ກິລາປະຈຳສົກຮຽນ 2013 - 2014. ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ: (ບ.ປ.ຝ.). (ເອກະສານອັດສະໂນາ).
- _____. (2000). ວິໄສທັດຍຸດທະສາດການພັດທະນາການສຶກສາເຖິງປີ 2020. ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ: (ບ.ປ.ຝ.). (ເອກະສານອັດສະໂນາ).
- _____. (2010). ມາດຕາຖານຂອງຄູລາວ. ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ: (ບ.ປ.ຝ.). (ເອກະສານອັດສະໂນາ).
- _____. (2013). ຂໍ້ຕົກລົງຂອງລັດຖະມົນຕີວ່າດ້ວຍສາມຂໍ້ແຂ່ງຂັນຂອງພະແນກສຶກສາທິການແລະ ກິລາ ເລກທີ 131 /ສສລ.ຈຕ, ລົງວັນທີ 08/01/2013. ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ: (ບ.ປ.ຝ.). (ເອກະສານອັດສະໂນາ).
- _____. (2012). ຂໍ້ຕົກລົງວ່າດ້ວຍ ປັດຊະຍາການສ້າງຄູໃນ ສ ປ ປ ລາວ. (ເອກະສານສະບັບວັນທີ 20/07/2012). ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ: (ບ.ປ.ຝ.). (ເອກະສານອັດສະໂນາ).

_____. (2010). ຂໍ້ຕົກລົງຂອງລັດຖະມົນຕີວ່າດ້ວຍການອະນຸມັດນຳໃຊ້ມາດຕະຖານຂອງຄູ ເລກທີ 1232 / ສສລ.ສຄ, ລົງວັນທີ 03/06/2010. ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ: (ບ.ປ.ຝ.). (ເອກະສານອັດສຳເນົາ).

ເກດຣາ ຮັກຊາດ. (2549). ອົງກອນແຫ່ງການຕື່ນຮູ້. ກຸງເທບມະຫານະຄອນ: ບໍລິສັດ ເນຊັ້ນມັນຕິມິເດຍ ກຸບ ຈຳກັດ. ກັນລະຍານີ ພິມທອງ. (2546). ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຄວາມສະຫຼາດທາງອາລົມກັບພາວະຜູ້ນຳການປ່ຽນແປງຂອງຜູ້
ບໍລິຫານໃນວິທະຍາໄລພາລະສຶກສາ. ປະລິນຍານິພົນການສຶກສາມະຫາບັນດິດ ສາຂາ ການບໍລິຫານການສຶກ
ສາ ບັນດິດສຶກສາ ມະຫາວິທະຍາໄລສີນະຄະລິນທະວິໂລດປະສານມິດ.

ຈາຣຸວັນ ປະດາ. (2545). ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງປັດໄຈສ່ວນບຸກຄົນ ວັດທະນະທຳອົງການລັກສະນະ ສ້າງສັນ ຄວາມ
ຜ່ອມຂອງອົງການກັບຄວາມຍືດໝັ້ນຜູກພັນຂອງອົງການ ຕາມການຮັບຮູ້ຂອງພະຍາບານວິຊາຊີບ ໂຮງໝໍຈິດ
ເວດ. ວິທະຍານິພົນ ປະລິນຍາມະຫາບັນດິດ ສາຂາ ການບໍລິຫານການຜະຍາບານ ຈຸລາລົງກອນ
ມະຫາວິທະຍາໄລ.

ຈຸຖາ ທຽນໄທ. (2550). ການຈັດການມຸມມອງນັກບໍລິຫານ. ກຸງເທບມະຫານະຄອນ: ສຳນັກພິມແມກກຣໍ-ຮິນ.

ສົມຍົດ ນາວິການ. (2541). ການບໍລິຫານແບບກົນລະຍົດ ແລະ ນະໂຍບາຍທາງທຸລະກິດ. ພິມເທື່ອທີ 4. ກຸງເທບ
ມະຫານະຄອນ: ໂຮງພິມຕະເວັນອອກ.

ສົມຍົດ ນາວິການ. (2543). ການບໍລິຫານແລະພຶດຕິກຳອົງການ. ກຸງເທບມະຫານະຄອນ: ໂຮງພິມກຸງເທບມະຫາ
ນະຄອນ.

ສຸນຝົງ ມາລີ. (2550). ວັດທະນະທຳແຫ່ງການເປັນອົງແຫ່ງການຕື່ນຮູ້: ແນວທາງໃໝ່ໃນການບໍລິຫານແລະ ພັດທະນາ
ຊັບພະຍາກອນບຸກຄົນ. ວາລະສານຂ່າວລາດຊະການ. 4. 40-45.

ສຸເທບ ຝົງສີວັດ. (2545). ພາວະຜູ້ນຳ: ທິດສະດີແລະປະຕິບັດ. ກຸງເທບມະຫານະຄອນ: ບຸກລົງຈຳກັດ.

ເສີມສັກ ວິສາລະພອນ. (2544). ພາວະຜູ້ນຳ. ນິນທະບູຣີ: ມະຫາວິທະຍາໄລສຸໂຂໄທທຳມາທິຣາດ.

ສຳນັກງານຄະນະກຳມະການພັດທະນາລະບົບລາດຊະການ. (2548). ການບໍລິຫານການປ່ຽນແປງ. ການບໍລິຫານລັດ
ແບບໃໝ່ ບໍລິບົດ ແລະ ເທກນິກວິທີ. ກຸງເທບມະຫານະຄອນ: ບໍລິສັດວິຊັນພິນແອນມິເດຍ ຈຳກັດ.

ທອງໃບ ສຸດຈາຣີ. (2545). ທິດສະດີອົງການ. ພິມເທື່ອທີ 5. ອຸບົນລາດຊະທານີ: ຄະນະວິທະຍາການຈັດການສະຖາ
ບັນລາດຊະພັດອຸບົນລາດຊະທານີ.

ທອງຫຼໍ່ ເດດໄທ. (2544). ພາວະຜູ້ນຳເພື່ອການບໍລິຫານຄຸນນະພາບສຸຄວາມເປັນເລີດ. (ບ.ປ.ທ).

ເບນຈະພອນ ແກ້ວມິສີ. (2545). ການນຳສະເໜີຮູບແບບການພັດທະນາຄຸນນະລັກສະນະພາວະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ບໍລິຫານ
ວິທະຍາໄລພະຍາບານ ຂອງກະຊວງສາທາລະນະສຸກ. (ບ.ປ.ທ).

ປະສິດ ສິບພັນໂກຍ. (2545). ພຶດຕິກຳຜູ້ນຳຂອງຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນປະຖົມສຶກສາທີ່ມີມາດຕະຖານຄຸນນະພາບ
ນັກຮຽນແຕກຕ່າງກັນ. ສາລະນິພົນປະລິນຍາສຶກສາສາດມະຫາບັນດິດ ສາຂາວິຊາ ການບໍລິຫານການສຶກສາ
ບັນດິດວິທະຍາໄລ ມະຫາວິທະຍາໄລສີລະປະກອນ.

ເພັນຜະກາ ຜຸ້ມພວງ. (2547). ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງສະມັດທະນະທາງວິຊາຊີບ ວັດທະນະທຳອົງກອນລັກສະນະ
ສ້າງສັນ ຄຸນນະພາບຊີວິດການເຮັດວຽກງານ ກັບຄວາມຜູກພັນໃນອົງກອນຂອງພະຍາບານປະຈຳການ ໂຮງ
ໝໍສູນ. ວິທະຍານິພົນ ປະລິນຍາມະຫາບັນດິດ ສາຂາການບໍລິຫານການຜະຍາບານ ຈຸລາລົງກອນ
ມະຫາວິທະຍາໄລ.

- ຍຸວະດີ ທຳມາຫາກິນ. (2546). ຄວາມສຳພັນລະຫວ່າງຄຸນນະລັກສະນະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນກັບການຈັດກິດ
ຈະກຳການຮຽນ-ການສອນໂດຍເນັ້ນນັກຮຽນເປັນໃຈກາງ. ສາລະນີພົນປະລິນຍາສຶກສາສາດ ມະຫາບັນດິດ
ສາຂາວິຊາ ການບໍລິຫານການສຶກສາ ບັນດິດວິທະຍາໄລ ມະຫາວິທະຍາໄລສິລະປະກອນ.
- ຮັງສັນ ປະເສີດສີ. (2544). ພາວະຜູ້ນຳ. ກຸງເທບມະຫານະຄອນ: ທະນະທັດການພິມ ຈຳກັດ.
- ຮັງສັນ ປະເສີດສີ. (2548). ພຶດຕິກຳອົງການ. ກຸງເທບມະຫານະຄອນ: ທຳສານ.
- ວິໄຊ ຈັນທະວົງ. (2547). ພາວະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ບໍລິຫານທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ຄຸນນະພາບຊີວິດໃນການປະຕິບັດງານຂອງຄູໃນ
ສະຖານສຶກສາ ພື້ນທີ່ການສຶກສາກຸງເທບມະຫານະຄອນ ເຂດ 3. ວິທະຍານິພົນປະລິນຍາສຶກສາສາດ
ມະຫາບັນດິດ ສາຂາວິຊາການບໍລິຫານການສຶກສາ ບັນດິດວິທະຍາໄລສິລະປະກອນ.
- ວິໄຮດ ສາຣະຣັດຕະນະແລະອັນຊະລີ ສາຣະຣັດຕະນະ. (2545). ປັດໄຈທາງການບໍລິຫານກັບຄວາມເປັນອົງການແຫ່ງ
ການຮຽນຮູ້ຂໍ້ສະເໜີຜົນການວິໄຈເພື່ອພັດທະນາແລະການວິພາກ. ກຸງເທບມະຫານະຄອນ: ຫ້າງຫຸ້ນສ່ວນຈຳ
ກັດທິບຍະວິສຸດ.
- ວໍລະນຸດ ເນດພິສານວານິດ. (2538). ການສຶກສາວັດທະນະທຳອົງການຂອງຝ່າຍການພະຍາບານ ໂຮງໝໍລັດຖະບານ
ກຸງເທບມະຫານະຄອນ. ວິທະຍານິພົນ ປະລິນຍາມະຫາບັນດິດ ສາຂາການບໍລິຫານການພະຍາບານ ຈຸລາລົງ
ກອນມະຫາວິທະຍາໄລ.
- ວິຈານ ພານິດ. (2550). ວິຖີແຫ່ງອົງກອນແຫ່ງຄວາມເປັນເລີດ. ຈຸນລະສານອຸດສາຫະກຳສຳພັນ. 73. 2-3.
- ວິຣະວຸດ ມາຄະສິຣານນ. (2548). ການພັດທະນາອົງການແຫ່ງການຮຽນຮູ້. ກຸງເທບມະຫານະຄອນ: ທັກມິນການພິມ.
- ວິຣະວັດ ປັນນິຕາໄມ. (2544). ການພັດທະນາອົງການແຫ່ງການຮຽນຮູ້. ພິມເທື່ອທີ 2. ກຸງເທບມະຫານະຄອນ: ທິຣະ
ປ້ອມວັນນະກຳ.
- ອະພິວັນນາ ແກ້ວເລັກ. (2542). ພາວະຜູ້ນຳຂອງຜູ້ບໍລິຫານທີ່ສົ່ງຜົນຕໍ່ປະສິດທິຜົນຂອງໂຮງຮຽນມັດທະຍົມສຶກສາທີ່
ຂຶ້ນກັບກົມສາມັນສຶກສາ ເຂດການສຶກສາ1. ວິທະຍານິພົນປະລິນຍາສຶກສາສາດມະຫາບັນດິດ ສາຂາວິຊາ
ການບໍລິຫານການສຶກສາ ບັນດິດວິທະຍາໄລ ມະຫາວິທະຍາໄລສິລະປະກອນ.

ພາສາອັງກິດ

- Acker-Hocevar, M. & Touchton, D. (1999, April). **A model of power as social relationships: Teacher leaders describe the phenomena of effective agency in practice.** (Report No.SP 040 191). Washington, DC: National Center for Research on Teaching and Teacher Education (ERIC No. ED 456 108).
- Abdal-Haqq, I. (1999). Unraveling the Professional Development School Equity Agenda. **Peabody Journal of Education**, (3/4), 145.
- Aicinena, Steven. (2000). Teacher Cognition during Monitoring Behavior: A Case Study, **the Physical Educator** 54, Abstract.
- Alderfer, Clayton P. (1972). Existence, Relatedness and Growth. New York: Free Press.
- Alma Harris and Daniel Muijs. (2005). **Improving Schools through Teacher Leadership.** New York: Open University Press.
- Alkin, Marvin C. (1969). **Evaluation Theory Development.** Los Angeles: U.S.A.
- Angelle, P. S., & DeHart, C.A. (2011). Teacher perceptions of teacher leadership: Examining differences by experience, degree, and position. **NASSP Bulletin**, 95. doi: 10.1177/0192636511415397
- Andreas, Burton G. (1970). Experimental Psychology. 2nd ed. New York: John & Sons.

- Angelle, P. S. & Beaumont, J. S. (2007). School structure and the identity of teacher leaders: Perspectives of principals and teachers. **Journal of School Leadership**, 17(6), 771–799.
- Applewhite, Phillip B. (1965). *Organization Behavior*. Englewood Cliff: Prentice – Hall Inc.
- Argyris, Chris. (1957). *Personality and Organization*. New York : Harper & Row Publishers.
- Arhar, J. M., Holly, M. L., & Kasten, W. C. (2001). **Action research for teachers**: Traveling the yellow brick road. Merrill.
- Athos Anthony and Robert Coffey E. (1968). *Behavior in Organization a Multidimensional View*. Englewood Cliffs, New Jersey: Printice – Hall Inc.
- Avolio, B.J. (1999). **Full Leadership Development**. California: SAGE Publication.
- Abraham, R. (2004). Emotional competence as antecedent to performance: A contingency framework. **Genetic, Social, and General Psychology Monographs** 130(2), 117-143.
- Abramson, Mark A. In Search of The New Leadership. **Leadership Inc**, 10(September), 33.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**. 63 (1990): 1-18.
- Allen, T. and other. (2000). Ratings of Organizational Citizenship Behavior: Does the Source Make a Difference Human Resource Management Review. 10(1), 97-114. Anonymous. (2004). Leading by fell. Harvard Business Review, 82(1), 27-28.
- Atkinson, Lyn. (2006). **“How Do exemplary Principals Manage and Sustain Change in Order to Enhance Student Learning Outcomes?” Primary Principals’Sabbatical Leave Scheme, School, Term1.**
- A. Hargreave and Fink, D. (2005). **Sustaninable Leadership**. San Francisco: Jersey-Bass.
- Bandura, A. (1997). **Self-efficacy: The exercise of control**. New York: Freeman.
- Bandura, A. (1969). **Principles of Behavior Modification**. New York : Holt, Rinehart & Winston.
- Barnard, Chester I. (1960). **The Function of the Exucutive**. Massachusetts: Harvard University Press.
- Bandura, A. “Self-efficacy mechanism in human agency.” **American psychologist**, 37(1982): 122 – 147.
- Barbuto, John E. and Mark E. Burbach. The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. **The Journal of Social Psychology**. 146(1): 51 – 64.
- Bardzill, P., and M. Slaski. Emotional intelligence: Fundamental competencies for enhanced service provision. **Managing Service Quality** 13, 2(2003): 97-104.
- Barling, J., F. Slater and E. K. Kelloway. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21, (2000): 157 – 161.
- Barnett. Alum M., The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environment and Selected Teacher Outcomes. **A Preliminary Report**, Auckland, New Zealand, (November 2003): 56.
- Barnett, Alan M. (2005). **The Impact of Transformaitonal Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes. A**

- thesis submitted to the University of Western Sydney in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Barron, R. M. and D. A. Kenny. The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. **Journal of Personality and Social Psychology** 51, 6(1986): 1173 – 1182.
- Bass, Bernard M. Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? **American Psychologist**. 52, (February 1977): 52.
- Bass, Bernard M. (1981). **Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. Glencoe, IL: Free Press.
- Bass, Bernard M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York: The Free Press.
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio. (1987). Development Analysis. **Academy of Management Review** 12: 25.
- Bass, B., and B. Avolio. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly** 17(1): 112 – 121.
- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass and Avolio. (1994). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. **Journal of European Industrial Training**, 14(5): 32.
- Bass, Bernard M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership. **European Journal of World and Organization Psychology** 8(1): 54.
- Bass, Bernard M. and Others. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology** 88(2): 33.
- Bass, B. M., and R. E. Riggio. (2006). **Transformational Leadership**. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beckhard, R. and Other. (1996). **The Leaders of the Future**. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). **Leader**. New York: Harper & Row.
- Best, John W. (1988). **Research in Education**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Blanchard, Ken. (1988). Shaping Team Synergy. *Today's Office* 22(7): 22.
- Blum, R. and J. Butler. (1989). **The role of school leaders in school improvement**. In Blum, R. and Butler, J. (eds), *school leader development for school improvement*. Leuven: acco.
- Blumberg, Arthur and William. (1986). **The Effective Principal: Perspectives on School Leadership**, 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Bogler, R. (2001). the Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. **Educational Administration Quarterly** 37(5): 662 – 683.
- Bolino, M.C., W.H. Turnley and J.M. Bloodgood. (2002). Citizenship Behavior and the Reaction of Social Capital in Organizations. **Academy of Management Review** 27(4): 505 – 522.
- Bolino, M., and W. Turnley. (2003). Going the extra mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior. **Academy of Management Executive** 17(3). 60-71.
- Boyett, Joseph H. (2006). The Proof That Transformational Leadership Works. **The Science of Leadership**: 36.

- Brief, A., and H. Weiss. (2002). Organizational Behavior: Affect in the workplace. **Annual Review Psychology** 53. 279 – 307.
- Bryant, M.T. (1998). Cross-cultureal understandings of leadership: themes from Native American Interviews. **Educational Management and Administration** 26(1). 36.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing, and exploiting organizational knowledge. **Journal of Leadership and Organizational Studies** 9 (4): 32 – 34.
- Burns, James M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Raw.
- Butler, J. (1989). **School Leader Development for School Improvement**. Leuven: Acco.
- Butler, J.K., S.R. Cantrell and R.J. Flick. (1999). Transformational Leadersip Behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work. **Organization Development Journal**, 17(1): 99.
- Caprara, G. V. and Other. (2003). Efficacy beliefs as determinants of teachers' job satisfaction. **Journal of Educational Psychology**, 95(4): 821 – 832.
- Carnell, Colin A. (1990). **Managing Change in Organization**. New York: Prentice Hall.
- Caruso, D., J. Mayer and P. Salovey. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. **Journal of Personality Assessment**, 79(2): 306 – 320.
- Clark, R. Burton. (1998). **Creating Entrepreneurial University: Orgnaizational Pathways of Tranformation**. Oxford: Pergammon Press.
- Coleman, M. (1994). Leadership in Educational Management, in Bush, T. and West-Burnham, J. (eds). **The Principles of Educational Management**. Harlow: Longman.
- Fairholm, G., R.J. House and B. Shamir. (1994). “**Toward the Integration of Transformation, Charismatic and Visionary Theories**”. In M.M. Chemers & R. Ayan (eds) **Leadership Theory and research Perspectives and directions** 22. Sydney : Academic Press.
- Farh, J. L., C.B. Zhong and D. Organ. (2000) Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. **Academic of Management Proceedings Canada**: Toronto, Ontario, 2000.
- Fekken, G. Cynthia. (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasonning and Transformational Leadership. **Leadership & Organization Development, Journal**, 23(4): 32.
- Fernando, M. and Y. Yang. (2006). Transformational Leadership in a Cross-cultural Setting. **Australia, New Zealand Academy of Management (ANZAM)**, Queensland: 22
- Fullan, M. (2001). **Leading in a Culture of Change**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2002). Principle as Leaders in a Culture of Change. **Educational Leadership, Special Issue**, 36.
- Fullan, M. (2005). **Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action**. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Gardner, L., and C. Stough. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. **Leadership & Organization Development Journal**, 32(2), 68 – 78.
- Gene Ogiogio. (2004). Measuring Performance of Interventions in Capacity Building: Some Fundamentals. **ACBF Working Paper**, 16 – 20.
- Goleman, D. (1995). **Emotional Intelligence**. New York: Bantam.
- Goleman, D., Boyatzis R., and McKee, A. (2002). **Primary Leadersip**. Boston, MA: Hardward Business School Press.

- Good Cater V. (1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw – Hill.
- Hay Management Consultants. (2000). **The Lesson of Leadership**. London: Hay Management Consultants Ltd.
- Heifetz, R. A. and Laurie, D. L. (1998). **the Work of Leadership**. Harvard Business Review on Leadership USA: Harvard Business School Publishing.
- Herscovitch, Lynne and Meyer John P. (2002). Commitment to Change Extension of a Three-Component Model. **Journal of Applied Psychology**, 87(3), 21 – 22.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. (1974). **Management of Organizational Behavior**. New Delhi: Prentice – Hall of India Private Limited.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. Miskel. (1993). **Education Administration Theory Research and Practice**. 4thed. Singapore: McGraw – Hall. Inc.
- Hughes, M. (1989). Leadership in professionally staffed organizations. In Glatter, R., Preedy, M., Riches, C. and Masterton, M. (eds.) **Understanding School Management**. Milton Keynes: Open University Press.
- Hughes, Tanya Gwen. (2006). Identification of Leadership Style of Enrollment Management Professionals in Post Secondary Institutions in the Southern United States. A Dissertation in Higher Education Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech University in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Education.
- Humphreys, J., and W. Einstein. (2003). Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, 41 (1), 85 – 95.
- Ian, Stewart. (1997). **Does God Play Dice? The New Mathematics of Chaos** 2nd edition. London and New York: Penguin.
- International Institute for Management Development. (2006). **World Competitiveness Yearbook**. Switzerland: Lausanne.
- Joyce, B. (1991). The Doors to School Improvement. **Educational Leadership**, 21.
- Judd, C. M., and D. A. Kenny. (1981). Process analysis: Estimating mediation in evaluation research. **Evaluation Research**, 5, 602 – 619.
- Jung, D., Chow, C., and A. Wu. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. **The Leadership Quarterly**, 14 (5), 327 – 344.
- Kaiser, in Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidel. (1983). **Using Multivariate Statistics**. New York: Harper & Row.
- Kalmert, K. W. and Lewis P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: a Constructive Development Analysis. **Academy of Management Review** 12, 24.
- Kark, R., and B. Shamir. (2002). The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept. **Academy of Management Proceedings** Denver, Colorado, 36.
- Keeves, J.P. (1988). **Educational Research Methodology and Measurement: An international Handbook**. Oxford: Pergamon press.
- Keeves J.P. (1994). **Models and Model Building The International Encyclopedia of Education**, 2nded. New York: Harper & Row.
- Keller, Robert T. (1992). Transformational Leadership and Performance of Research and Development Project Groups. **Journal of Management** 18 (3), 31.

- Koh, William Lok Kiang. (1991). An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore. Ph.D. Dissertation University of Oregon, **Dissertation Abstracts International** 52(2), 25.
- Kuhnert, K. W. and Lewin P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Development Analysis. **Academy of Management Review**, 12.
- Leider, R. J. (1996). The ultimate leadership task, in F, Hesselbein, M. Goldsmith and R. Bechhard (Ed.), **The leader of the future**. San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- Leithwood, K. A. (1992). **The move toward transformational leadership**. Education Leadership, 21.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. **Educational Administration Quarterly**, 30(4), 498 – 518.
- Leithwood, K., and D., Jantzi. (2005). Leadership and Policy in Schools. **A review of transformation school leadership research** 4, 177 – 199.
- Likert, Rennis. (1961). **New Pattern of Management**. New York: McGraw – Hill Book Company.
- Likert, Rennis. (1967). **The Human Organization**. Tokyo: Kogakusha.
- Lynne Herscowitch and John P. Meyer. (2002). Commitment to Change Extension of a three-component model. **Journal of Applied Psychology** 87 (3), 54.
- Martino, A. M.(2003). **Leadership style, teacher empowerment and job satisfaction in public elementary schools**. Unpublished doctoral dissertation, St. John's University, Jamaica: NY.
- Marsh, D. (1992). **Leadership and its Functions in Further and Higher Education**, Mendip Paper MP 035, Bristol: The Staff College.
- Meyer, J.P. and N.J. Allen. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review** 1, 61 – 89.
- Meyer, J.P. and N.J. Allen. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McAllister, D. (1995). Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organisations. **Academy of Management Journal** 1, 36.
- McClelland, D.C. (1975). **Power**. New York: Irvington.
- Moore, Lori L. and Rick D. Rudd. (2006). Leadership Style of Current Extension Leader. **Journal of Agricultural Education** 47(1), 45.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology** 76(6), 845 – 855.
- Nicholls, J. (1994). The Heart, head and hands of transforming leadership. **Leadership & Organization Development Journal** 15(6), 8 – 15.
- Mosley and others. (1996). **Management Leadership in Action**. 5th ed. New York: Harper Collings.
- Northhouse, P.G. (2001). **Leadership: Theory and Practice**. 2nd ed. New York: Sage Publication.
- Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books.
- Orme, D. (2004). Growing Leaders. **New Zealand Management** 51, issue (8), 14.

- Owen, James. (1973). The Uses of Leadership Theory. **Michigan Business Review** 25, 56.
- Palmer, B. and Other. (2004). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organizational Development Journal* online, accessed 20 February, 2019 from ProQuest.
- Pennings, Rhonda. (2007). Transformational Leadership: How Do We Get There? **Northwest Iowa Community College**, 21.
- Podsakoff, P. and Others. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. **Leadership Quarterly** 1 (2), 107 – 142.
- Podsakoff Phillip M. Mackenzie SB, Moorman R and Fetter R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. **The Leadership Quarterly** 69, 25.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Bommer, W.H.W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and OCB. **Journal of Management** 22(2), 21.
- Podsakoff, P., and S. MacKenzie. (1997). Impact of Organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research. **Human Performance** 10(2), 133 – 152.
- Popper, M., L. Ori and M. G. Ury. (1999). The Israeli defence forces: an example of transformational leadership & organizational development. **Leadership and Organizational Development Journal** 13(1), 3 -8.
- Prabhakar, G.P. An Empirical Study Reflecting the Importance of Transformational Leadership on Project Success Across Twenty-eight Nations. **Project Management Journal** 26(4), 25.
- Ray H. Elliott. (2008). Ethical Leadership and Business Culture: Transformational Pathways within Boards and Management for Enhanced Integrity, Trust, and Organizational Actualisation. **Business Ethics Research Unit (BERU) Centre for International Corporate Governance Research**, Victoria University Melbourne.
- Randy G. Eppard. (2004). Transformational and Transactional Leadership styles as they Predict Constructive Culture and Defensive Culture. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, **Abstract**.
- Razik, T. A and Swanson, A.D. (2001). **Fundamental Concepts of Educational Leadership**. 2nd ed. New Jersey: Merrill Prentice – Hall.
- Reddin, William J. (1970). **Management Effectiveness**. New York: McGraw – Hill Book co.
- Richey, R. C. (1990). **The Theoretical and Conceptual Bases of Instructional Design**. New York: Nichols Publishing Co.
- Ricky W. Griffin. (2004). Organization behavior: managing people and organizations. Boston: Houghton Mifflin Company.
- teer, M. Richard (1977). **Organizational Effectiveness: A Behavior View**. Santa Monica, Calif: Good Year Publishing Company.
- Steiner, E. (1988). **Methodology of Theory Construction**. Sydney : Educology Research Associates.

- Stevenson Eric J. and Warn James R. (2004). Effective Leadership Development: Creating Better Mental Models. **School of Economics and Management**. University College, Australian Defence Force Academy.
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of theory and research. New York: Nichols Publishing Co.
- Tichy, N.M. and DeVanna, M.A. (1990). **The Transformational Leader**. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Tichy, N.M. and Cohen, E. (1997). **The Leadership engine**. USA: Harper Business.
- Tschannen-Moran and Others. (1998). Teacher Efficacy: Its' meaning and measure. **Review of Educational Research** 68 (2), 202 – 248.
- Vroom, Victor H. (1976). Leadership, in **Handbook of Industrial and Organization Psychology**. Chicago: Rand Menally.
- Vroom, V.H. (1982). Work and Motivation. (Rev.ed.) **Malabar**. FL: Robert E Krieger Publishing Company.
- Wagner, Stephen. (2007). **Five Principles of Transformational Leadership: Each Practices can be Tested, Learned and Taught**. (n.p)
- Webber, Max. (1947). The **Theory of Social and Economic Organizations**. In T. Parsons (ED), A.M Henderson and T.Parsons (Trans.) New York: Free press.
- Yammarino, Francis L. William D Spangerler, and Bernard M. Bass. (1993). Transformational Leadership and Performance: A Longitudina Investigation. **Leadership Quarterly**, 4(1), 54.
- Yu, H., Leithwood, K., and Jantzi. (2002).The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. **Journal of Educational Administration**, 40(4), 368 – 389.
- Yukl, Gary A. (1989). **Leadership in Organization**. Engewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, Gary. (1989). Managerial Leadership: A review of Theory and Research. **Yearly Review of Management**, 15, 22.
- Yukl, Gary A. and Van David D. Fleet. In **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. (1992). Cited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hought.