



บทที่ 2

แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารงานสถาบัน มีกรอบความคิดที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1. การนำมรดกทางวัฒนธรรมมาศึกษาองค์การ
2. แนวความคิดที่นำมาเป็นกรอบสำหรับการวิจัย
3. แนวทางการวิจัยในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษา
2. กรอบมรดกสำหรับการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้แก่ สิ่งแวดล้อม บริบทของสถาบัน กุศรलय สารสนเทศ การขัดเกลาทางสังคม และภาวะผู้นำ

ทั้งหมดนี้จะอธิบายเป็นลำดับไป

การนำมรดกทางวัฒนธรรมมาศึกษาองค์การ

การศึกษาองค์การโดยใช้ทัศนะทางวัฒนธรรม ได้ยึดศาสตร์ทางวัฒนธรรมมาจากวิชามานุษยวิทยาและสังคมวิทยา เป็นที่ทราบกันดีว่า ทัศนะทางวัฒนธรรมในสาขาวิชามานุษยวิทยาวัฒนธรรมมีความหลากหลาย จะเห็นจาก Allaire และ Firsirotu (1984) ได้ทบทวนวรรณกรรมและประมวลความคิดทางวัฒนธรรมที่ใช้อธิบายการศึกษาองค์การไว้อย่างกว้างขวาง ทว่า ทัศนะทางวัฒนธรรมจากวิชามานุษยวิทยาที่นำมาใช้ในการศึกษาทำความเข้าใจองค์การอย่างเด่นชัด Cameron และ Ettington (1988) สรุปไว้ 2 สำนักความคิด คือ สำนัก Functionalist โดยมี Radcliff-Brown (1952) และ Malinowski (1961) เป็นผู้นำด้านความคิด และสำนัก Semiotic ซึ่ง

Geertz (1973) และ Goodenough (1971) เป็นผู้นำความคิด แต่ละสำนักมีความคิดหลักดังนี้

1. สำนักคติการหน้าที่นิยม (Functionalist) มีจุดเน้นที่กลุ่มองค์การและสังคมที่เป็นองค์รวม และพิจารณาว่าการปฏิบัติ ความเชื่อและค่านิยมที่มีอยู่ในหน่วยเหล่านั้น จะนำมาใช้ได้อย่างไรในการทำหน้าที่ที่ดำรงไว้ซึ่งการควบคุมทางสังคม ผู้ศึกษาหรือนักวิจัยตามแนวความคิดนี้จะเป็นผู้ตีความปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ได้สังเกตจากภารกิจ เหตุการณ์และกิจกรรมขององค์การ นักวิจัยจะกำหนดความหมาย (Meaning) สำหรับปรากฏการณ์ในองค์การแล้วใช้ชี้แจง และตั้งชื่อแบบแผนที่ปรากฏชัดในองค์การ ทั้งนี้เพราะนักคติการหน้าที่นิยม มีกระบวนทัศน์ (Paradigm) ในการแสวงหาความรู้ดังนี้ (1) มีทัศนคติเชิงทวิวิสัย (2) แสวงหาความรู้ในแนวทางปฏิฐานนิยม (Positivism) คือเชื่อความรู้ที่ผ่านประสาทสัมผัส (3) เชื่อว่าธรรมชาติของมนุษย์เป็นไปตามกฏตายตัว (Determinist view) และเชื่อในกฎระเบียบของสังคมและ (4) เชื่อว่าความรู้ที่เป็นหลักการทั่วไปสามารถนำมาข้ามไปใช้ในสถานการณ์อื่นได้ นักวิจัยวัฒนธรรมองค์การในกลุ่มความเชื่อนี้ได้แก่ Ouchi (1981), Pascale and Athos (1981), Deal and Kennedy (1982), Peters and Waterman (1982) และ Schein (1983) เป็นต้น

2. สำนักความหมายและสัญลักษณ์ (Semiotic) เป็นแนวคิดด้านสัญลักษณ์ และกลายเป็นแนวคิดสำคัญทางวัฒนธรรมเมื่อประมาณ 25 ปีมานี้ ผู้นำความคิดคนสำคัญคือ Clifford Geertz เน้นทัศนคติที่ยอมรับทัศนคติของคนในท้องถิ่น (Native's point of view) และการพรรณนาอย่างละเอียด (Thick description) ผู้คนในท้องถิ่นจะอาศัยภาษา สัญลักษณ์และพิธีกรรมต่างๆ เป็นหลักในการแสดงออกซึ่งทัศนคติของตน นักวิจัยจะต้องใช้การหยั่งรู้ (Intuition) และการเข้าไปอาศัยอยู่ในกลุ่มคนที่ศึกษาในลักษณะการสังเกตแบบมีส่วนร่วม นักวิจัยจะยอมรับการตีความของผู้คนในท้องถิ่นที่การเข้าไปอยู่ในกลุ่มของคนในท้องถิ่นจะทำให้เห็นนักวิจัย มีประสบการณ์ที่เป็นจริง และใกล้ชิดกับทัศนคติของคนในท้องถิ่น ทั้งนี้เพราะสำนักความหมายและสัญลักษณ์ มีกระบวนทัศน์ในแนวทางการตีความ (Interpretation) เชื่อในการแสวงหาความรู้ดังนี้ (1) มีทัศนคติเชิงอรรถวิสัย

(2) ไม่เชื่อว่าการแสวงหาความรู้ตามแนวทางปณิธานนิยม (3) เชื่อในกฎระเบียบของสังคม และธรรมชาติของมนุษย์เป็นไปตามหลักเจตจำนง (voluntarist view) และ (4) ไม่เชื่อว่าคุณค่าที่เป็นหลักการทั่วไปจะนำข้ามไปใช้ในสถานการณ์อื่นได้ ความรู้เป็นทักษะในการตีความของแต่ละคน ขึ้นอยู่กับสถานที่และเวลา จึงมุ่งจะทำความเข้าใจอะไรเกิดขึ้นและดำรงอยู่ในแต่ละสถานการณ์ มีนักวิจัยวัฒนธรรมองค์การในกลุ่มนี้ ได้แก่ Pondy (1978), Gregory (1983), Barley (1983), Smircich (1983) และ Van Maanen (1979) เป็นต้น

ในทางสังคมวิทยา Cameron และ Ettington (1988) ก็ได้สรุปความคิดทางวัฒนธรรมที่นำมาใช้ศึกษาองค์การเป็น 2 กลุ่มความคิด คือกลุ่มที่เน้นบูรณาการของพฤติกรรม (Integral part of behavior) และ กลุ่มที่เน้นการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual cognitive framework) มีข้อสรุปดังนี้

1. กลุ่มที่มีทักษะ "วัฒนธรรม หมายถึง องค์บูรณาการของกิจกรรมและพฤติกรรมทางสังคม" กลุ่มนี้จะตีความปรากฏการณ์โดยนักวิจัยหรือคนภายนอก มีแนวความคิดคล้ายกับกลุ่ม Functionalist ในทางมานุษยวิทยา ตัวอย่างของนักวิจัยในกลุ่มนี้คือ Whyte (1943), Kanter (1968), Spradley (1970) และ Clark (1970) ผู้ซึ่งวิเคราะห์ห้องค์การของมหาวิทยาลัย

2. กลุ่มที่มีทักษะ "วัฒนธรรมประกอบด้วยกรอบความรู้หรือการรับรู้ของปัจเจกบุคคล" คล้ายกับทักษะของกลุ่ม Semiotic ในทางมานุษยวิทยา นักสังคมวิทยากลุ่มนี้จะตีความชีวิตในสังคมโดยอาศัยทักษะของผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ ไม่ใช้ทักษะของตนเอง ตัวอย่างของนักวิจัยในกลุ่มนี้ ได้แก่ Goffman (1959), Berger and Luckmann (1966) และ Blumer (1969)

ความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างทักษะทางสังคมวิทยา และทักษะทางมานุษยวิทยา มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ (Ouchi and Wilkins, 1985; Cameron and Ettington, 1988; Kuh and Whitt, 1988)

1. การพิจารณาวัฒนธรรมเป็นลักษณะของตัวแปร ทักษะทางสังคมวิทยามีความเห็นที่วัฒนธรรมเป็นตัวแปรอิสระ คือใช้ความคิดทางวัฒนธรรมเป็น

ตัวกำหนดโครงสร้าง พฤติกรรมและกิจกรรมขององค์การหรือบุคคลอีกอย่างหนึ่งว่า วัฒนธรรมเป็นตัวทำนายพฤติกรรมหรือการกระทำ ส่วนทัศนะทางมานุษยวิทยามีความเห็นที่วัฒนธรรมเป็นตัวแปรตาม คือ แปรตามกลุ่ม เวลา และสถานที่ วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถูกอธิบาย

2. การพิจารณาว่า "องค์การเหมือนกับตัววัฒนธรรม" (Organization as culture) ทัศนะทางสังคมวิทยา อธิบายว่าวัฒนธรรมคือสิ่งที่้องค์การ "มี" (Culture as something an organization "has") คือ พิจารณาวัฒนธรรมเป็นลักษณะหนึ่งนหลาย ๆ ลักษณะที่้องค์การมี คล้าย ๆ กับ้องค์การมีคอมพิวเตอร์ มีระบบประกันสุขภาพ เป็นต้น เป็นทัศนะที่ยอมรับว่าวัฒนธรรมเหมือนกับเป็นสิ่งที่สัมผัสได้ สามารถเสริมสร้างขั้นและผู้บริหารในระดับบนสามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงานในระดับล่างได้ ส่วนทัศนะทางมานุษยวิทยา วัฒนธรรมคือ สิ่งที่้องค์การ "เป็น" (Culture as something an organization "is" หมายความว่าวัฒนธรรมเป็นรูปแบบการเปรียบเทียบแบบหนึ่งของ้องค์การเช่นเดียวกับที่เปรียบเทียบว่า้องค์การเป็นระบบเปิด (Open system) หรือเป็นระบบโครงสร้างหลวม (Loosely coupled system) เป็นต้น วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่อาจสัมผัสได้โดยตรง เป็นการมีความหมายร่วมกันของกลุ่มคนที่กำหนดให้แก่ภาวะที่แวดล้อมตนอยู่

งานวิจัยนี้ยอมรับทัศนะทางวัฒนธรรมของกลุ่ม ความหมายและสัญลักษณ์ และทัศนะที่กล่าวว่า วัฒนธรรมคือสิ่งที่้องค์การเป็น Geertz (1973) อธิบายวัฒนธรรมในเชิงเปรียบเทียบว่า

"มนุษย์เป็นสัตว์ที่ถูกเหนี่ยวรั้งด้วยเส้นใยที่มีความสำคัญ โดยตัวเอง เป็นผู้ชักและผูกโยงไว้ วัฒนธรรมของมนุษย์ก็คือเส้นใยเหล่านี้ การวิเคราะห์ทางวัฒนธรรมจึงไม่ใช่วิธีการทดลองทางวิทยาศาสตร์เพื่อค้นหากฎเกณฑ์ แต่เป็นวิธีการตีความเพื่อเจาะหาความหมาย"

และนิยามวัฒนธรรมว่าหมายถึง "ความหมายที่เป็นของส่วนรวมและใช้ร่วมกัน" การที่จะเข้าใจความหมายต่าง ๆ ได้ก็คือ การมองสิ่งต่าง ๆ ในทัศนะของผู้

กระทำ หรือเป็นคนที่ต้องที่หรือพูดตามตัวหนังสือว่า ใช้วิธีทำความเข้าใจ (Verstehen) หรือพูดในเชิงเทคนิคว่า การวิเคราะห์ของคนภายใน (Emic analysis)

เหตุผลของการยอมรับแนวความคิดของกลุ่มความหมายและสัญลักษณ์มาใช้ในการวิจัย คือ

1. การยอมรับกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของการแสวงหาความรู้ ดังได้กล่าวมาในตอนต้น โดยเฉพาะเวลาและบริบทเป็นขอบเขตสำคัญในการกำหนดสมมุติฐาน

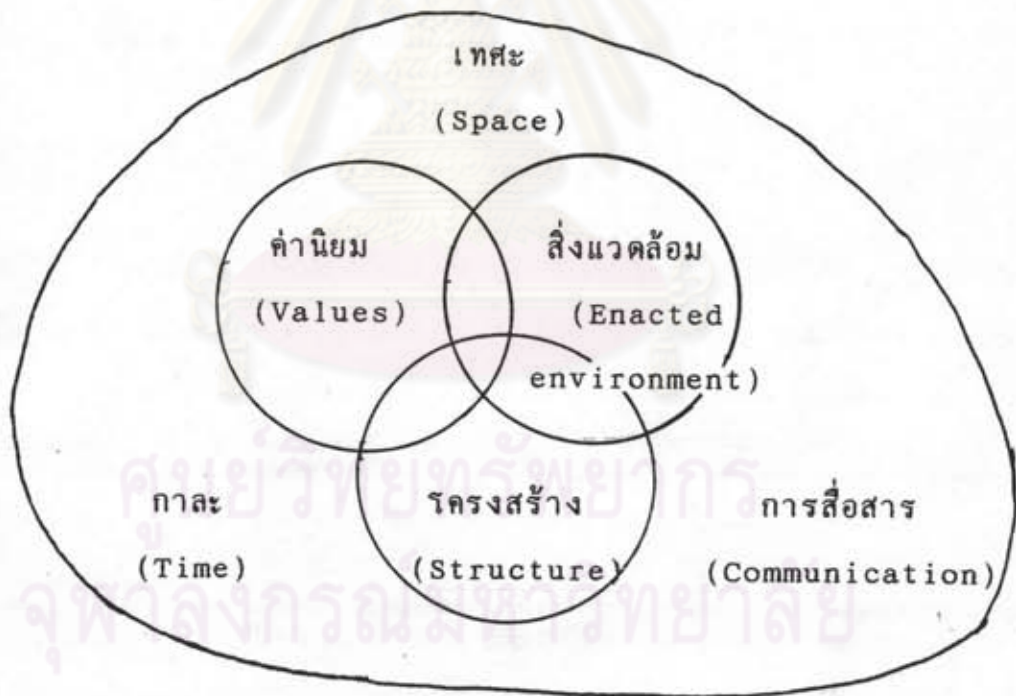
2. ทิศนะด้านวัฒนธรรม การกำหนดนิยามของวัฒนธรรมว่า "ระบบความหมายและคุณค่าที่มีร่วมกันและใช้ร่วมกัน" กล่าวได้ว่าเป็นนิยามที่เป็นแกนร่วมของการดำเนินกิจกรรมทุกประเภทของมนุษย์ และจะเหมาะกับกิจกรรมทางปัญญา ตรงกับขอบข่ายการวิจัยการกิจการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

3. การยอมรับทัศนะของคนในพื้นที่ เป็นการหาความจริงตามสถานที่และสถานการณ์ ผู้วิจัยได้มีโอกาสดำเนินการทำความเข้าใจกับผู้ที่ให้ข้อมูล ได้ใกล้ชิดและพบปะสัมพันธ์กันโดยตรง โดยใช้ระยะเวลายาวนานพอสมควร สามารถซักถามและค้นหารายละเอียดได้มาก และควรจะได้มากกว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีตอบแบบสอบถาม หรืออธิบายคำตอบจากการซักถามที่ผู้ถามและผู้ตอบไม่ได้พบหน้ากัน วิธีการนี้ชาวปฐมนิยมมองว่ามีจุดอ่อน ตรงที่มีการเก็บข้อมูลเชิงอัตวิสัย แต่กระบวนทัศน์การตีความหมายได้ยึดหลักแห่งการให้ความหมายของสิ่งต่าง ๆ มีอยู่ 3 ระดับ คือความหมายในระดับปัจเจกบุคคล มีลักษณะเป็นอัตวิสัย ระดับวัฒนธรรมมีลักษณะเป็นความสอดคล้องร่วมของอัตวิสัย (Intersubjective) และเมื่อมีความสอดคล้องร่วมกันมาก ก็กลายเป็นระดับสากล (universal) จะมีลักษณะเป็นภาวะวิสัย (Louis, 1983)

นอกจากนั้นการวิจัยครั้งนี้ ยังมีทฤษฎีทางด้านอุดมศึกษามาใช้ร่วมด้วย

แนวความคิดที่นำมาเป็นกรอบสำหรับการวิจัย

เมื่อ Chaffee และ Tierney (1988) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งสองมีความเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การจะดำเนินไปในลักษณะที่เรียกว่า มีสภาพสมดุลแบบพลวัต (Dynamic equilibrium) คือมีการเปลี่ยนแปลงของมิติทั่วไป 3 ประการของวัฒนธรรม ได้แก่ ลักษณะโครงสร้าง ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมที่กำหนด (Enacted environment) มิติทั้ง 3 ประการนี้ ต่างอิงอาศัยกันและกัน และต่างเชื่อมโยงสอดแทรกกันและกัน (Interpenetrate) และมิติเหล่านี้ ยังแปรผันไปตามบริบทที่สำคัญอีก 3 อย่าง คือ เวลา (Time) ทิศ (Space) และการสื่อสาร (Communication) ซึ่งอาจแสดงด้วยแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 สภาพสมดุลแบบพลวัตในวัฒนธรรมองค์การ
(Chaffee และ Tierney, 1988)

ความหมายของมิติทางวัฒนธรรมชาฟฟีและเทียร์เนย์ อธิบายดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้าง หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์การจะทำงานได้สำเร็จ หมายรวมถึงแผนการ วิธีการงบประมาณ และกลไกของการบริหาร

ซึ่งมิได้หมายถึงเพียงบทบาทและความสัมพันธ์ตามสายงานบริหารเท่านั้น แต่ได้รวมเอากระบวนการทำงานเข้าไปด้วย ได้แก่ ลักษณะการตัดสินใจทั้งที่เป็นงานในภารกิจประจำวัน และการวางแผนระยะยาว การรายงานผลตามสายงาน บังคับบัญชา การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้ร่วมงาน จนทำให้งานผ่านจากหน่วยหนึ่งไปยังอีกหน่วยหนึ่ง บทบาทหน้าที่ของปัจเจกบุคคล เส้นทางการสื่อสาร และสารสนเทศซึ่งเป็นตัวกำหนดบทบาทเหล่านั้น และที่ถือว่าสำคัญมากในมิตินี้คือการตัดสินใจและบทบาทภาวะผู้นำ

2. สิ่งแวดล้อม หมายถึง บริบทของวัตถุประสงค์ บุคคล เหตุการณ์ ความต้องการ (Demand) และอุปสรรคหรือข้อจำกัดขององค์การ สิ่งแวดล้อมดังกล่าว นักวิชาการบางคนเรียกว่า สิ่งแวดล้อมที่กำหนด (Enacted environment) หรือสิ่งแวดล้อมที่สมาชิกขององค์การเป็นผู้กำหนดบริบทขององค์การ ตัวอย่างการนิยามกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพ (จะระบุแหล่งที่อยู่ เชื้อชาติ ชั้นทางสังคมและอายุ) และความเข้าใจที่จะดึงเข้ามาเป็นนักศึกษาให้ได้ (จะระบุจำนวน การแข่งขันกับคู่แข่งและองค์ประกอบสำคัญที่จะดึงคนเหล่านั้นมาได้) ลักษณะของสิ่งแวดล้อมขององค์การ จะต้องมีสมมุติฐานเบื้องต้นว่ามีลักษณะกว้าง เป็นภาวะวิสัยและเป็นข้อเท็จจริงที่ควบคุมยาก หรือควบคุมไม่ได้ สิ่งแวดล้อมที่กำหนดจะอยู่ในกรอบของข้อเท็จจริงที่อยู่ในความสนใจขององค์การ และให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์การที่จะกำหนดสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมการอธิบาย และความสนใจที่ได้เลือกสรรแล้ว

3. ค่านิยมหมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน (Norm) และการจัดลำดับความสำคัญ ที่สมาชิกขององค์การยึดถือ เน้นความสำคัญเฉพาะกับค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์การและรวมถึงค่านิยมที่เป็นความสอดคล้องร่วมของกลุ่ม ค่านิยมเหล่านี้จะปรากฏอยู่ในพันธกิจของสถาบัน คุณลักษณะและทิศทางการณ์ของผู้นำ พันธกิจของสถาบันจะกำหนดความเข้าใจร่วมกัน ทำให้สมาชิกรู้ว่าสถาบันสามารถทำอะไร และไม่ทำอะไร ช่วยบอกเหตุผลและเกณฑ์สำหรับพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานพฤติกรรม และการวิพากษ์ตรวจสอบตนเอง

สำหรับสาระสำคัญ (Theme) ที่เป็นบริบทของมิติทางด้านวัฒนธรรม ซึ่งได้แก่ กาล เทศะ และการสื่อสาร มีความหมายดังนี้

กาละ (Time) ได้แก่ เวลา ซึ่งสัมพันธ์กับประวัติ ประเพณี และ
คุณลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กร อาทิ สมาชิกมีความใฝ่ฝันจะมี
อนาคตที่ดี แต่ละคนทำงานก้าวหน้าไปตามลำดับขั้นแต่ละกิจกรรม

เทศะ (Space) หมายถึง บริบทที่มีอิทธิพลต่อการกระทำ
ความสัมพันธ์ เหตุการณ์ ฯลฯ เช่น ความสัมพันธ์เชิงพื้นที่ (Spatial relationship)
ระหว่างบุคคลภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกับหน่วยงานอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้
จะประกอบกันเป็นสารสนเทศอันมีคุณค่าเกี่ยวกับโครงสร้าง สิ่งแวดล้อมและ
ค่านิยมขององค์กร

การสื่อสาร (Communication) จัดเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำหรับการ
ถ่ายทอดความคิดและการกระทำ ช่วยให้สมาชิกได้รับรู้และตีความการเป็นอยู่ใน
ชีวิต ถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับวัฒนธรรมองค์กร การพูด การเขียน และ
การกระทำที่เป็นอวัจนะล้วนเป็นตัวชี้แนะแนวทางให้เข้าใจมิติทางวัฒนธรรมได้ดีขึ้น

จากทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวมานี้ ทำให้ Tierney
(1988) เสนอว่า กรอบที่เหมาะสมสำหรับศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบัน
อุดมศึกษา ควรประกอบด้วยแฉวมรินทร์ส์ 6 ประการ ซึ่งเขาอธิบายโดยย้
คำถามเป็นตัวบอกขอบข่าย ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อม (Environment)
องค์กรนิยามสิ่งแวดล้อมของสถาบันไว้อย่างไร
เจตคติต่อสิ่งแวดล้อมเป็นเช่นไร
2. ปณิธานของสถาบัน (Mission)
กำหนดปณิธานกันอย่างไร
ปณิธานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งอื่น ๆ อย่างไร
วิสัยปณิธานเป็นหลักในการตัดสินใจหรือเปล่า
คนส่วนมากให้การยอมรับหรือไม่เพียงใด
3. การขัดเกลาทางสังคม (Socialization)
สมาชิกใหม่เรียนรู้สังคมน้องค์การได้อย่างไร
การขัดเกลาทางสังคมสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งอื่น ๆ อย่างไร
อะไรที่จำเป็นต้องรู้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

4. สารสนเทศ (Information)
 - อะไรคือสารสนเทศ
 - ใครมีสารสนเทศ
 - จะเผยแพร่สารสนเทศไปอย่างไร
5. กุศโลบาย (Strategy)
 - จะถึงจุดตกลงตัดสินใจกันได้อย่างไร
 - ใช้กุศโลบายอะไร
 - ใครเป็นคนตัดสินใจ
 - มีผลเสียอย่างไรเมื่อตัดสินใจผิด
6. ภาวะผู้นำ (Leadership)
 - องค์การคาดหวังอะไรจากผู้นำ
 - ใครคือผู้นำ
 - มีผู้นำประเภทเป็นทางการและไม่เป็นทางการหรือไม่



แนวทางการวิจัยในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

วิธีการวิจัยวัฒนธรรมองค์การ ตามที่ปรากฏในวรรณกรรม ประกอบด้วยวิธีการหลัก 3 ประการ (Administrative Science Quarterly 28, 1983; Ouchi and Wilkins, 1985; Cameron and Ulrich, 1988) คือ

1. การศึกษาองค์รวม (Holistic studies) ได้แก่ การศึกษาวัฒนธรรมทั้งองค์การ ใช้วิธีการวิจัยที่เน้นการศึกษาสังเกตในสนาม (Field observation) และ อาจเสริมด้วยการวิเคราะห์เอกสารหรือหลักฐานทางประวัติศาสตร์และโบราณคดี เป็นวิธีการที่สืบทอดมาจากนักมานุษยวิทยารุ่นบุกเบิก คือ Malinoski และ Radcliff-Brown

2. การศึกษาเน้นสัญลักษณ์ (Semiotic studies) หรือการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ (Metaphorical studies) เน้นการศึกษาภาษาที่ใช้กันในกลุ่มหรือสาขาวิชาชีพ เป็นแนวที่ได้อิทธิพลมาจากนักมานุษยวิทยายุคปัจจุบัน คือ Geertz และ Goodenough

3. การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative studies) เป็นวิธีการวิจัยแบบสำรวจและใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยหลักสถิติ เป็นวิธีการที่คล้ายกับการศึกษาบรรยากาศขององค์กร (ซึ่งเป็นเรื่องของการรับรู้ เจตคติและความรู้สึก) และยังมีข้อถกเถียงซึ่งยุติไม่ได้ว่าการใช้แบบสอบถามในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจะสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง แต่การศึกษาเชิงปริมาณก็ยังคงมีอยู่ โดยความพยายามปรับปรุงคำถามที่เจาะลึกและตรงลงไปในเรื่อง

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา

กล่าวได้ว่าการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา เริ่มต้นจาก Clark (1972) ได้ศึกษา Organizational saga ของ 3 วิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา คือ วิทยาลัย Antioch, Reed และ Swarthmore โดยนำข้อมูลจากเอกสารประวัติความเป็นมาและการพัฒนาวิทยาลัย ร่วมกับการสัมภาษณ์คณาจารย์ เพื่อฟื้นการสร้างสรรคในอดีต สำหรับ Organizational saga หมายถึง

ความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับความสำเร็จเฉพาะเรื่องในกลุ่มที่จัดตั้งเป็นทางการแล้ว โดยมีรากฐานจากคุณูปการทางประวัติศาสตร์ขององค์กร ทำให้เกิดการผูกพันยึดเหนี่ยวทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้ที่เชื่อถือจะมีความจงรักภักดี มีความภาคภูมิใจและแสดงความมีเอกลักษณ์ตามเรื่องราวความสำเร็จนั้น ๆ (Clark, 1972)

นอกจากนั้น Clark (1971) ยังได้อธิบายถึงบทบาทของความเชื่อและความจงรักภักดีในองค์กรของวิทยาลัย ที่ช่วยสร้างเสริมการพัฒนางานวิชาการ

องค์กรของสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะที่เรียกกันว่า เป็นองค์กรวิชาการ มีสมาชิกหลักคือ คณาจารย์ ซึ่งเป็นผู้รู้หรือนักวิชาชีพ องค์กรประเภทนี้

Satow (1975) เรียกว่า เป็นองค์การที่เน้นการใช้เหตุผลของค่านิยม (Value-rational organization) คือ สมาชิกมีความเชื่ออย่างแท้จริงในค่านิยมขององค์การที่ยังประหยชนำให้กับตนเอง มีความอิสระในโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตามค่านิยม การอ้างอิงในองค์การขึ้นอยู่กับค่านิยม หรือบรรทัดฐานของความเชื่อ ตามคุณลักษณะดังกล่าวนี้ Dill (1982) จึงได้พิจารณาการบริหารว่าสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ โดยยอมรับทัศนะทางวัฒนธรรมว่าประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะ คือความเชื่อที่ไม่ต้องหาความจริงมาพิสูจน์ (Myth) สัญลักษณ์ (Symbol) และพิธีกรรม (Ritual) ดังนั้น คุณลักษณะอย่างหนึ่งในการบริหารสถาบัน คือ การบริหารความหมาย (Meaning) และการบูรณาการทางสังคม (Social integration) การบริหารความหมายได้แก่ การร่วมใช้ความเชื่อและลักษณะประเพณีขององค์การตามองค์ประกอบที่กล่าวถึงข้างต้น มาเป็นหลักในการประสานความเข้าใจและควบคุมความจงรักภักดี การผูกพันต่อหน้าที่ และการธำรงเอกลักษณ์ ส่วนการบูรณาการทางสังคม หมายถึง การสร้างการผูกพันยึดเหนี่ยว (Bond) ทางสังคมภายในองค์การ โดยใช้กลไกการสื่อสารทำความเข้าใจกันในกลุ่มและการส่งผลย้อนกลับ (Feedback) ในกิจกรรมของส่วนรวม ส่งเสริมการเรียนรู้กระบวนการของสังคมของปัจเจกบุคคล ให้เข้ากับระบบความเชื่อขององค์การ และสนับสนุนกิจกรรมร่วมระหว่างหมู่คณะ

Masland (1985) ยอมรับทัศนะทางวัฒนธรรมคล้าย ๆ กับ Clark และ Dill ที่กล่าวมาแล้ว และได้เสนอแนะว่าการศึกษาวรรณกรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษาน่าจะใช้กรอบขอบข่าย 4 ประการ คือ (1) ลักษณะเรื่องราวที่จัดเป็น Institutional saga (2) ลักษณะผู้นำหรือวีรบุรุษในองค์การ (Organizational heroes) (3) สัญลักษณ์ในองค์การ (Organizational symbols) และ (4) พิธีกรรมในองค์การ (Organizational rituals)

Chaffee และ Tierney (1988) ได้ศึกษาวรรณกรรมองค์การโดยเน้นที่ภาวะผู้นำของสถาบัน ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยประเภทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา โดยมีกรอบความคิดทางด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม โครงสร้างและสิ่งแวดล้อมที่กำหนด ภายใต้บริบทของกาล เทศะ

และการสื่อสารทำความเข้าใจ เขาทั้งสองได้อธิบายลักษณะการนำและการใช้
 กุศโลบายของอธิการบดีในแต่ละสถาบัน และสรุปเสนอแนะสิ่งที่ผู้นำทางการ
 บริหารควรจะทำ

Cameron และ Ettington (1988) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในองค์การทั่วไป พบว่ามีการโยงความสัมพันธ์ระหว่าง
 ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรกับการควมมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ดังกล่าวคือ
 ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม (Cultural strength) และ ความสอดคล้องของ
 วัฒนธรรม (Cultural congruence) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพ
 ขององค์การ ในเมื่อความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม หมายถึง การมีพลังทาง
 วัฒนธรรมที่จะผลักดันให้เกิดความเชื่อไปในแนวเดียวกัน (Conformity)
 และความสอดคล้องทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสอดคล้องเข้ากันได้และความมี
 ลักษณะเหมือน ๆ กันขององค์ประกอบทางวัฒนธรรม คนทั้งสองได้เสนอผลการ
 วิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมคือรูปแบบค่านิยมทางวัฒนธรรม ที่แข่งขันกัน
 (Competing value model) รูปแบบดังกล่าวได้จำแนกประเภทวัฒนธรรมองค์
 การเป็น 4 แบบ คือ แบบครอบครัว (Clan) แบบราชการ (Hierarchy)
 แบบการเฉพาะกิจ (Adhocracy) และแบบกลไกตลาด (Market) ซึ่งในแต่ละ
 แบบนี้จะมีแบบของผู้นำ (Leader style) ความผูกพันยึดเหนี่ยวในองค์การ
 (Bonding) และ ลักษณะสำคัญของกุศโลบายขององค์การ (Strategic
 emphasis) แตกต่างกันไป โดยมีงานวิจัยยืนยันความสอดคล้องกันของ
 ลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบ Cameron และ
 Ettington ได้นำวัฒนธรรม องค์กรทั้ง 4 แบบนี้ ไปตรวจสอบกับองค์การของ
 วิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา 334 วิทยาลัย พบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของ
 วิทยาลัยเป็นแบบครอบครัวมากที่สุด รองลงไปคือ แบบราชการ แบบการเฉพาะกิจ
 และแบบกลไกตลาด ตามลำดับรูปแบบความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์กรกับค่า
 นิยมต่าง ๆ แสดงในแผนภาพที่ 2

ความยืดหยุ่น
ความเป็นปัจเจกบุคคล
ลักษณะพิเศษเฉพาะ

Flexibility
Individuality
Spontaneity

- วอ. : แบบครอบครัว
- ผน. : ที่ปรึกษา, ผู้อำนวยความสะดวก
- ผพ. : ความจงรักภักดี, ประเพณี
- กศ. : ทรัพยากรมนุษย์, ความยืดหยุ่น

- วอ. : การเฉพาะกิจ
- ผน. : ผู้ประกอบการ, นักนวัตกรรม
- ผพ. : นวัตกรรม, การพัฒนา
- กศ. : ความเติบโต,

Clan
Mentor, facilitator
Loyalty, tradition
Human resources, cohesion

Adhocracy
Entrepreneur, innovator
Innovation, development
Growth, acquiring new resources

ปัจจัยภายใน
เน้นเวลาระยะสั้น

ปัจจัยภายนอก
เน้นเวลาระยะยาว

กิจกรรมที่เป็นระเบียบ
Internal emphasis
Short-term orientation
Smoothing activities

เน้นสัมฤทธิ์ผล
External positioning
Long-term time frame
Achievement-oriented

Hierarchy
Coordinator, organizer
Rules, policies
Permanence, stability

Market
Producer, hard-driver
Goal accomplishment
Competitive actions, achievement

- วอ. : ราชการ
- ผน. : ผู้ประสานงาน, ผู้จัดการเบี่ยง
- ผพ. : กงกัณฑ์, นายชาย
- กศ. : ลักษณะถาวร, ความมีเสถียรภาพ

- วอ. : กลไกตลาด
- ผน. : ผู้ผลิต, ผู้ผลิตผลกดันสูง
- ผพ. : การสำเร็จเป้าหมาย
- กศ. : การแข่งขัน, สัมฤทธิ์ผล

ความมีเสถียรภาพ

Stability
Control
Predictability

การควบคุม
การทำงานได้

ความหมายของอักษรย่อ

- วอ. = แบบของวัฒนธรรมองค์การ
- ผน. = แบบของผู้นำ
- ผพ. = ความผูกพันในองค์การ
- กศ. = แบบของกลยุทธ์ที่เน้น

แผนภาพที่ 2 รูปแบบความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การ
(Cameron and Ettington, 1988)

Kuh และ Whitt (1988) เสนอแนะว่า กรอบขอบข่ายในการศึกษาวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษา น่าจะวิเคราะห์เป็น 4 ระดับ คือ (1) ระดับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลส่งผลต่อสถาบัน (2) ระดับตัวสถาบัน ได้แก่ ประวัติโปรแกรมทางวิชาการ สาธารณคดีที่เป็นลักษณะเฉพาะ คุณลักษณะขององค์การและอื่น ๆ (3) ระดับกลุ่มวัฒนธรรมย่อยภายในสถาบัน เช่น คณาจารย์ กลุ่มวิชาชีพ เป็นต้น หรือภายในกลุ่มวัฒนธรรมย่อย เช่น คณาจารย์กลุ่มสังคมศาสตร์ กับกลุ่มวิทยาศาสตร์ และ (4) ระดับผู้ปฏิบัติงานและแสดงบทบาทเฉพาะ เช่น บทบาทของอธิการบดี

Tierney (1988) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทัศนคติทางวัฒนธรรม และวัฒนธรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษา พบว่าแม้งานวิจัยทางวัฒนธรรมในองค์การจะมีน้อย แต่ก็มีพื้นฐานที่จะกำหนดกรอบสำหรับการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษาได้ เขาได้เสนอตัวแปรที่ใช้เป็นกรอบการศึกษา 6 ประการ คือ สิ่งแวดล้อม บณิธานของสถาบัน การขัดเกลาทางสังคม สารสนเทศ (Information) กุศโลบาย (Strategy) และภาวะผู้นำ ตัวแปรทั้งหมดนี้ไม่ได้แยกจากกันเด็ดขาด แต่มีส่วนที่สัมพันธ์และเหลื่อมซ้อน (Overlap) กัน ทั้งนี้ เพราะวัฒนธรรมเป็นองค์รวมที่เชื่อมโยงองค์ประกอบและบริบทต่าง ๆ แต่เพื่อความสะดวกในการทำความเข้าใจจนกระทั่งแต่ละอย่าง การแยกอธิบายจะช่วยให้มองเห็นสาระสำคัญได้มากกว่าดังจะอธิบายเป็นลำดับไป

สิ่งแวดล้อม (Environment)

1. ความหมาย

เมื่อพิจารณาองค์การในทัศนะระบบเปิด องค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมซึ่งหมายถึง "สิ่งที่ประกอบด้วยสถาบัน (Institution) หรือพลังผลักดัน (Force) ที่ส่งผลกระทบต่อการกระทำขององค์การและองค์การสามารถควบคุมได้เล็กน้อย หรือ ไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง" (Churchman, 1968) หรือถ้าอธิบายด้วยแนวคิดทางคณิตศาสตร์ สิ่งแวดล้อม หมายถึง

"ผลลัพธ์ที่เป็นผลต่างของเซตเอกภพสัมพัทธ์ (Universal set) กับซับเซต (Subset) ที่แทนด้วยองค์การ" (Miles, 1980)

2. ลักษณะของสิ่งแวดล้อมขององค์การ

ตามความหมายของสิ่งแวดล้อมที่กล่าวถึง เป็นความหมายที่กว้าง ถ้าหากมีการจำแนกประเภทของสิ่งแวดล้อม จะช่วยให้เกิดความเข้าใจ สิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์การมากยิ่งขึ้น การจำแนกประเภทอย่างกว้างที่สุดแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 สิ่งแวดล้อมทั่วไป (General environment) หมายถึง สภาพการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์การ แต่ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องไม่ชัดเจน หรือมีผลกระทบในระยะยาว (Robbins, 1987) หรือสิ่งแวดล้อมที่เป็นสถาบันหรือสภาพการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การในระยะยาว ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมือง สถาบันกฎหมาย สถาบันสังคม องค์ประกอบและการกระจายของประชากรความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวัฒนธรรมประจำชาติ (Harrison, 1987)

2.2 สิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Robbin, 1987) หรือบางทีเรียกว่า สิ่งแวดล้อมของงาน (Task environment) ซึ่งได้แก่ องค์การและสภาพเงื่อนไขภายนอกที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการดำเนินงาน หรือกับการใช้เทคโนโลยีขององค์การ ได้แก่ ผู้สนับสนุน ลูกค้า คู่แข่งขัน ตลาด สภาพแรงงาน เป็นต้น (Harrison, 1987) สิ่งแวดล้อมเฉพาะ หรือสิ่งแวดล้อมของงานจะแปรเปลี่ยนขึ้นอยู่กับขอบเขตของงานหลัก (Domain) ที่องค์การเลือกดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้แก่ ผลผลิตหรือบริการที่องค์การเสนอต่อผู้ใช้หรือรับบริการ

3. การบริหารสิ่งแวดล้อมขององค์การ

Robbin (1987) ได้เสนอการบริหารสิ่งแวดล้อม โดยใช้กลยุทธ์ 2 ประการ ประการแรกเป็นการใช้กลยุทธ์ภายใน (Internal Strategies) หมายถึง การปรับองค์การให้อยู่ในสภาพที่สอดคล้องเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และการที่สองเป็นการใช้กลยุทธ์ภายนอก (External

Strategies) หมายถึงการเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมมาให้สนับสนุนองค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 3.1 การใช้กลยุทธ์ภายใน ได้แก่
 - 3.1.1 การปรับเลือกงานหลัก
 - 3.1.2 การบรรจุคนที่เหมาะสม (Recruitment)
 - 3.1.3 การศึกษาแนวโน้มและการพยากรณ์สิ่งแวดล้อม (Environmental Scanning)
 - 3.1.4 การจัดลำดับความสำคัญ เมื่อมีอุปสงค์สูง (Rationing)
 - 3.1.5 การลดความรุนแรง (Buffering) เช่น การติดต่อผู้เสนอหลายราย การมีคลังเก็บวัตถุดิบ เป็นต้น
 - 3.1.6 การปรับให้มีอุปสงค์เป็นปกติ (Smoothing) เช่น การลดราคาเมื่อซื้อตัวเดือน (สำหรับคูกีฬาหรือค่าโดยสารรถไฟ) การลดค่าบริการโทรศัพท์ทำในเวลากลางคืน เป็นต้น
 - 3.1.7 การย้ายที่ตั้ง (Geographic dispersion)
- 3.2 การใช้กลยุทธ์ภายนอก ได้แก่
 - 3.2.1 การโฆษณา (Advertising)
 - 3.2.2 การทำสัญญาร่วมมือ (Contracting)
 - 3.2.3 การรับเข้าเป็นสมาชิก (Coopting) หรือการมีผู้จัดการคนเดียวกัน
 - 3.2.4 การร่วมโครงการ (Coalescing)
 - 3.2.5 การเจรจาหว่านล้อม (Lobbying)

4. สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล

สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการหน้าทีของมนุษย์ มีลักษณะแตกต่างกันหลายอย่าง รูคอล์ฟ มูส ได้จำแนกสิ่งแวดล้อมดังกล่าวนี้เป็น 2 ประเภทดังนี้ (Moos ,1976)

1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ(Physical environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติและสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น เช่น สิ่งแวดล้อมทาง สถาปัตยกรรม สภาพอากาศ และสภาพภูมิศาสตร์ เป็นต้น

2. สิ่งแวดล้อมทางสังคมและจิตวิทยา (Social and psychological environment) เช่นสภาพแวดล้อมของพฤติกรรม บรรยากาศของสังคม โครงสร้างและการหน้าที่ขององค์การ เป็นต้น

สำหรับการอธิบายผลกระทบของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล มีแนวความคิดทางทฤษฎีที่สำคัญสำหรับการอธิบายพฤติกรรมของนิสิตและ นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา และสามารถอธิบายพฤติกรรมองค์การ ได้ด้วย ฮิวบ์เนอร์ (Huebner) ได้ประมวลไว้ 5 ทฤษฎีสำคัญดังนี้ (Huebner, 1980)

4.1 สภาพแวดล้อมของพฤติกรรม (Behavior setting) เมื่อปีค.ศ.1968 โรเจอร์ บาร์เกอร์ เป็นผู้เสนอแนวความคิดว่า "...สิ่งแวดล้อมคัดสรรและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่อาศัยในสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ...บุคคลมีแนวโน้มสูงที่จะมีพฤติกรรมไปในทางเดียวกันเมื่ออยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะ โดยความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่มีความสำคัญ" และให้ความเห็นว่าบุคคลจะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมของพฤติกรรมซึ่งมีองค์ประกอบ 4 อย่าง ได้แก่ (1) องค์ประกอบทางกายภาพ (Physical Components) (2) พฤติกรรมที่เปิดเผย (Overt Behavior) (3) ลักษณะตารางอยู่ชั่วคราว (Temporal Properties) และ (4) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของพฤติกรรมและสิ่งที่ไม่ใช่พฤติกรรม

4.2 กระบวนการดำเนินกิจกรรมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อม (Person-environment transaction) เป็นแนวความคิดที่เสนอโดย แอล.เอ. เพอร์วิน เมื่อปีค.ศ.1968 มีความเชื่อว่าสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยอธิบายพฤติกรรมในเทอม ของ "วัตถุประสงค์ของการติดต่อสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล เมื่อบุคคลหนึ่งกระทำต่อคนอื่น (คือการมีปฏิสัมพันธ์กัน) และวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกันภายในระบบ (คือกระบวนการดำเนินกิจกรรม)" เพอร์วินได้ตั้งสมมุติฐานว่า โดยอุดมคติความสอดคล้องระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อมจะไม่ใช่สิ่งที่รู้ชัดแน่นอน แต่เป็นการจัดโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง

แปลงและการเติบโตพัฒนาของบุคคล และอธิบายความคิดหลักของพฤติกรรมของ บัจเจกบุคคลจะสัมพันธ์กับความแตกต่างระหว่างการรับรู้ตนตามที่เป็นจริงและตน ในอุดมคติ ต่อมาในปีค.ศ.1973 ดับเบิลยู. วอลซ์ ได้เพิ่มเติมสมมุติฐาน ของเพอร์วินให้สมบูรณ์ขึ้น ดังนี้ (อ้างถึงใน Huebner, 1980)

1. ถ้ามีความแตกต่างกันมากระหว่างการรับรู้ตนตามที่เป็นจริงและตนใน อุดมคติ จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและเกิดทุกข์
2. บุคคลจะถูกชักจูงในทางบวกให้ไปสู่เป้าหมายในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อ การมีตนในอุดมคติ และในทางตรงกันข้ามบุคคลจะดำเนินการในทาง ลบในสิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการมีตนในอุดมคติ
3. ความเหมือนกันของบุคคลที่จะไปสู่เป้าหมายสำคัญ ๆ เป็นสิ่งที่น่าพึงพอ ใจ จะเกิดขึ้นเมื่อมีความแตกต่างกันมากระหว่างการมีตนตามที่เป็นจริง และการมีตนในอุดมคติ

4.3 พลังของสิ่งแวดล้อมและความต้องการส่วนบุคคล

(Environment press and personal needs) ยอร์จ สเตอร์น เป็นผู้ เสนอแนวความคิดเมื่อปีค.ศ.1964 และ ดับเบิลยู. วอลซ์ ได้อธิบายเพิ่มเติมใน ปีค.ศ.1973 ประกอบด้วยสมมุติฐาน 3 ประการ ได้แก่ (1) พฤติกรรม (B)ของบุคคลจะมีความสัมพันธ์เป็นฟังก์ชันกับบุคคล (P)และสิ่งแวดล้อม (E) นั่น คือ $B=f(P,E)$ (2) บุคคลจะแสดงออกปรากฏในรูปของความต้องการ (need) ซึ่งสามารถสังเกตจากพฤติกรรมการรับรู้ตนเอง และจากแนวโน้มขององค์การ ซึ่งต้องการสร้างความเป็นเอกภาพและชี้แนะพฤติกรรมของบุคคล และ (3) สิ่ง แวดล้อมจะมีพลังหรือแรงกดดัน (Press) ซึ่งสามารถสังเกตจากประมวลการรับ รู้ตนเองและการตีความสิ่งแวดล้อม

นอกจากนั้นสเตอร์นได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสิ่งแวดล้อมโดยสรุปเป็นมิตินสำคัญ 2 ลักษณะ คือ

1. ความสัมพันธ์ในลักษณะ "ความสอดคล้องและความ ขัดแย้ง" (congruence-dissonance) เมื่อบุคคลและสิ่งแวดล้อมมีความสอด คล้องระหว่างกัน (หมายถึงความต้องการและพลังผลักดันมีความเสถียรและต่าง เป็น องค์ประกอบร่วมกัน) จะทำให้เกิดความพึงพอใจและการมีผลสำเร็จ แต่ถ้า



มีความขัดแย้งระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม จะทำให้เกิดความไม่สบายใจและมีความเครียด

2. ความสัมพันธ์ "ด้านการเติบโตพัฒนาของบุคคล" อธิบายในเทอมของ ภาวะการเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้าและการเปลี่ยนแปลงย้อนกลับ (Anabolic-Catabolic) กล่าวคือในภาวะการเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า สภาพของความต้องการและพลังผลักดันจะกระตุ้นให้บุคคลพัฒนาตนเองเต็มศักยภาพ (Self actualization) และ ในภาวะการเปลี่ยนแปลงย้อนกลับสภาพของความต้องการและพลังกดดันจะเป็นตัวขัดขวางการพัฒนาตนเองเต็มศักยภาพ

4.4 การรวมเป็นกลุ่มคน (The human aggregate) ใน ปี ค.ศ.1973 จอห์น ฮอลแลนด์ ได้เสนอแนวความคิดว่าสิ่งแวดล้อมที่เป็นพฤติกรรมและเป้าหมายของกลุ่มคนจะเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญและมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล สมมุติฐานสำหรับการอธิบายพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล มี 4 ประการดังนี้ (อ้างถึงใน Huebner, 1980)

1. ลักษณะของบุคคลอาจอธิบายได้โดยใช้ความคล้ายคลึงกับกลุ่มของบุคลิกลักษณะในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือหลายกลุ่มของลักษณะบุคลิกลักษณะ ใน 6 กลุ่มต่อไปนี้ คือ (1) กลุ่มสัจนิยม (Realistic) (2) กลุ่มสำรวจศึกษา (Investigative) (3) กลุ่มชอบสังคม (Social) (4) กลุ่มประเพณี (Conventional) (5) กลุ่มก้าวหน้าทะเยอทะยาน (Enterprising) และ (6) กลุ่มศิลปินนิยม (Artistic)

2. สิ่งแวดล้อมอาจอธิบายได้โดยใช้ความคล้ายคลึงกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่มของกลุ่มสิ่งแวดล้อมใน 6 กลุ่ม ที่มีความสมนัยกับกลุ่มบุคลิกลักษณะที่กล่าวในข้อ 1 นั่นคือกลุ่มของสิ่งแวดล้อมอธิบายด้วยสถานการณ์หรือบรรยากาศที่ถูกสร้างขึ้นโดยบุคคลที่มีบุคลิกลักษณะเด่นชัด

3. กลุ่มบุคลิกลักษณะแต่ละกลุ่ม (หรือแบบ) จะแสวงหาสิ่งแวดล้อมที่มีลักษณะสอดคล้องไปในทางเดียวกัน

4. ความสัมพันธ์ที่เกิดจากความสอดคล้องของบุคคลและสิ่งแวดล้อมจะช่วยในการทำนายและเข้าใจผลงาน (outcome) ของบุคคลได้

ซึ่งเป็นผลมาจากการเลือก ความมั่นคงและสัมฤทธิ์ผลในอาชีพ การพัฒนา ส่วนบุคคลและพฤติกรรมสร้างสรรค์

4.5 บรรยากาศของสังคม (Social Climate) ในปี พ.ศ. 1976 รูคอล์ฟ มูส ได้เสนอแนวความคิดการส่งผลกระทบต่อของสิ่งแวดล้อมที่มี ต่อพฤติกรรมของบุคคล ในลักษณะของการสร้างบรรยากาศขององค์การหรือสังคม โดยเน้นการรับรู้บรรยากาศที่ได้จากการวัดการพรรณนาความเกี่ยวกับรูปแบบปกติ ของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ รวมกับการรับรู้สิ่งแวดล้อมด้วยตนเอง มูสได้จัดแบ่งสิ่งแวดล้อมเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ (Moos, 1976)

1. กลุ่มความสัมพันธ์ (Relationship) ได้แก่สิ่งแวดล้อมที่มี ขอบเขตของการสนับสนุนและช่วยเหลือกันและกัน การแสดงออกอย่าง อย่างอิสระ การเปิดเผยซึ่งกันและกัน
2. กลุ่มของพัฒนาการส่วนบุคคล (Personal development) ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมโอกาส และศักยภาพสำหรับการเจริญเติบโตของ บุคคลและการเพิ่มความเข้าใจตน
3. กลุ่มของการบำรุงรักษา (System maintenance and change) ได้แก่สิ่งแวดล้อมที่มีลักษณะของ ความมีระเบียบ มีความชัดเจนใน ความคาดหวังการควบคุมและการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง

พันธกิจของสถาบัน (Mission)

1. ความสำคัญ

เมื่อ Drucker (1973) พูดถึงการจัดการในการทำธุรกิจเขามี คำถามสำคัญอยู่ 4 คำถาม คือ

ขณะนี้เราอยู่ในธุรกิจอะไร

ถ้าเรายังคงดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อีก 5 หรือ

10 ปีข้างหน้า ธุรกิจของเราจะเป็นอะไร

ธุรกิจของเราควรจะเป็นอะไรใน 10 ปีข้างหน้า

เราต้องทำอะไรในวันนี้และพรุ่งนี้ เพื่อธุรกิจของเราจะ
เป็นอย่างไรที่เราต้องการจะทำให้เป็นในอีก 10 ปีข้างหน้า

คำถามทั้งหมดนี้บังคับชี้ว่างาน และความรับผิดชอบในการดำเนินงานทาง
ธุรกิจต้องมีการกำหนดบนิธานที่แน่นอน เพื่อความมีประสิทธิภาพในวันข้างหน้า
ลักษณะการบริหารงานในทางวิชาการก็ไม่ต่างกัน ดัง Richman และ Farmer
(1974) กล่าวว่า "การพิจารณาเป้าหมายอย่างเป็นระบบ ดูเหมือนจะเป็นสิ่ง
สำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บริหารหรือผู้บริหารซึ่งควรลงมือทำเสียเดี๋ยวนี้"
ท่านองเดียวกัน Fenske (1980) ได้สนับสนุนความคิดของ Hambrick ที่ว่า
"คุณลักษณะอื่น ๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นกุศโลบายโครงสร้าง และการปฏิบัติ
ตามนโยบาย จะไม่สามารถอธิบายหรือแสดงเหตุผลได้ชัดเจน ถ้าปราศจากการ
วิเคราะห์และทำความเข้าใจเป้าหมายขององค์การ" ด้วยความสำคัญเช่นว่านี้
Bowen (1980) จึงอ้างว่า "ได้ตรวจสอบพบว่าเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา
สหรัฐอเมริกากำหนดขึ้นในอดีต และที่มีอยู่ในปัจจุบันมีมากกว่า 1,500 เป้าหมาย"
และคงจะเป็นจริงอย่าง Parsons และคณะ (1961) ที่กล่าวว่า "ปัญหาเกี่ยว
กับเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายมีความสำคัญมากกว่าปัญหาอื่น ๆ ในองค์การ"

2. ความหมาย

คำภาษาอังกฤษที่ใช้แสดงถึงความมุ่งหมาย เป้าหมาย จุดหมาย
และวัตถุประสงค์ในวงการบริหาร มีอยู่หลายคำ แต่ละคนจะนิยามศัพท์ แต่ละ
คำต่างกัน มีคำว่า Mission, Purpose, Aim, Goal, Objective
(Fenske, 1980; Tuckman and Chang, 1988) ณ ที่นี้ Mission แปลว่า
บนิธานของสถาบัน Goal แปลว่า เป้าหมาย Objective แปลว่า
วัตถุประสงค์ และ Purpose แปลว่า ความมุ่งหมาย และยอมรับการจัดเรียง
ลำดับให้บนิธานของสถาบันอยู่ระดับสูงสุด มีความหมายกว้าง รองลงมาคือเป้า
หมาย ซึ่งหมายถึงสิ่งที่จะทำให้สำเร็จงานแต่ละงานและวัตถุประสงค์เป็นลำดับสุด
ท้าย หมายถึงสิ่งที่จะต้องทำให้เกิดผลในแต่ละกิจกรรม มีพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่ง
สังเกตได้หรือวัดได้

พันธึธานของสถาบัน มีการอธิบายกันดังนี้
หมายถึง ข้อความที่แสดงออกถึงความมุ่งหมาย (Purpose) หรือ
การตั้งความปรารถนา (Aspiration) (Lenning and Micek
อ้างถึงใน Davies, 1986)

เป็นคำที่บางครั้งเรียกว่าความมุ่งหมาย (Purpose) อธิบายเหตุผล
หลักของการดำรงอยู่ขององค์การ เป็นการกำหนดขอบเขตของกิจ
กรรมที่องค์การ จะทำ หรือตั้งใจจะทำและอธิบายลักษณะ
ขององค์การที่ตั้งใจจะเป็น (Byars, 1984)

เมื่อกล่าวถึงพันธึธานทั้งหมดขององค์การ ควรหมายรวมถึงการกำหนด
อย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับประเภทของการทำหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ
ประกอบด้วย ขอบเขตของการให้บริการ กลุ่มลูกค้า วิธีการทำงาน
รวมทั้งพื้นฐานทางปรัชญาที่ยึดถือ (Morrisey, 1976)

พันธึธานของสถาบันเป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ
ในระยะยาว ส่วนเป้าหมายคือ จุดหมายปลายทางที่ต้องการให้บรรลุ
ผลสำเร็จในระยะสั้น (Engart and Schanfield, 1984)

พันธึธานของสถาบันจะใช้แสดงการตั้งความปรารถนา
(Aspiration) ในลักษณะฉันทามติ (Consensus) ของสังคมที่มี
ต่อสถาบันอุดมศึกษา แสดงให้เห็นระดับความหวังและความคาดหวังที่
มีต่อสถาบัน เป็นเหตุผลที่สังคมให้การสนับสนุนและยอมรับปริยาย
เป็นเหตุผลสำหรับการดำรงอยู่ และสถาบันต้องปฏิบัติตามความ
มุ่งหมายที่ยอมรับกันนี้ เป็นการตอบแทนต่อการสนับสนุนและความคิด
หวังของสังคม (Fenske, 1980)

Peck (อ้างถึงใน Gilley and Others, 1986) เน้นพันธกิจของสถาบันที่สองมิติสำคัญ คือที่ตัวสาระและความผูกพันต่อหน้าที่ (Commitment) เขาได้อธิบายว่า "การบริหารมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยที่เน้นพันธกิจของสถาบันจะสังเกตได้ที่สองลักษณะ คือ เนื้อหาสาระของพันธกิจ และความผูกพันต่อหน้าที่ของผู้ปฏิบัติ ถือว่าเป็นฉันทามติที่ต้องทำให้เกิดผลสำเร็จตามแนวปรัชญาที่ยึดถือ"

สรุปความว่าพันธกิจของสถาบัน (Mission) กำหนดเป็นการเฉพาะเพื่อขยายไปสู่การปฏิบัติให้มีผลสัมฤทธิ์โดยผ่านเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) การทำความเข้าใจพันธกิจของสถาบันจึงต้องทำความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้วย และจำเป็นต้องทราบมโนทัศน์ของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ใช้ในงานวิจัยนี้ กล่าวคือ เป้าหมาย คือสิ่งที่อ้างถึงการตั้งความปรารถนา การหน้าที่และความมุ่งหมายที่สถาบันกำหนดขึ้น จากทัศนคติของสมาชิกภายในองค์กร มีความหมายเฉพาะแคบกว่าพันธกิจของสถาบัน โดยปกติจะอยู่ในกรอบอ้างอิงของลูกค้าที่เราจะบริการ กระบวนการและผลิตผลที่ต้องการจะให้เกิด เป้าหมายทั้งหมดของสถาบันอาจจะไม่ระบุไว้ในเอกสารที่เป็นทางการของสถาบัน แต่เป้าหมายที่ชัดเจนจะปรากฏให้เห็น จากการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมสนับสนุน (Fenske, 1980)

วัตถุประสงค์ หมายถึง ข้อความที่ระบุสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดผลสำเร็จสามารถตรวจวัดพฤติกรรมกระทำได้ และมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ (Carpenter and Others, 1973)

1. อยู่ในกรอบความมุ่งหมาย
2. มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง
3. สามารถวัดได้และตรวจสอบความถูกต้องได้
4. สามารถทำความเข้าใจได้ทันที
5. กำหนดระยะเวลาที่จะทำงานได้สำเร็จ
6. แต่ละวัตถุประสงค์จะมีผลหนึ่งเดียว

3. การกำหนดพันธกิจของสถาบัน

ความมุ่งหมายในระดับกว้างของสถาบันอุดมศึกษา ยอมรับกันเป็นสากลแล้วว่า คือ ธุรกิจของความรู้ ได้แก่ การสอน การวิจัยและการบริการทางวิชาการแก่สังคม ตลอดถึงการทํานุ้บํารุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยแยกออกมาเป็นอีกภารกิจหนึ่ง การกำหนดพันธกิจของสถาบันจึงหมายถึงการกำหนดกิจกรรมในแต่ละภารกิจ ทั้งเป็นสิ่งที่จะทำและควรจะทำ ตลอดถึงการกำหนดสถานภาพของสถาบันในอนาคต ในแต่ละกิจกรรมจะมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน เพื่อกำกับวิธีการปฏิบัติให้เกิดผล การกำหนดพันธกิจของสถาบัน มีวรรณกรรมอธิบายไว้มาก เช่น Fenske (1980) อธิบายหลักรวม ๆ Tuckman and Chang (1988) กล่าวถึงเป้าหมายทั่วไปของมหาวิทยาลัย Doucette และคณะ (1985) อธิบายการกำหนดความมุ่งหมายของวิทยาลัยชุมชน และ Allen (1988) อธิบายหลักการและยกตัวอย่างพันธกิจของสถาบันที่ครอบคลุมงานทุกด้าน เป็นต้น Shirley (1988) ให้ข้อสรุปว่า ลักษณะของพันธกิจของสถาบัน คือ การกำหนดธรรมชาติ การปรับเปลี่ยนสถาบัน และการกำหนดลักษณะเด่นของสถาบัน ซึ่งมีเรื่องราวหลายอย่างที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่

1. ความมุ่งหมายหลักและเป้าหมายทั้งหมด
2. คุณลักษณะ เฉพาะของสถาบัน
3. ประชากรที่มุ่งจะให้บริการ
4. เขตการให้บริการที่เป็นลักษณะของภูมิศาสตร์
5. จุดเน้นสำคัญและความผูกพันต่อหน้าที่
6. เสรีภาพทางวิชาการและความรับผิดชอบ
7. ลักษณะของรูปแบบการบริหารและการจัดการ
8. ความรับผิดชอบต่อท้องถิ่นและชุมชน

4. ข้อสรุป

พันธกิจของสถาบัน หมายถึง เจตนารมณ์ที่จะพัฒนาสถาบันให้เหมาะสมกับสภาพของสถาบัน และ การตอบสนองความต้องการของประชากรที่ต้องการรับบริการ เป็นการกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะของสถาบัน ที่สมาชิกมีความผูกพันต่อหน้าที่ พันธกิจถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการกำหนดทิศทางของสถาบันที่

สามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อเสนอแนะการปฏิบัติโดยกำหนด เป็นกลยุทธ์และสามารถประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติได้

กลยุทธ์ (Strategy)

1. ความหมายของกลยุทธ์

คำแปลของ Strategy ที่ใช้กันอยู่ทั่วไป แปลว่า ยุทธศาสตร์ และในทางการบริหารธุรกิจ แปลว่า กลยุทธ์ ในวงการศึกษาและการบริหาร สถาบันควรแปลว่า กลยุทธ์ เพราะจะได้ความหมายในบริบทของการบริหารดัง แสดงเหตุผลไว้ ณ ที่อื่น (ประเสริฐ จรรย์านุกูล, 2534)

ความหมายของกลยุทธ์มีหลายความหมายเท่า ๆ กับจำนวนนัก วิชาการ Mintzberg (1988) จึงกล่าวว่า "เราจะทำตัวให้เขาไปเปล่า ๆ ถ้าจะทำให้กลยุทธ์มีความหมายเดียว" เขาจึงประมวลความหมายของ กลยุทธ์ไว้ 5 ความหมาย คือ (Quinn, Mintzberg and James, 1988)

1.1 กลยุทธ์ คือ แผนงาน (Plan) หมายถึง ทิศทางของ การปฏิบัติอันเกิดจากการตระหนักฐานะของตนเองและสิ่งแวดล้อม หรือแนว ทางการปฏิบัติที่จะดำเนินการในสภาวะการณ์หนึ่ง

1.2 กลยุทธ์ คือ กลอุบายหรือชั้นเชิง (Ploy) หมายถึง ความพยายามที่จะยึดกุมความได้เปรียบหรือใช้ชั้นเชิงในการเอาชนะคู่แข่ง หรือ ฝ่ายตรงข้าม

1.3 กลยุทธ์ คือ แบบแผน (Pattern) หมายถึง แบบแผน ในแนวทางของการกระทำเน้นพฤติกรรมที่มีความเชื่อมต่อเนื่อง (Consistency) ซึ่งอาจจะเกิดจากความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ เช่น ในช่วงระยะหนึ่ง เฮนรี ฟอร์ด (คนทีหนึ่ง) ราชารยนต์ได้ใช้สีเดียวกับรถ Model T ทุกคัน หรือจิตรกร เอกของโลก ปิกัสโซ ได้เขียนภาพด้วยสีน้ำเงินทั้งหมดอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง

1.4 กลยุทธ์ คือ สถานภาพ (Position) หมายถึง วิธี การที่จะชี้บ่งว่าองค์กรควรกำหนดสถานภาพของตัวเองอยู่ในจุดใด จึงจะเข้ากัน

ได้อย่างเหมาะสม (Match) กับสภาพแวดล้อม หรือการทางองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Environmental niche)

1.5 กุศโลบาย คือ ทัศนคติ (Perspective) หมายถึง การหยั่งลึกลงไปในการรับรู้สภาวะโลก บางองค์การอาจมีทัศนคติในเชิงรุกด้วยการคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการตลาดใหม่ ๆ แต่บางองค์การอาจมองโลกว่าหมายถึงการรวมตัว และการมีเสถียรภาพจึงกำหนดตัวเองอยู่ในตลาดที่มั่นคงแล้ว และคอยรักษาป้องกันปริมณฑลของตัวเองไว้ พวกนี้ยอมรับอิทธิพลทางการเมืองมากกว่าหลักประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ

ความคิดเกี่ยวกับกุศโลบายในการจัดการหรือการบริหารธุรกิจใช้คำแปลว่ากลยุทธ์ มีตัวอย่างการอธิบายดังนี้

กุศโลบาย หมายถึง แบบแผน (Pattern) หรือแผนงาน (Plan) ที่ได้ประมวลเป้าหมาย (Goal) นโยบาย และลำดับขั้นการกระทำที่สำคัญทั้งหมดขององค์การให้ประสานสัมพันธ์กัน การกำหนดกุศโลบายที่ดีจะช่วยจัดระเบียบ และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับสภาพที่มีลักษณะ เฉพาะและสามารถดำเนินการไปได้เป็นอย่างดี โดยตั้งอยู่บนหลักความสัมพันธ์ระหว่างกำลังความสามารถและจุดอ่อนขององค์การกับการประเมินวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง (Quinn, 1980)

ในทางการศึกษา Hosmer อธิบาย กุศโลบาย ดังนี้ กุศโลบายหมายถึง กระบวนการซึ่งรวมเอานิยามของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถาบัน การกำหนดนโยบายและแผนงานที่สำคัญตลอดถึงการออกแบบลักษณะโครงสร้างขององค์การ และการจัดระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งหมดนี้เป็นการกระทำเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก การใช้ทรัพยากรของสถาบัน ค่านิยม และพลังผลักดันของปัจเจกบุคคล (อ้างถึงงาน Myran, 1983)

2. ความเป็นมาของกลยุทธ์ทางวิชาการ

ความคิดเรื่องกลยุทธ์มีที่มาจากวงการทหารและวงการธุรกิจมาก่อน จะเห็นได้จากมีการพูดถึงยุทธศาสตร์ทางการทหารมาตั้งแต่ 500 ปีก่อนคริสตศักราช (Quinn, Mintzberg, and James, 1988) และได้นำมาใช้ในวงการธุรกิจหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ผลงานที่ได้รับการยอมรับและได้รับการยกย่องเป็นผู้บุกเบิกทางธุรกิจ คือ งานของ Chandler (1962) ที่ได้ศึกษาการทำธุรกิจของบริษัท 100 บริษัท และค้นพบว่าการค้าที่ประสบความสำเร็จเป็นผลมาจากการเข้าใจและเรียนรู้สิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี และแสวงหาโอกาสปรับตัวเป็นการล่วงหน้าสำหรับสิ่งแวดล้อมในอนาคต แต่ Ansoff (1965) เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องเรื่องแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการทำธุรกิจ เขาเรียกความระมัดระวังในการทำธุรกิจของบริษัท เน้นความสำคัญกับการจัดการ 2 เรื่อง เรื่องแรกคือความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีองค์ประกอบ 3 อย่างได้แก่ ขอบข่ายตลาดของผลิตภัณฑ์ ทิศทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการได้เปรียบในการแข่งขัน เรื่องที่สองคือกำลังความสามารถในการทำงาน เพื่อผลิตสินค้า ต่อมา Ansoff และ Hayes (1976) ได้ร่วมกันบุกเบิกความคิดเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ถือว่าเป็นการเริ่มต้นความคิดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้ความคิดดังกล่าวแพร่หลายในองค์การธุรกิจมาจนกระทั่งปัจจุบัน

สำหรับในวงการอุดมศึกษา ในสหรัฐอเมริกาการวางแผนกลยุทธ์เพิ่งจะนำมาใช้ในการตอนต้นทศวรรษ 1980 นี้เอง Cope (1981) ได้เสนอความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยเน้นที่ความไวต่อสิ่งแวดล้อม ความคิดในระบบเปิด ความร่วมมือในการวางแผน และการใช้ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ และการเน้นที่กระบวนการมากกว่าการเน้นผลผลิต ต่อมา Keller (1983) เสนอผลงานกลยุทธ์ทางวิชาการเป็นหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่งของวงการอุดมศึกษา ของสหรัฐอเมริกา มีส่วนกระตุ้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์มาก

3. ความคิดเชิงกลยุทธ์

การจะมีกลยุทธ์ในการทำธุรกิจหรือการพัฒนาวิชาการ เกี่ยวข้องกับวิธีคิดและการมีทัศนคติ (Vision) เป็นประการสำคัญ ความคิดเชิง

กุศรบาย เริ่มต้นด้วยการคิดถึงการบริหารสถานภาพองค์การให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง Owen แห่งมหาวิทยาลัยนิวยอร์กกล่าวว่าถึงเรื่องนี้ว่า

ความคิดเชิงกุศรบายเกี่ยวข้องกับการถามคำถามสำคัญสองคำถาม คือสถาบันจะดำเนินก้าวไปในทิศทางใด ซึ่งเมื่อตอบคำถามนี้ได้แล้ว จะวางแผนงานปฏิบัติการ อดยถามต่อว่าสถาบันจะดำเนินไปถึงจุดที่ต้องการนั้นได้อย่างไร เมื่อรวมสองคุณลักษณะนี้เข้าด้วยกัน ความคิดเชิงกุศรบายจึงหมายถึงกระบวนการพัฒนาความคิดและทัศนាកการ (Vision) ว่าสถาบันต้องการจะดำเนินก้าวไปในทิศทางไหน แล้วจัดวางกุศรบาย (ซึ่งคือแผนงาน) ที่จะไปสู่จุดหมายนั้น (อ้างถึงใน Cope, 1987)

สำหรับการมีทัศนាកการขององค์การ ควรมิลักษณะที่ประกอบ ด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

การมีทัศนะที่กว้างไกลมองล่วงหน้า (Foresight) การรวมน้ำใจ และรู้จักวัฒนธรรมประเพณีขององค์การ เป็นลักษณะของการรับรู้ เหตุการณ์เบื้องหลัง (Hindsight) การมีโลกทัศน์ (World view) ที่มองเห็นและตีความการพัฒนาและแนวโน้มต่าง ๆ ในภูมิภาคของโลก การมีทัศนะโดยรอบปริมณฑล (Peripheral vision) ขององค์การ ได้แก่ รู้จักวิธีตอบสนองต่อการแข่งขันและการร่วมมือของกลุ่มผลประโยชน์ และประการสุดท้ายคือการรับรู้ ในทางลึก (Depth perception) ได้แก่ ความสามารถในการ เรียนรู้ลึกกลงไปในองค์ประกอบบางอย่างที่เกี่ยวข้อง (Cope, 1987)

จะเห็นได้ว่าความคิดเชิงกุศรบาย ปรากฏชัดเจนในรูปของการวางแผนกุศรบาย (Strategic planning) โดยการเลือกวิธีปฏิบัติให้บรรลุผล สำเร็จ ลักษณะสำคัญของแผนกุศรบายของสถาบันอุดมศึกษา Keller (1983)

และ Cope (1987) ได้นำเสนอทั้งระบบความคิดและเทคนิควิธี ส่วนการปฏิบัติจริง จะสังเกตจากแนวทางในการวางแผนของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เช่นคู่มือวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเวสต์เทอร์น แคลิฟอร์เนีย (Stillion, 1991) เป็นต้น

ความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ จะสมบูรณ์ต่อเมื่อนำไปปฏิบัติได้จริงเกิดผลประจักษ์ขึ้น ตรวจสอบประสิทธิภาพได้ เรียกว่าเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในกระบวนการนี้มีปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเกี่ยวข้องมาก Kenichi Ohmae จึงชี้ให้เห็นว่าการเชื่อมโยงของภาวะผู้นำ การวางแผนและ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญที่สุด (อ้างถึงใน Cope, 1987) นั่นคือ ภาวะผู้นำจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ

สารสนเทศ (Information)

1. ความหมายและความสำคัญ

ความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวกับความหมายของสารสนเทศ คือ "สิ่งที่มาเพิ่มการรู้ตัว (Awareness) และความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องราว ปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะรับรู้ในลักษณะเป็นข้อเท็จจริง ข่าวกรอง ข้อมูล ข่าวสารและความรู้" (Martin, 1988) คำที่มักจะใช้สับสนกันกับสารสนเทศก็คือ ข้อมูล (Data) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งมีความหมายแตกต่างกัน

ข้อมูลต่างกับสารสนเทศ ตรงที่ข้อมูลคือข้อเท็จจริง (Fact) แต่สารสนเทศ คือ ความหมายที่มนุษย์กำหนดให้แก่ข้อเท็จจริงเหล่านั้น ครอบคลุมถึงข้อมูลหนึ่ง ๆ มีความหมายเพียงเล็กน้อย ต่อเมื่อนำข้อมูลมารวมกันหรือจัดกระทำ ความหมายของข้อมูลจึงจะชัดเจนขึ้น (Davis and McCormack, 1979)

หรือ Martin (1988) กล่าวว่า "ข้อมูลเป็นข้อเท็จจริงที่มีได้ประเมินค่า บางทีเรียกว่าข้อมูลดิบ ส่วนสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ได้จัดดำเนินการให้อยู่ในรูปที่จะใช้

ประโยชน์ได้" หรือ Dinner (อ้างถึงใน Horton, 1979) กล่าวว่า "ข้อมูล เป็นปรากฏการณ์ทางประสาทสัมผัสและการรับรู้ แต่สารสนเทศและความรู้เป็น มรินทร์ส์ (Concept) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยระดับปัญญาในการรับรู้" หรือ Machlup (1983) กล่าวว่า "สารสนเทศเป็นกระบวนการ เป็นการเคลื่อนไหว ของข่าวสารที่เกี่ยวกับการกระทำในการบอกหรือแจ้งข่าว ส่วนความรู้เป็นสภาวะ หรือความรู้สึกรับรู้ (Knowing) และการเก็บรวบรวมสิ่งที่รับรู้ไว้" และ อธิบายย้าว่า "สารสนเทศรับรู้กันว่าเป็นการกระทำในการแจ้งข่าวหรือการนา ส่งข่าว ดังนั้น จึงไม่ควรสับสนไปปนกับสาระเนื้อหา"

จะเห็นได้ว่าความหมายของสารสนเทศจะมีอยู่ 2 ประการ คือ สิ่งที่เป็นความหมายที่เรากำหนดให้แก่อะไรที่จริง และการกระทำในการแจ้งข่าวหรือนำส่งข่าว ปัจจุบันกล่าวกันว่า เราอยู่ในสังคมสารสนเทศ (Information Society) จึงมีคำว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ใช้อย่างกว้างขวาง คาดว่าการอธิบายความหมายของคำนี้ จะช่วยเพิ่มความเข้าใจ เกี่ยวกับสารสนเทศมากขึ้น กล่าวคือ

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และ เครื่องมือหรือเทคโนโลยีด้านการสื่อสารสำหรับ รับ ควบคุม เก็บ-รักษา นำกลับคืนมาใช้ ส่งผ่าน จัดกระบวนการ บริหารให้ใช้ได้เป็น ปัจจุบัน วิเคราะห์ และแสดงข้อมูล โดยมีความมุ่งหมายที่จะดึงเอา ความหมายมาใช้ประโยชน์ เทคโนโลยีดังกล่าวนี้จะสามารถ คำนวณ ลงข้อสรุป ตัดสินและวินิจฉัยด้วยหลักเหตุผล ตลอดจนถึง การเพิ่มขอบข่ายและการประยุกต์ใช้ที่ซับซ้อน (Glasstonbury, LaMendole and Toole, 1988)

ความสำคัญของสารสนเทศในสังคมปัจจุบัน Wersig (อ้างถึงใน Belkin, 1978) นักสารสนเทศศาสตร์กล่าวว่า "สารสนเทศจะเป็นตัวลดความ ไม่แน่นอน (Uncertainty)" ซึ่งเป็นแนวคิดที่คล้ายกับทางเศรษฐศาสตร์ที่มี ทัศนะว่าสารสนเทศจะเป็นสิ่งที่จัดความไม่แน่นอน ปัจจุบันสารสนเทศเป็น

ทรัพยากร เป็นสินค้า เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจของปัจเจกบุคคล เป็นพื้นฐานการกำหนดนโยบายแห่งชาติ และเป็นทั้งองค์ประกอบที่จำเป็นและเป็นผลผลิตของการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี Musuda (1990) ผู้มีความบังคลาใจเกี่ยวกับสารสนเทศ จึงมีความเห็นว่า

เป้าหมายอันสูงสุดของยุคสารสนเทศ คือ การช่วยกันสร้างสรรค์สังคมซึ่งหมายถึงการสร้างสรรค์สติปัญญาของปัจเจกบุคคลให้มีความแบ่งบานรุ่งเรือง โดยสังคมต้องมีส่วนสนับสนุนให้ทุก ๆ คนได้มีโอกาสรสร้างสรรค์ปัญญา ขณะเดียวกันแต่ละคนก็ต้องทุ่มเทพลังอย่างเต็มที่ที่จะสร้างสรรค์ปัญญาให้กับตัวเอง เพื่อการพัฒนาความเป็นไปได้ในอนาคตของตนให้เต็มสมบูรณ์

2. สารสนเทศกับการบริหารองค์การ

ในการบริหารองค์การ สารสนเทศมีลักษณะเป็นกระบวนการเป็นการเคลื่อนไหวของข่าวสารที่เกี่ยวกับการกระทำในการแจ้งข่าว หรือเป็นความหมายที่กำหนดให้ข้อเท็จจริง จะสังเกตได้จากกระบวนการที่ดำเนินไปตามรูปแบบโครงสร้างขององค์การ ซึ่งเป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ส่วนความเชื่อในทัศนะที่ว่าสารสนเทศจะมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอนจะสังเกตได้จากรูปแบบและผลของการตัดสินใจ

ในสถาบันอุดมศึกษา รูปแบบโครงสร้างในการบริหารสถาบันที่กล่าวถึงกันทั่วไปมีอยู่ 4 รูปแบบ คือ รูปแบบราชการ (Bureaucratic model) รูปแบบคณาจารย์ (Collegial model) รูปแบบการเมือง (Political model) และรูปแบบ ที่ไม่ให้ความสำคัญกับอำนาจ (Organized anarchy) ส่วนรูปแบบการตัดสินใจจะแปรตามลักษณะรูปแบบขององค์การ ซึ่งจะกล่าวเป็นลำดับต่อไป

2.1 รูปแบบราชการ มีหลักการและแบบแผนการปฏิบัติโดยสรุปคือ

2.1.1 เป็นระบบเครือข่ายของกลุ่มสังคม ที่อุทิศให้กับเป้า

หมายที่มีลักษณะจำกัด จัดองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ยืดความมีเหตุผลตามกฎและระเบียบ (Weber อ้างถึงใน Baldrige and Others, 1978)

2.1.2 ออกแบบองค์การให้การบริหารงานในวงกว้างบรรลุผลสำเร็จ โดยจัดวิธีการประสานงานอย่างเป็นระบบกับคนจำนวนมาก (Blau, 1956)

2.1.3 มีโครงสร้างที่คำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ สัมพันธ์กับงานขององค์การที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมาย (Birnbaum, 1988)

2.1.4 มีสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และมีการสื่อสารตามสายงานบังคับบัญชา

2.1.5 ใช้หลักความสามารถในการแต่งตั้งบุคคล

2.1.6 ลักษณะงานกำหนดไว้แน่นอน ความมั่นคงถูกกำหนดโดยการมีตำแหน่งประจำ

2.1.7 ปฏิบัติงานตามหลักเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นความถูกต้อง

2.1.8 ภาวะลีลาของชีวิต (Life style) อยู่ในกรอบขององค์การ (ข้อ 2.1.4-2.1.8 : Stroup, 1966)

2.1.9 การตัดสินใจโดยแบบแผนการปฏิบัติสัมพันธ์ทางโครงสร้าง (Chaffee, 1983)

2.2 รูปแบบคณาจารย์ (Collegial model) มีหลักการและแบบแผนปฏิบัติโดยสรุปดังนี้

2.2.1 เป็นชุมชนของนักวิชาการหรือผู้รู้ (Millet, 1962)

2.2.2 เคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ยอมรับมาตรฐานของความเป็นผู้รู้ และ เต็มใจที่จะถูกประเมินผลงานโดยเพื่อนนักวิชาการ (Sander, 1973)

2.2.3 การตัดสินใจทางวิชาการ มีกระบวนการคล้ายกับระบบราชการ

2.2.4 ยอมรับในอำนาจทางวิชาชีพของคณาจารย์

2.2.5 เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานในลักษณะ

อุดมคติ (ข้อ 2.2.3-2.2.5 : Baldrige and Others, 1978)

2.2.6 สมาชิกมีสิทธิที่เข้าร่วมการบริหารงานของสถาบัน

2.2.7 สมาชิกเป็นผู้รู้ มีคุณลักษณะ รสนิยมและนิสัยคล้าย ๆ กัน มีมิตรไมตรีต่อกัน ปรีกษาหารือกันด้วยความอ่อนน้อมสุภาพ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

2.2.8 สมาชิกมีความรอบรู้ในหลายสาขาวิชา ซึ่งจะช่วยป้องกันการกระทำตามความชอบเป็นส่วนตัวของคณาจารย์ในต่างสาขาวิชา (ข้อ 2.2.6-2.2.8 : Bowen and Schuster, 1986)

2.2.9 ใช้หลักการตัดสินใจร่วมกัน ใช้อำนาจ ปรีกษาหารือและรับผิดชอบร่วมกันเป็นกลุ่ม (Birnbaum, 1988)

2.2.10 มีเสรีภาพทางวิชาการและวิชาชีพ

2.2.11 คณาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ (ข้อ 2.2.10-2.2.11 : Dressel, 1981)

2.2.12 ลักษณะการตัดสินใจ ตัดสินใจโดยฉันทามติ (Consensus) (Chaffee, 1983)

2.3 รูปแบบการเมือง (Political model) มีหลักการและแบบแผนการปฏิบัติ โดยสรุปดังนี้

2.3.1 องค์การมีความซับซ้อน มีกลุ่มผลประโยชน์เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความขัดแย้งกันเช่นเดียวกับการเมืองในองค์กรการเมืองทั่วไป

2.3.2 มีความไม่กระตือรือร้นให้เห็นอยู่ทั่วไป พออาจจะเข้าร่วมงานกิจกรรมที่ตนสนใจ จะมีความกระตือรือร้นเมื่อเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ

2.3.3 มีความร่วมมืออย่างหลวม ๆ สมาชิกจะอุทิศเวลาให้กับบางเรื่องบางปัญหา

2.3.4 แบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งต่างเป้าหมายและค่านิยม

2.3.5 ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติ

- 2.3.6 อำนาจที่มีอยู่จะถูกจำกัดด้วยความกดดันในรูปแบบ
การเมือง
- 2.3.7 กลุ่มผลประโยชน์ภายนอกสถาบัน มีความสำคัญต่อ
การบริหารสถาบัน
- 2.3.8 ต่างกลุ่มต่าง เน้นการกำหนดเป้าหมายและค่านิยม
(ข้อ 2.3.1-2.3.8 : Baldrige and Others, 1978)
- 2.3.9 การเมืองในองค์การเกี่ยวข้องกับ การได้มา การ
พัฒนาและการใช้อำนาจเพื่อให้ได้ผลผลิตที่กลุ่มเลือกในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง
(Pfeffer, 1981)
- 2.3.10 อำนาจกระจายอยู่ในบุคคลและกลุ่ม โดยมีอำนาจ
เฉพาะอย่างและแปรตามสถานการณ์
- 2.3.11 การเลือกมิได้เลือกระหว่างสิ่งดีกับสิ่งไม่ดี แต่เป็น
การเลือกระหว่างแนวทางที่เป็นคู่แข่งกัน (ข้อ 2.3.10-2.3.11 : Birnbaum,
1988)
- 2.3.12 ลักษณะการตัดสินใจ เรียกว่า ตัดสินโดยเน้นการแก้
ปัญหาความขัดแย้ง (Chaffee, 1983)
- 2.4 รูปแบบไม่ให้ความสำคัญกับอำนาจ (Organized anarchy
model) มีหลักการและแบบแผนการปฏิบัติโดยสรุปดังนี้
- 2.4.1 เป้าหมายไม่ชัดเจน (Problematic goals)
ยากที่จะกำหนดเป้าหมายให้เกิดความพึงพอใจตามทฤษฎีการเลือก องค์การปฏิบัติ
ตามการเลือกที่มีความไม่แน่นอนและนิยามการเลือกไม่ชัดเจน เป็นการค้นพบทาง
เลือกจากการกระทำ มากกว่าการกระทำที่อยู่บนพื้นฐานของการเลือก
- 2.4.2 วิธีการปฏิบัติไม่ชัดเจน (Unclear technology)
แม้องค์การจะบริหารงานเพื่อการอยู่รอดและการผลิต แต่ก็ไม่เข้าใจกระบวนการ
ทำงานของตัวเอง จึงใช้หลักการทำงานแบบลองผิดลองถูก การเรียนรู้ข้อผิดพลาด
จากอดีต การเลียนแบบ และการคิดค้นวิธีใหม่เมื่อมีความจำเป็น

2.4.3 มีความร่วมมืออย่างหลวม ๆ (Fluid participation) ผู้ร่วมงานมีรูปแบบในการทำงานต่างกัน โดยเฉพาะการอุทิศเวลาและกำลังความสามารถให้องค์การ จะนำทฤษฎีของอานาจและการเลือกมาใช้อธิบายไม่ได้ ขอบเขตขององค์การมีความไม่แน่นอนและแปรเปลี่ยนอยู่เสมอ (ข้อ 1-3 : Cohen and March, 1986)

2.4.4 ลักษณะการตัดสินใจ เรียกว่า เป็นการตัดสินใจโดยสถานการณ์ที่ใหม่ได้คาดหมาย (Chaffee, 1983)

นอกจากรูปแบบการตัดสินใจทั้ง 4 รูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารในแต่ละรูปแบบแล้ว Chaffee (1983) ยังเสนอรูปแบบการตัดสินใจที่ใช้กันทั่วไป เรียกว่า รูปแบบหลักเหตุผล (Rational model) ซึ่งตัดสินใจวิธีการแก้ปัญหาตามหลักเหตุผล

ทั้งรูปแบบการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา และรูปแบบการตัดสินใจที่ได้อ้างถึง มีลักษณะของความเป็นนามธรรมอยู่มาก แต่ก็สะท้อนความเป็นจริงในองค์การ แม้บางรูปแบบเป็นอุดมคติมาก ทำให้บางคนมีความเห็นว่ารูปแบบการตัดสินใจจะไม่มีประโยชน์ เพราะผู้บริหารรู้สึกว่าการตัดสินใจของบุคคลมีความจำเป็นต้องอาศัยหลักเหตุผลที่ปรับปรุงให้เหมาะกับสถานการณ์ แต่การเสนอรูปแบบการตัดสินใจที่อ้างถึง เป็นทฤษฎีที่หน่วยการวิเคราะห์คือองค์การไม่ใช่มนุษย์คนใดคนหนึ่งจึงสนับสนุนการตัดสินใจที่พึงปรารถนา โดยไม่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ

การขัดเกลาทางสังคม (Socialization)

1. ความหมาย

ในสังคมวิทยา Jette (1981) อธิบายไว้ดังนี้ การขัดเกลาทางสังคม หมายถึง กระบวนการที่ปัจเจกบุคคลเรียนรู้และเกิดมีเจตคติ ค่านิยมและพฤติกรรมเหมาะสมสอดคล้องกับการหน้าที่ของบุคคลตามสภาพการณ์ดำรงอยู่ของสังคม และเป็นสมาชิกที่ตอบสนองต่อและมีส่วนร่วมในสังคม การเกิดการขัดเกลาทางสังคม

จะรับรองได้ว่า บัณฑิตบุคคลจะสามารถพัฒนาความเป็นเอกลักษณ์
การเป็นตน (Self) มีแรงจูงใจและมีความรู้ที่จำเป็นเพียงพอ
สำหรับการทำหน้าที่ตามบทบาทในสังคม ซึ่งตนจะต้องเกี่ยวข้องและ
กระทำตลอดชีวิต

หรือ Reading (1976) อธิบายการขัดเกลาทางสังคมแยกเป็น
3 ลักษณะดังนี้

1. กระบวนการสื่อสารถ่ายทอด (Communicating)
วัฒนธรรมให้กับเด็ก
2. กระบวนการสื่อสารถ่ายทอดวัฒนธรรมหรือวัฒนธรรมย่อยให้
กับบัณฑิตบุคคล
3. คุณลักษณะของพฤติกรรมของการดำรงชีวิตที่จะใช้ตอบสนอง
ต่อหรือติดต่อกับผู้อื่น ๆ

2. การขัดเกลาทางสังคมในองค์กร
องค์กร คือ สังคมขนาดเล็ก ใต้นำความคิดเรื่องการขัดเกลา
ทางสังคมมาใช้ ใดยให้ความหมายการขัดเกลาทางสังคมในองค์กรว่า
กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมของสมาชิกเก่าให้กับสมาชิกใหม่ ทั้ง
ความรู้ทางสังคม และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในองค์กร
ให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่ และลักษณะของงาน เป็นการจัดวิธีการ
ให้บัณฑิตบุคคลเรียนรู้ เกือบความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันในองค์กร
เช่น การเรียนรู้กลุ่มทำงาน แผนงาน ค่านิยม กฎระเบียบ วิธี
การและบรรทัดฐานขององค์กร การพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคม
และการทำงาน การพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการ
ทำงานใหม่ (Hellriegel, Slocum and Woodmen, 1989)

ลักษณะของกระบวนการในการดำเนินการขัดเกลาทางสังคม
ขององค์กร Pascale (อ้างถึงใน Hellriegel and Others, 1989) ได้
จัดกระบวนการไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานอย่างละเอียดรอบคอบ

มิตรไมตรี

2. การแนะนำให้ความช่วยเหลือในการทำงานใหม่อย่าง
3. ฝึกอบรมให้มีความสามารถในงานเฉพาะอย่าง
4. ติดตามวัดและประเมินผลงาน และตอบแทนให้รางวัล
5. ปลุกศรัทธาให้ยึดมั่นในค่านิยมขององค์การ
6. เสริมพลัง (Reinforce) ด้วยตัวอย่างความสำเร็จขององค์การในอดีต ตลอดถึงการตีความเหตุการณ์ความสำเร็จเหล่านั้น
7. การมีรูปแบบบทบาทหน้าที่ชัดเจนแน่นอนและการกำหนดคุณลักษณะที่ต่อเนื่องเพื่อการส่งเสริมและการสร้างความสำเร็จ

ผลที่แสดงถึงความสำเร็จของการขัดเกลาทางสังคมขององค์การมักเป็นผลร่วมกับกระบวนการอื่น ๆ ในองค์การ ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของสมาชิกต่อไปนี้ (Hellriegel and Others, 1989)

1. มีความพึงพอใจในงาน
2. มีความเข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่
3. มีแรงจูงใจสูงในการทำงาน
4. มีความเข้าใจวัฒนธรรมและการกำกับควบคุม
5. มีความผูกพันสูงต่องาน
6. อุทิศให้กับองค์การ
7. ยอมรับตำแหน่งประจำ
8. มีผลงานที่มีคุณภาพ
9. ยอมรับค่านิยมขององค์การ

การขัดเกลาทางสังคมที่กล่าวมานี้แม้จะเป็นทฤษฎี และแนวความคิดที่มุ่งอธิบายคุณลักษณะขององค์การทางธุรกิจ แต่ด้วยความเป็นหลักวิชาทางศาสตร์ที่อยู่เบื้องหลังและหลักการประยุกต์ใช้ในทางการบริหาร เชื่อว่าสามารถนำมาเป็นกรอบสำหรับทำความเข้าใจพฤติกรรมในองค์การของสถาบันอุดมศึกษาได้

ภาวะผู้นำ (Leadership)

1. ความหมาย

ความหมายของภาวะผู้นำที่เป็นที่เข้าใจกันทั่วไป Kotter (1988) อธิบายว่าจะมีอยู่ 2 ความหมาย คือ "ประการแรก หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนการทำงานของกลุ่มคนให้ไปในทิศทางที่ประสงค์ โดยไม่ใช้วิธีการบังคับ และประการที่สอง หมายถึง ตัวบุคคลที่มีบทบาทของผู้นำ (ตามความหมายประการแรก) "ได้รับการคาดหวังให้แสดงบทบาท" ส่วน Dwight Eisenhower อดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง "ความสามารถในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรแล้วชักนำให้คนอื่นมีความต้องการจะทำสิ่งนั้น" (อ้างถึงใน Paige, 1977) สำหรับ Gardner (1990) ผู้เคยดำรงตำแหน่งผู้นำในระดับรัฐมนตรีของประเทศสหรัฐอเมริกา และเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ที่ได้ศึกษาวิจัยมาเป็นระยะเวลากว่า 25 ปี พิจารณาเห็นว่ากระบวนการสำคัญในการแสดงบทบาทของผู้นำคือ การรณรงค์ชักจูงใจหรือเป็นตัวอย่างทีุ่บุคคล (หรือคณะบุคคล) ชักนำจูงใจกลุ่มคนให้มุ่งมั่นปฏิบัติตามทิศทางของวัตถุประสงค์ ซึ่งกำหนดโดยผู้นำหรือโดยผู้นำร่วมกับผู้ตาม"

ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในวงการอุดมศึกษา Roueche และคณะ (1989) อธิบายภาวะผู้นำในบริบทของวิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกาไว้ว่า

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะก่อให้เกิดอิทธิพล กระบวนการ และปลูกฝัง ค่านิยม เจตคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเพิ่มพูนความผูกพันต่อหน้าที่ (Commitment) ในความมุ่งหมายของสถาบันซึ่งกำหนดโดยคณะผู้ทำงานและคณาจารย์ของวิทยาลัยชุมชน

ในสภาวะที่สถาบันอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกาต้องเผชิญกับปัญหาความจำกัดของทรัพยากร Mayhew (1972) อธิบายว่า

ภาวะผู้นำในการบริหารหมายถึง การมีทัศนคติที่ปรับปรุงด้วยความคิด สติปัญญาเกี่ยวกับการดำรงอยู่ของสถาบันในวันนี้และจะเป็นไปในวันหน้า และความสามารถในการรณมน้าวใจคนอื่นให้ยอมรับทัศนคติเหล่านั้น ๆ



เมื่อมีความเข้าใจต่อบทบาทภาวะผู้นำแล้ว ปัญหาก็คือว่าใครควรแสดงบทบาทภาวะผู้นำ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นชุมชนของนักวิชาการหรือผู้รู้ คณาจารย์ซึ่งเป็นบุคลากรหลักควรมีบทบาทของภาวะผู้นำอย่างเต็มที่ ดังที่ Gardner (1990) กล่าวว่า "กลุ่มหรือองค์การใด ๆ ที่มีสถานะมั่นคงแล้ว บังเจกบุคคลจะมีบทบาทหลายอย่าง หนึ่งในจำนวนบทบาทนั้น คือบทบาทของผู้นำนั่นเอง" ภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นภาวะผู้นำเป็นคณะหรือเป็นทีม ทั้งนี้เพราะไม่มีใครมีความรู้และทักษะเต็มบริบูรณ์ทุกอย่าง และไม่มีเวลามากพอที่จะผลักดันภาระงานที่ซับซ้อนทั้งหมดได้ด้วยลำพังของลักษณะการนำที่ตนเองมีอยู่

2. งานของผู้นำ

การอธิบายที่ดีเกี่ยวกับมรณทัศน์ภาวะผู้นำคือ การอธิบายลักษณะงานของผู้นำในองค์การ (Bavelas, 1960; Schein, 1980; Gardner, 1990 และ Kotter, 1990) สำหรับ Gardner (1990) ได้ประมวลงานของผู้นำที่มีความสำคัญมากไว้ 9 ประการ คือ

1. การกำหนดเป้าหมายที่มีจินตภาพ (Envisioning goal)
2. การยืนยันหัตถ์ในค่านิยม (Affirmative values)
3. การจูงใจผู้ร่วมงาน (Motivation)
4. การจัดการ (Managing)
5. การสร้างความสามัคคี (Achieving workable unity)
6. การอธิบาย (Explaining)
7. การเป็นตัวแทนทางสัญลักษณ์ (Serving as a symbol)
8. การเป็นผู้แทนของกลุ่ม (Representing the group)

9. การฟื้นฟูใหม่ (Renewal)

แต่ Kotter (1990) อธิบายสรุปกระชับว่าบทบาทหน้าที่หรืองานแท้ ๆ ของผู้นำ มี 3 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Establishing direction) เป็นผู้พัฒนาทัศนการณ์อนาคต โดยเฉพาะเป็นทิศทางระยะยาว และคิดหากลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลที่ต้องการ

2. การรวมใจคน (Aligning people) สื่อสารทำความเข้าใจเรื่องทิศทางโดยคำพูดและการกระทำ ปลุกปั้นความคิดสร้างสรรค์และความร่วมมือของทีมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรับรู้ เข้าใจและยอมรับในความถูกต้องของทัศนการณ์และกลยุทธ์

3. การจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ (Motivating and inspiring) กระตุ้นเสริมกำลังใจเพื่อนร่วมงาน เอาชนะอุปสรรคทางระบบราชการ ทางการเมือง และความจำกัดทรัพยากร โดยใช้หลักพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของมนุษย์ สร้างความเปลี่ยนแปลงในลักษณะปลุกเร้าความสนใจ และมีพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์อย่างแท้จริง

3. แบบของผู้นำ (Typology of Leadership)

ความสนใจที่จะอธิบายภาวะผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมในการนำคนอื่น เรียกว่าเป็น "สไตล์หรือแบบ" ได้กระตือรือร้น จะเห็นจาก Plato นักปราชญ์ชาวกรีก ได้แบ่งผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ (1) นักปกครองหรือนักปราชญ์เป็นผู้ปกครองรัฐ ซึ่งต้องใช้ความมีเหตุผลและความยุติธรรม (2) ผู้บัญชาการทหารเป็นผู้นำที่ปกป้องรัฐ และ (3) พ่อค่านักธุรกิจ ผู้จัดหาเครื่องบริโภคอุปโภค (อ้างถึงใน Bass, 1981) ส่วนการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกเป็นแบบต่าง ๆ มีมากมาย จะเห็นจากการทบทวนวรรณกรรมในด้านนี้ของ Bass (1981) หรือ Fencher (1987) ณ ที่นี้จะยกตัวอย่างลักษณะการจำแนกที่ถือได้ว่าการขยายผลเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ ณ ปัจจุบัน ดังนี้

3.1 การจำแนกของ Burn (1978) ผู้นำมี 2 แบบ คือ ผู้นำเน้นการปฏิบัติ (Transaction Leaders) หมายถึง ผู้นำที่เน้น "วิธีการ" ในการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีความสัมพันธ์เป็นอย่างดีกับผู้ร่วมงาน

และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leaders) หมายถึง ผู้นำที่เน้น "เป้าหมาย" ในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความคิดสติปัญญาและการเปลี่ยนแปลงระบบงาน

ลักษณะงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้นำมาขยายผลมากในวงการต่างๆ ในวงการธุรกิจ เช่น Bass (1985) และ Tichy and Devanna (1986) หรือในวงการอุดมศึกษา เช่น Cameron and Ulrich (1986) และ Roueche และคณะ (1989) เป็นต้น

3.2 ในวงการอุดมศึกษา Kerr and Gade (1986) ได้จำแนกผู้นำทางการบริหารโดยเฉพาะอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา

ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์อธิการบดีมากกว่า 800 คน แบบของอธิการบดีจำแนกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 4 แบบ คือ

1. ผู้บุกเบิก (Pathbreaking) เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ พยายามเปลี่ยนแปลงระบบ การกำหนดทิศทางใหม่ และสามารถดำเนินการให้เห็นผลตามที่ได้มุ่งมั่นพยายาม
2. ผู้จัดการ (Managerial Leaders) มุ่งทำงานให้มีประสิทธิภาพในเรื่องที่ผู้ร่วมงานเห็นชอบหรือสถานการณ์พร้อม มุ่งทำงานในลักษณะการตอบสนองมากกว่าการริเริ่มใหม่
3. ผู้เอาตัวรอด (Survivor) ไม่ค่อยมีความมุ่งมั่นจะนำสถาบันให้พัฒนามีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว พยายามที่จะอยู่รอดในตำแหน่งให้นานเท่าที่จะทำได้ อาจใช้อิทธิพลทางการเมืองมาใช้พิทักษ์ตำแหน่งตัวเอง
4. แพะรับบาบ (Scapegoat) เป็นแบบที่ผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการจัดตัวเองในกลุ่มนี้ แต่สุดท้ายก็ตกเป็นแพะรับบาบ หรือตกเป็นเหยื่อคล้ายกับไม่เคียงสา เป็นสภาพที่ตกอยู่ในความกลัวและความรับผิดชอบไม่ชัดเจน

3.3 Maccoby (1976) ได้ศึกษาผู้นำในหลายวิชาชีพ แล้วจัดผู้นำเป็น 4 ประเภท คือ ผู้ชำนาญการ (Craftman) นักสู้ (Jungle fighter) ผู้จัดการ (Company man) และนักแข่งขัน (Gamesman) ต่อมาได้

ศึกษาเพิ่มเติมและปรับการจำแนกผู้นำใหม่เป็น 5 ประเภท (Maccoby, 1988) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) นักนวัตกรรม (Innovator) ผู้บริการ (Helper) ผู้ปกป้อง (Defender) และผู้พัฒนาตนเอง (Self developer) โดยเขาเห็นว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันควรเป็นผู้พัฒนาตนเอง กล่าวคือ เป็นผู้สำนึกในหน้าที่ มีความภาคภูมิใจในตัวเอง มุ่งมั่นจะยกระดับทักษะต่าง ๆ วิชาชีพระโยชน์ของประมวลสารสนเทศ กระตุ้นคณะทำงานให้มุ่งประสิทธิผล มีความเข้าใจในความต้องการจำเป็นทางด้านวัฒนธรรม สร้างงานให้เติบโตในสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ปรับตัวให้เข้ากับคนใหม่และสถานการณ์ใหม่ เชื่อมั่นตนเองมากกว่าสถาบัน ท้าดัวให้คุ้นเคยกับการแข่งขันทั้งในด้านกายภาพและจิตใจ สร้างโอกาส และมีความสุขกับชีวิตและงานอย่างเต็มที่

4. ภาวะผู้นำของอธิการบดี

อธิการบดีเป็นผู้บริหารที่ถูกจับตามองมากที่สุดภายในสถาบันอุดมศึกษา เพราะเป็นตำแหน่งที่ถูกคาดหวังในบทบาท Clark Kerr (1963) อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียได้กล่าวถึงบทบาทของอธิการบดีที่ถูกคาดหวังว่า

อธิการบดีเป็นเพื่อนกับนิสิต ผู้ร่วมงานของคณาจารย์ เพื่อนสนิทกับศิษย์เก่า ผู้บริหารร่วมกับกรรมการสภามหาวิทยาลัย นักพูดที่ตื่นตัว สาธารณะ นักต่อรองที่เฉียบแหลมกับมูลนิธิ และผู้แทนของรัฐ นักการเมืองเมื่ออยู่กับวุฒิสมาชิก มิตรที่ดีกับภาคอุตสาหกรรม แรงงาน และภาคเกษตรกรรม นักการทูตเมื่อติดต่อกับผู้บริจาค ผู้ยิ่งใหญ่ในวงการศึกษา ผู้ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มสาขาอาชีพนักพูดเมื่อให้ข่าวหนังสือพิมพ์ ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาการของตนเอง ข้าราชการของรัฐ ผู้อุทิศเวลาให้กับการกีฬา ผู้มีความประพฤติดี สามัคคีและพ่อที่ดี สมาชิกที่กระตือรือร้นของกลุ่มศาสนา มีความพอใจในการเดินทาง รับประทานอาหารในที่สาธารณะ และเข้าร่วมพิธีการต่าง ๆ ซึ่งแน่นอนคุณสมบัติทั้งหมดนี้ไม่มีอธิการบดีคนไหนมีครบ

การศึกษาภาวะผู้นำของอธิการบดี ส่วนมากจะมุ่งไปที่ความมีประสิทธิผล Cohen และ March (1986) ได้สรุปว่าดัชนีชี้ความสำเร็จของอธิการบดี คือ (1) ฐานะการเงินของสถาบัน (2) คุณภาพของโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน (3) ความก้าวหน้าของสถาบัน (4) ไม้มีความแตกแยกในหมู่คณาจารย์ (5) คุณภาพของนิสิต (6) คุณภาพของอาจารย์ (7) การยอมรับของคณาจารย์ (8) การยอมรับของนิสิต (9) การยอมรับของชุมชน และสรุปว่าบทบาทของอธิการบดีเหมือนกับบทบาทของนายกเทศมนตรีหรือผู้บริหารธุรกิจ

Kerr และ Gade (1986) ได้ศึกษาสัมภาษณ์อธิการบดีมากกว่า 800 คน และได้สรุปว่าภาวะผู้นำของอธิการบดี อยู่ที่ความรับผิดชอบในงาน (1) การวิเคราะห์ปัญหา ตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญ (2) พัฒนาโปรแกรมเพื่อแก้ปัญหา (3) จัดระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานตามโครงการ (4) จัดสรรทรัพยากรเพื่อทำงานตามโครงการ และ (5) ดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จ นอกจากนี้ ได้จำแนกแบบของผู้นำของอธิการบดี เป็น 4 แบบ ดังได้กล่าวมาแล้วในเรื่องแบบของผู้นำ

Fisher, Tack และ Wheeler (1988) ได้ศึกษาความมีประสิทธิผลของอธิการบดีโดยเลือกผู้บริหาร 28 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านอุดมศึกษา 35 คน และสุ่มจากอธิการบดีอีก 400 คน ให้กลุ่มคนเหล่านี้เลือกอธิการบดีที่ตนคิดว่ามีประสิทธิผล โดยมีผู้ตอบกลับมา 222 คน และชี้บ่งอธิการบดีที่มีประสิทธิผลได้ 412 คน แล้วให้อธิการบดีที่มีประสิทธิผลทั้งหมดตอบแบบสอบถามภายในเวลา 15 นาที ผลสรุปว่าอธิการบดีที่มีประสิทธิผล จะเป็นคนที่ (1) ผู้ร่วมงานยอมรับ (2) ทำงานทุ่มเทไปสูเป้าหมาย (3) กล้าเสี่ยง (4) ไม้เชื่อหลักฉันทมติ (Consensus) ในการตัดสินใจ (5) เชื่อหลักการจ้างงานตามความสามารถ (6) สนับสนุนการสร้างสรรค์ที่หลากหลาย (7) ส่งเสริมความยืดหยุ่นในองค์กร และ (8) กลั่นกรองรอบคอบก่อนจะพูด

Gilley และคณะ (1986) ได้ศึกษาสถาบันอุดมศึกษา 20 สถาบัน ที่ประสบความสำเร็จ มีการพัฒนางานวิชาการก้าวหน้า จะมีอธิการบดีเป็นกำลังหลักและแสดงบทบาทภาวะผู้นำ ดังนี้ (1) เป็นคนฉลาดที่เต็มไปด้วยทักษะรอบด้าน (2) ออกแบบและควบคุมสิ่งแวดล้อมในการทำงานของตนเอง

(3) บริหารโอกาส (4) รู้จักใช้การประชาสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก (5) เป็นบุคคลที่พบได้ง่าย (6) มีวิธีการมอบอำนาจที่ดี (7) รู้จักเสียง และ (8) มีความเห็นอกเห็นใจคนอื่น เอาใจใส่อาจารย์และนิสิต

Hesburgh (1980) เป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัย Notre Dame ได้รับการยกย่องเป็นอธิการบดีชั้นนำ ได้กล่าวถึงบทบาทผู้นำของอธิการบดีที่สำคัญคือ

1. หัวใจของการบริหารคือการตัดสินใจ คืออธิการบดีจะไม่ถามว่าอะไรทำได้ง่าย ทำอะไรใช้เงินน้อยที่สุด หรือทำอะไรจึงจะได้รับการยกย่องแต่แต่ควรถามเพื่อการตัดสินใจว่าอะไรคือการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2. อย่าคาดหวังค่ายกย่องสรรเสริญ เพราะจะผิดหวัง แม้จะทำในสิ่งที่ดีที่สุดและตัดสินใจดีที่สุด ผู้นำอาจมีภาพลักษณ์ของอัศวินม้าขาวนำหน้าคนส่วนใหญ แต่ถ่วงจากหลังม้าแล้วสนับสนุนให้คนส่วนใหญ่มือถือกัน จะได้ง่ายมาก

3. ระวังใจคณะทำงาน อย่าคิดว่าเราเป็นคนสำคัญซึ่งจะขาดเสียมิได้ ให้เกียรติยกย่องคนที่ช่วยเหลือทำงาน และไม่มอบงานที่น่าเบื่อหน่ายให้คนอื่นทำ ขณะเดียวกันก็ไม่ยอมให้ส่งงานที่เราไม่อยากทำมาให้

4. เข้ากับคนทั่วไปได้ดี โดยเฉพาะกรรมการสภา อาจารย์ และนิสิต

5. สามารถเชื่อมโยงทัศนคติของสถาบัน สิ่งสำคัญที่สุดที่อธิการบดีสามารถสร้างความก้าวหน้าให้สถาบัน คือ การเชื่อมโยงทัศนคติที่มีลักษณะมุ่งมั่นและมีพลังรณรงค์ให้กลายเป็นความเห็นร่วมกันของผู้ร่วมงานทั้งหมด ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมปรับปรุง กลายเป็นทัศนคติร่วมและร่วมใช้ เป็นของตนเอง อธิการบดีเน้นว่า "เมื่อปราศจากทัศนคติ ผู้คนก็เหี่ยวเฉา และเช่นเดียวกันวิชาการก็ร่วงโรย"

กล่าวโดยสรุปเมื่อเราถกปัญหาเรื่องอธิการบดี เราจะพูดถึงบทบาทและภาระหน้าที่เป็นเรื่องหลัก และแน่นอนลักษณะภาวะผู้นำก็จะสังเกตจากพฤติกรรมในเรื่องทั้งสองนี้

5. ความคาดหวัง

ในช่วงเวลา 40 กว่าปีมานี้ งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ค้นพบว่า ความมีประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะของกลุ่มหรือองค์การ อุปสงค์ทางด้านสถานการณ์ และค่านิยมของสังคมหรือวัฒนธรรม (Bass, 1981; Fincher, 1987) ดังนั้น ความคาดหวังในตัวผู้นำจึงมีอยู่เสมอ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

โลกสมัยใหม่ต้องการผู้นำที่มีความคิดแบบบูรณาการ คือ มีความสามารถเชื่อมโยง สิ่งสำคัญและจำเป็นเข้าด้วยกัน เพื่อจะจัดการกับโลกที่มีปัญหาในลักษณะที่ต้องอาศัยความเข้าใจในสหสาขาวิชาการ และต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา ที่อาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานระหว่างกลุ่มวิชาชีพ การพึ่งพาอาศัยกันและอาศัยความร่วมมือระหว่างประเทศ (Cleveland, 1985)

หรือ Bennis (1989) กล่าวว่า

โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการมีทัศนาการ คนในอนาคตจะต้องนำโดยการมีทัศนาร่วม คือ การมีค่านิยมร่วมกัน การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และคุณภาพหนึ่งเดียวที่สามารถนิยามได้สำหรับผู้นำ คือ การสร้างสรรค์ทัศนาการที่ทำให้เป็นจริงได้

หรือ Gardner (1990) กล่าวว่า "งานชิ้นแรกและชิ้นสุดท้ายของผู้นำคือการทำให้ความหวังมีชีวิตชีวา ด้วยการทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและเชื่อมั่นในความเป็นไปได้ในอนาคต" ข้อเท็จจริง และความคาดหวังเช่นนี้คือความเชื่อมั่นในตัวเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน เชื่อในคุณภาพของคนหรือกลุ่มคนที่อยู่รอบตัวเรานั้นเอง