

# บทที่ 1

## บทนำ

### (Introduction)

#### จุดประสงค์

หลังจากศึกษาบทเรียนอย่างสมบูรณ์แล้ว ผู้เรียนควรจะสามาร

1. อธิบายถึงเหตุผลและความจำเป็นของการตัดสินใจได้
2. ให้ความหมายของคำว่า “การตัดสินใจ” ได้
3. อธิบายถึงความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์กันระหว่างผู้บริหารการศึกษา กับ การตัดสินใจได้
4. ระบุรายการพื้นฐาน 4 อย่างที่ขัดขวางการตัดสินใจได้
5. บ่งบอกถึงขอบข่ายของการตัดสินใจ (Scope of Decision Making) ได้

#### ความนำ

คนป่าที่อาศัยอยู่ตามเถื่อนถ้ำนั้น ต้องผจญกับภัยอันตรายนานัปการ เขาต้องเสี่ยงกับความตายมาตั้งแต่แรกเกิดเลยทีเดียว ต้องเสี่ยงที่จะอดอาหารตาย ต้องเผชิญกับโรคภัยไข้เจ็บต่าง ๆ ต้องผจญกับสัตว์ร้าย และชนเผ่าศัตรู ทางเลือกในการดำเนินชีวิตของเขาก็คือ จะต้องใช้เวทมนต์คาถาเพื่อที่จะควบคุมเหตุการณ์ร้ายให้ได้ หรือจะต้องพยายามหาทางมีอำนาจเหนือสิ่งที่ย่มชู่เขาอยู่นั้น

ทั้งสองทางเลือกนั้นล้วนแต่มีอันตราย เวทมนต์ที่มีอำนาจจะใช้ไม่ได้ เขาอาจจะถูกไฟป่าคลอกตาย เขาจะต้องประยุกต์เอาทั้งความรู้และประสบการณ์บรรดามีเพื่อช่วยให้มีชีวิตรอดอยู่ในป่าที่เต็มไปด้วยอันตรายทั้งหลายให้ได้

แต่คนเราในสมัยปัจจุบันนี้ เผชิญกับปัญหาที่มีอันตรายน้อยกว่าที่บรรพบุรุษของเขาเองเคยเผชิญมากนัก การต้องเสี่ยงเป็นเสี่ยงตายเพื่อเอาชีวิตรอดอยู่ในป่านั้นแทบจะไม่มีอีกต่อไป ส่วนมากเขามักจะทำงานในองค์กร หรือบริษัท หน่วยงานต่าง ๆ และองค์กรเหล่านั้นก็ต้องเผชิญกับสิ่งที่ย่มชู่ ความไม่แน่นอน ความเสี่ยงภัยจากการที่จะประสบกับความหายนะ ขาดทุน พ่ายแพ้ คู่แข่งขันทางการตลาด ต้องเลิกล้มกิจการ หรือถูกกลืนทางธุรกิจ ซึ่งในการเลือกที่จะให้พ้นภัยได้นั้น เขาก็มีทางเลือกอยู่สองทางคือ หากไม่พยายามที่จะเอาชนะปัญหาให้ได้ ก็ต้องใช้เวทมนต์คาถาช่วยให้รอดจากหายนภัยเหล่านั้น

นั่นก็คือ ในการทำการสิ่งใดก็ตาม ต้องอาศัยความพยายามที่จะเอาชนะปัญหาให้ได้ และอาจจะต้องเสกคาถาเพื่อช่วยปัดเป่าให้พ้นจากภัยนั้น ดังคำกล่าวที่ว่า

เมื่อเข้าป่าเสกคาถากันข้างไร่ ปีนต้นไม้ไปด้วยช่วยคาถา

**การตัดสินใจของมนุษย์** นั้น แบ่งออกได้เป็นหลายลักษณะด้วยกัน ได้แก่

1. การตัดสินใจแบบไม่ต้องใช้อะไรเลย (Tenacious Decision) เป็นการตัดสินใจที่เป็นไปตามจังหวะจะโคน เป็นประเพณีที่เคยปฏิบัติสืบทอดกันมา
2. การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Authoritarian decision) เป็นการตัดสินใจของคนคนเดียว หรือบุคคลกลุ่มเดียว
3. การตัดสินใจแบบลองผิดลองถูก (Trial and Error Decision)
4. การตัดสินใจโดยอาศัยลางสังหรณ์ (Intuition Decision)
5. การตัดสินใจโดยสมเหตุสมผล (Reasoning หรือ Rational Decision Making) (นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา, 2533:1)

**การตัดสินใจ** นั้น เปรียบเสมือนกับการเคลื่อนที่จากที่มืดไปสู่แสงสว่าง ปัญหาได้รับการแก้ไข เพียงเพื่อที่จะกลับปรากฏขึ้นมาอีก และพาเรากลับไปสู่ที่มีอีกนั่นเอง วิสัยทัศน์นั้นบางทีอาจจะมัวหม่นไปเนื่องจากมีหมอกควันมาปกคลุม (มีอุปสรรค ข้อขัดข้องมาขัดขวาง) ซึ่งคนเราจะต้องพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นให้ได้

### **ความหมายของ “การตัดสินใจ”**

การตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการสร้างเหตุการณ์และกำหนดรูปร่างของอนาคต เป็นสิ่งสำคัญที่จะแสดงให้เห็นความแตกต่างที่เด่นชัดระหว่าง “การตัดสินใจ” และ “กระบวนการตัดสินใจ”

ก่อนอื่น ขอให้พิจารณาความหมายของ “การตัดสินใจ” เสียก่อน

จากคำศัพท์ภาษาอังกฤษ Decision มาจากคำละตินว่า *decidere* ซึ่งหมายถึง “ตัดออก” ตัว *ci* ที่อยู่ตรงกลางของคำนี้ หมายถึง “ตัด” เช่น Scissors กรรไกร Homicide ฆาตกรรม Suicide ฆาตกรรม เป็นต้น การตัดสินใจนั้น ก็หมายความว่า เมื่อตัดสินใจจะทำ

อะไร ก็ต้อง “ตัด” ให้ขาด ตัดให้เด็ดเดี่ยว แน่วแน่ว่าจะทำสิ่งนั้น จะเลือกสิ่งนี้ ส่วนสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่เหมาะสม ไม่ถูกใจนั้น ก็จะต้องทิ้งไป ไม่สนใจใยดีอีก ผู้ที่สามารถตัดสินใจได้เด็ดขาด ไม่ลังเลใจ หรือรวนเร่บ่อย ๆ ไม่โลเลเลาะแหละ ก็ย่อมจะได้ชื่อว่า เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive Decision Maker)

การตัดสินใจ เป็นงานที่เป็นหัวใจสำคัญของผู้บริหารทั้งหลาย ที่จะต้องเลือกสิ่งที่จะต้องกระทำ กำหนดตัวผู้กระทำ ระยะเวลา สถานที่ และวิธีการที่จะต้องกระทำ อย่างมีจิตสำนึกและรอบคอบ (เทรซี่, 1991:85-86)

การตัดสินใจ เป็นการกระทำของบุคคลที่สามารถแยกแยะออกเป็นหลักการต่าง ๆ ได้ เช่น การแสดงออก การคิด การคำนวณ ฯลฯ โดยก่อนที่จะจำแนกได้นั้น จะต้องผ่านกระบวนการแห่งการคิดเสียก่อน แล้วจึงมีการกระทำที่เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาในภายหลัง (บาร์นาร์ด, 1936:85)

การตัดสินใจ เป็นเรื่องของการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกหลาย ๆ ทาง เป็นแก่นสำคัญของการวางแผน แผนการทั้งหลายจะไม่มีตัวตนขึ้นมาได้เลยหากไม่มีการตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้อง อันเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร กำหนดทิศทาง (ไวทริชและคุนซ์, 1993:199)

การตัดสินใจ หมายถึง การประเมินทางเลือกสำหรับที่จะให้ได้บรรลุเป้าประสงค์ตามความคาดหวัง ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินการที่จะทำให้ผู้ตัดสินใจนั้นสามารถเลือกการกระทำที่ทำให้เขาสามารถบรรลุเป้าประสงค์นั้นได้มากที่สุด ตรงที่สุด (แฮริสัน, 1981:3)

ผู้บริหารการศึกษาทั้งหลาย จะต้องตัดสินใจว่าทรัพยากรที่มีอยู่ อันได้แก่เงินทอง ผู้คน วัสดุสิ่งของ และเวลา ที่ใช้ไปในหน่วยงาน จะได้มีการจัดการที่ดี และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นก็คือ เขาจะต้องเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิด และสนับสนุนแนวความคิด นวัตกรรมใหม่ ๆ วิธีการ โอกาส รู้จักปรับเปลี่ยนสิ่งที่มีขมขืนให้กลายเป็นโอกาส หรือสิ่งที่เป็จุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็ง ปรับการขาดทุนให้เป็นกำไร เปลี่ยนศัตรูให้กลายเป็นมิตร ให้จงได้

กิจกรรมการวินิจฉัยสั่ง การทั้งหลายเกิดขึ้นจากปัญหาที่ผู้อื่นในองค์กรไม่สามารถจะแก้ไขได้ ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นการตัดสินใจว่าจะทำอะไรดีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ที่สั่งซื้อมาแล้วมีขีดความสามารถต่ำ ความเร็วต่ำ หรือเมื่อทางการสั่งซื้อมาให้ แต่ยังไม่มืไฟฟ้าใช้ หรือเด็กนักเรียนเป็นโรคขาดสารอาหารกันมาก ต้องช่วยกันหาทางแก้ไขปัญหา หรือต้องหาทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการที่อาจารย์สองคนทะเลาะกันไม่เลิกรา จนทำให้งานที่ปฏิบัติเสียหาย เป็นต้น ผู้บริหารการศึกษามักจะถูกเรียกตัว ถามหา เพื่อให้เข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ที่เกิดขึ้นดังกล่าวแล้ว

นอกจากนั้น ผู้บริหารการศึกษาจะต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นนักเจรจาต่อรองเพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ เช่น การเจรจาต่อรองของงบประมาณ ขออัตรากำลังเพิ่ม ขอรับความช่วยเหลือจากผู้มีฐานะดี ผู้นำในชุมชน หรือแม้กระทั่งต้องเจรจาต่อรองเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาของตนได้รับเงินเดือนสองขั้นลึกลงจำนวนหนึ่ง เป็นต้น

ส่วน กระบวนการแห่งการตัดสินใจ (Decision Making Process) นั้น หมายความว่า :-

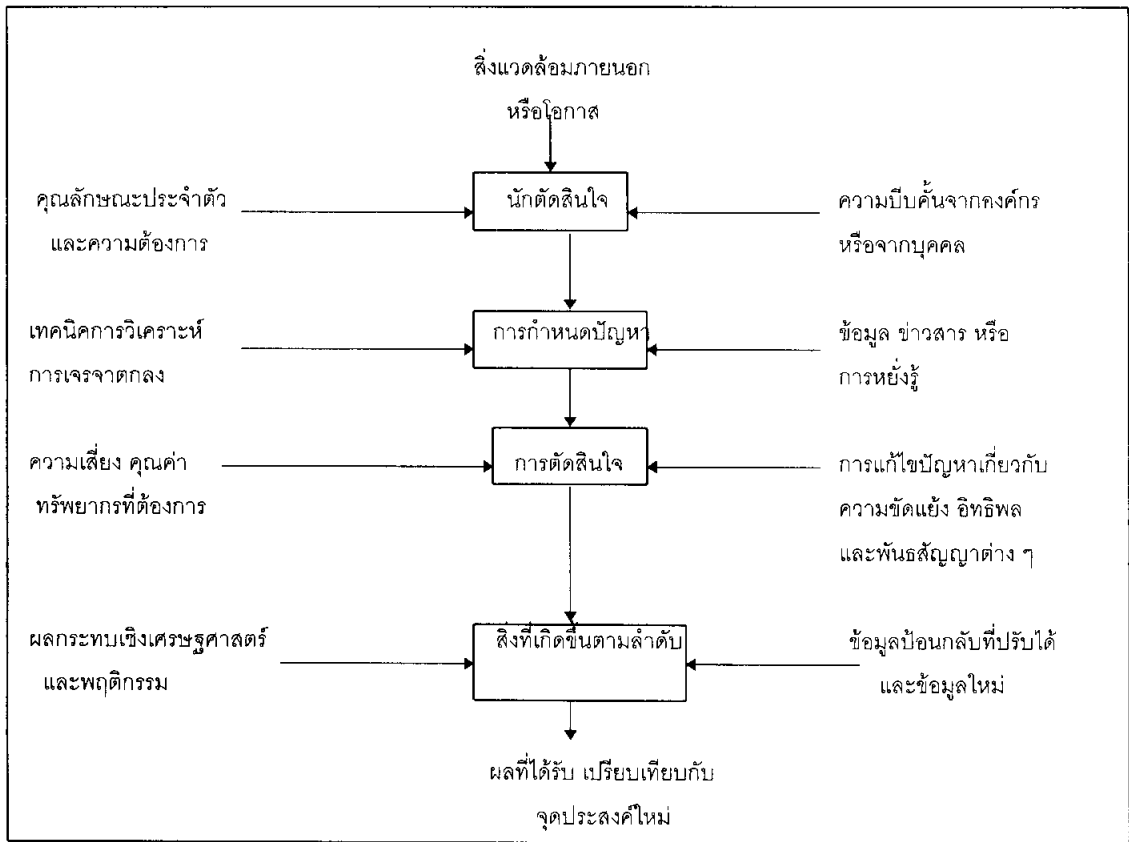
1. เป็นกระบวนการแห่งจิตสำนึกที่มนุษย์กระทำ ที่เกี่ยวข้องกับเอกัตบุคคลและปรากฏการณ์ทางสังคม มีพื้นฐานอยู่บนความจริง และคุณค่าของสิ่งของต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งทางเลือกของกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการมีหลาย ๆ ทางเลือกให้เลือกตัดสินใจ (ซูลล์ และคณะ, 1970: 31)

2. เฮอริเบิร์ต ไชมอน ในงานเขียนที่โด่งดังของเขาในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ในแง่ของการตัดสินใจ ได้ถือว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สอดคล้องต้องกันเป็นอย่างดีกับกระบวนการแห่งการจัดการทั้งปวง เขากล่าวว่า

การตัดสินใจประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนด้วยกัน ส่วนแรก ได้แก่ การค้นหาโอกาสที่จะตัดสินใจ ส่วนที่สอง เป็นการค้นหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม และส่วนที่สามก็คือ การเลือกแนวทางที่เหมาะสมนั้น (ไชมอน, 1960:1)

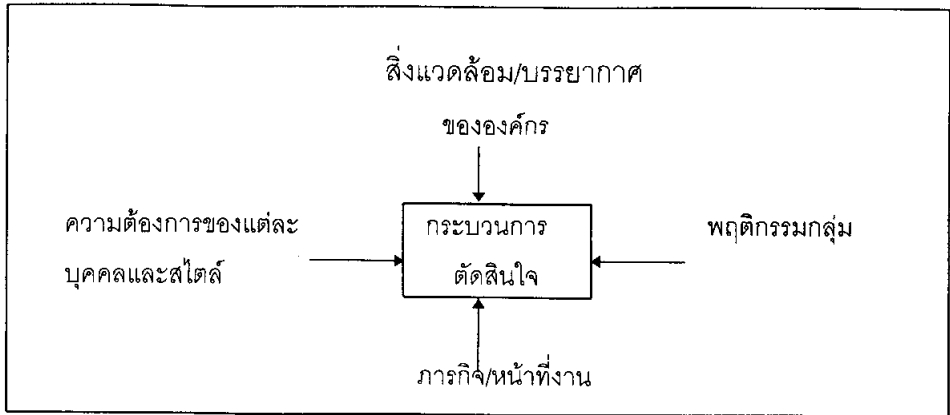
ในการที่จะกล่าวถึงเรื่องราวเกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น เป็นธรรมเนียมปฏิบัติกันมาว่า จะต้องกล่าวถึงสิ่งต่าง ๆ 3 สิ่ง ได้แก่ 1) กระบวนการแห่งการตัดสินใจ 2) ตัวผู้ตัดสินใจ และ 3) การตัดสินใจนั้น เสมอ

คูเปอร์ ได้สร้างแผนภาพกระบวนการในการตัดสินใจไว้ดังต่อไปนี้ (คูเปอร์, 1980: 143):-



แผนภาพที่ 1 กระบวนการแห่งการตัดสินใจ

มีพลังอยู่ 4 อย่างที่มีผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ 1) ความต้องการของ  
เอ็กต์บุคคลและสไตล์ 2) สิ่งแวดลอมและบรรยากาศขององค์กร 3) พฤติกรรมของกลุ่ม  
และ 4) ภารกิจและหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ซึ่งแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2 พลังสี่ด้านที่มีผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ  
(คูเปอร์, 1980:144)

กระบวนการในการตัดสินใจนั้น เริ่มต้นด้วยความต้องการหรือสิ่งเร้า ซึ่งเมื่อได้วิเคราะห์และประเมินแล้วก็กลายเป็นพื้นฐานสำหรับการตอบสนอง และพัฒนากลยุทธ์ที่จะตัดสินใจออกมา จากนั้นการเลือกเพื่อตัดสินใจก็จะกลายเป็นมรรควิธีที่ผู้บริหารการศึกษาใช้กระบวนการทางการเมือง หรือการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งตัวเลือกที่เป็นที่ยอมรับกันได้ และมีบ่อย ๆ ที่ต้องมีการปรับปรุงการตัดสินใจกันใหม่ เพื่อให้เข้ากันได้กับจุดประสงค์ และความต้องการของผู้ร่วมงาน เมื่อได้มีการตัดสินใจแล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การวางแผนปฏิบัติงาน และควบคุมระบบให้ดี ซึ่งจะเป็นการยืนยันว่า ขั้นตอนแห่งการนำเอาการตัดสินใจไปปฏิบัตินั้นจะบังเกิดผลดี มีประสิทธิภาพ

ตัวแบบที่แสดงในภาพที่ 2 พรรณนาถึงองค์ประกอบพื้นฐานสี่ประการที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ เมื่อได้มีการพิจารณาตรวจสอบองค์ประกอบทั้งสี่อย่างถี่ถ้วนแล้ว การตัดสินใจที่กระทำลงไปนั้นก็ย่อมจะบังเกิดผลที่ทำให้ผู้อื่นเข้าใจว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นสามารถเป็นที่เข้าใจได้ อธิบายถึงที่มาที่ไปได้

องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่กำหนดรูปร่างของการตัดสินใจ และมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น พลังนี้เกี่ยวกับความต้องการของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์กร เช่น ความบีบคั้นเรื่องเวลา ความกดดันที่เกิดจากคู่แข่ง บรรยากาศแห่งการตัดสินใจขององค์กร สไตล์การบริหารงานของหัวหน้างาน ฯลฯ

ความบีบคั้นที่เกิดจากพฤติกรรมของกลุ่ม ทุกคนต่างมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จึงทำให้เกิดความบีบคั้นอันเนื่องมาจากกลุ่มขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นในรูปของคณะกรรมการที่เป็นทางการ

หน่วยงานที่ไม่เป็นทางการ หรือการที่บุคคลหลาย ๆ คนรวมตัวกันเข้าเป็นกลุ่ม รวมไปถึงการที่มนุษย์ร่วมกันตัดสินใจเป็นกลุ่ม หรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ

ภารกิจหรือทัศนคติด้านเทคนิคของสถานการณ์ เกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะรู้เรื่องราวเกี่ยวกับภารกิจ รู้ว่าจะผลักดันผู้ตัดสินใจให้ดำเนินการอย่างไร ตัวอย่างเช่น เมื่อบุคคลต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์การตัดสินใจใหม่ ๆ ก็อาจจะต้องใช้การวิเคราะห์งาน และใช้สไตลในการบังคับบัญชาเพื่อที่จะดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่ของเขาให้ดีที่สุด

องค์ประกอบที่สี่ ได้แก่ ความต้องการของเอ็กต์บุคคลและสไตลการตัดสินใจ ซึ่งจะมีส่วนทำให้มีการพัฒนาที่ทรงพลังในการเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล การใช้การวิเคราะห์สไตลการตัดสินใจให้เป็นเครื่องมือชนิดใหม่ ก็จะช่วยให้เราสามารถหาคำตอบที่ดีกว่าสำหรับคำถามที่ว่า เราหาผู้ตัดสินใจที่ดีได้หรือไม่ ? ผู้ตัดสินใจของเราตัดสินใจได้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ ?

การตัดสินใจ เป็นกระบวนการโดยทั่วไปที่สามารถนำไปใช้กับกิจกรรมขององค์กรต่าง ๆ ในทุกรูปแบบ ความต้องการการตัดสินใจนั้นมืออยู่สูงมาก ในงานอุตสาหกรรม ธุรกิจ การผลิต และการบริหารงานทั้งหลายโดยทั่วไป ในมหาวิทยาลัย โรงเรียน ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการโรงเรียนต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (เงิน วัสดุ คน ฯลฯ) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัดที่สุด คุ่มค่าที่สุด องค์กรทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นองค์การด้านการทหาร กิจกรรมโรงพยาบาล โรงแรม หน่วยงานรัฐบาล ล้วนแล้วแต่ต้องใช้ผู้บริหารที่มีฝีมือสูงในแง่ที่สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สามารถเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานที่ปฏิบัติ องค์กรใดก็ตามที่มีผู้นำที่มีความสามารถในการตัดสินใจได้ดี ก็ย่อมจะได้เปรียบ ที่มีผลงานดีเด่น ประสบความสำเร็จ ส่วนผู้นำองค์กรที่ตัดสินใจเชิงซ้ำ และมักผิดพลาดเสมอ นั้น มักจะนำพาองค์กรไปสู่ความหายนะ ประสบกับความพินาศล่มจมในที่สุด

### สิ่งกีดขวางทางจิตวิทยาของการตัดสินใจ

#### (Psychological Hurdles to Decision Making)

การตัดสินใจนั้น มักจะมีสิ่งกีดขวางทางด้านจิตใจอยู่เสมอ ต่อไปนี้เป็นรายการพื้นฐานสี่ประการที่ขัดขวางการตัดสินใจ (ออเรน ยูริส, 1976: 66-67):-

1. โรคแฮมเล็ต \* (Hamlet's Disease) สำหรับบางคนแล้ว การมีพันธะผูกพันตนเองต่อการกระทำต่าง ๆ นั้น ขัดขวางต่อบุคลิกภาพของตนเองเป็นอย่างยิ่ง เขาเป็นคนที่ชอบคิดมากกว่าชอบทำ การตัดสินใจอย่างเด็ดขาดนั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้ยากที่สุดสำหรับ

เขา (เป็นคนดีแต่คิด แต่ไม่ยอม หรือไม่กล้าลงมือทำ กลัวว่าจะได้รับความสำเร็จ หรือไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะประสบความสำเร็จ)

**2. ภาวะที่ถูกบีบบังคับ (Compulsion)** คนบางคนได้รับความทุกข์จากสิ่ง ที่ตรงกันข้ามกับคนที่ เป็นโรคแฮมเล็ต คือ พวกเขา รู้สึกว่า จำเป็นและรีบด่วนเหลือเกินที่จะต้องตัดสินใจให้ได้ จะต้องลงมือทำ และก็มีอยู่บ่อย ๆ ที่การตัดสินใจของเขานั้น กลายเป็นเรื่อง ที่กระทำลงไปด้วยความใจเร็วด่วนได้ ผิดผลลาม เพราะรีบร้อนในการตัดสินใจเร็วเกินไปหน่อย ทำให้เกิดผลเสียหายที่ร้ายแรงตามมาอีกมากมาย

**3. ความกังวลเรื่องการจัตลำดับของงาน (Consequent Anxiety)** สำหรับบางคน สถานการณ์การตัดสินใจทำให้เขาเต็มไปด้วยความรู้สึกอึดอัดใจ กังวลใจ ไม่สะดวกใจเป็นอย่างยิ่ง มีความเกรงกลัวต่อสิ่งที่จะต้องลงมือกระทำมากจนเกินไป “กลัวว่าสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไปนั้นจะผิดพลาด แล้วจะเสียหายใหญ่หลวง” เมื่อมีการลำดับภาพหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นเอาไว้ล่วงหน้าด้วยความประหวั่นใจ กังวลใจมากจนเกินเหตุไป ทำให้

---

\* แฮมเล็ต เป็นบทละครเชิงโศกนาฏกรรมเรื่องหนึ่งที่แต่งโดยเชกสเปียร์ส กวีเอกของโลกชาวอังกฤษ เรื่องแฮมเล็ตนี้ เป็นบทละครมี 5 องก์ ตามท้องเรื่อง แฮมเล็ตเป็นเจ้าชายแห่งเดนมาร์ค พระองค์ได้รับการบอกกล่าวจากปีศาจพระบิดาซึ่งเป็นกษัตริย์แห่งเดนมาร์คว่า คลอดิอุส พระเจ้าอาของพระองค์ได้ลอบปลงพระชนม์กษัตริย์ด้วยการวางยาพิษ และได้อภิเษกสมรสกับพระมารดาของพระองค์ ซึ่งเป็นอดีตราชินีไปแล้วนั้น แฮมเล็ตได้ให้สัญญากับปีศาจพระบิดาว่าจะแก้แค้นให้ เวลาล่วงเลยไปหลายสัปดาห์ แฮมเล็ตก็ยังไม่ทำอะไร พระองค์เขียนจดหมายรักไปหาโอฟีเลีย ธิดาของโพลินิอุสซึ่งเป็นพี่ริกาษาของคลอดิอุส กษัตริย์องค์ใหม่ ขณะที่กษัตริย์คลอดิอุสกำลังสวดมนต์ และแฮมเล็ตมีโอกาสนที่จะลอบปลงพระชนม์ได้นั้น แฮมเล็ตก็ได้กระทำการแต่กลับไปแทงโพลินิอุสตาย และกษัตริย์คลอดิอุสได้เนรเทศแฮมเล็ตไปยังประเทศอังกฤษ ต่อมาแฮมเล็ตได้ดวลดาบกับลาเออร์เตส น้องชายของโอฟีเลีย ซึ่งดาบของทั้งสองคนนี้ต่างก็อาบยาพิษไว้ทั้งคู่ ผลลัพธ์ก็คือ ทั้งสองต่างก็สิ้นชีวิตไป (จาก James Mitchell Editor in Chief. The Random House Encyclopedia. New York: Random House Inc., 1977, p.2238.)



ภาพที่ตนเองมองเห็นนั้นพวามัว ไม่แจ่มใส มองแต่สิ่งที่จะเกิดขึ้นในแง่ร้าย ในที่สุดก็ไม่กล้าลงมือกระทำอะไรเลย เพราะกลัวจะผิด มีคำกล่าวแต่เก่าก่อนไว้ว่า “คนที่ทำอะไรไม่ผิดนั้น ก็คือคนที่ไม่ได้ทำอะไรเลย” นั่นเอง

**4. ลัทธิการไม่ทำอะไรเลย (Do-nothingism)** นี่เป็นตัวแปรที่บอบบางของสิ่งกีดขวางที่ได้มีการลงรายการเอาไว้ล่วงหน้าแล้ว แสดงให้เห็นว่า เขาผู้นั้นไม่อยากจะลงมือปฏิบัติการอะไรทั้งสิ้น และมีแนวโน้มที่จะผัดวันประกันพรุ่งต่อไปเรื่อยๆ ความไม่ยอมทำอะไรเลยนี้แตกต่างไปจากความวิตกกังวลเรื่องการลำดับของงาน และก็ต่างจากกรณีของการเป็นโรคแฮมเล็ต เพราะคนเป็นโรคแฮมเล็ตนั้น ชอบแต่คิด แต่ไม่ชอบทำ คนที่กังวลเรื่องลำดับก่อนหลังว่าเมื่อทำแล้วจะเกิดผลร้ายอย่างไรอย่างนี้ กลัวไปเสียทุกเรื่อง เลยไม่ยอมทำอะไร ก็จะไม่มีความเป็นคนที่จับจด ไร้ชื่อ ไม่กล้าลงมือทำอะไรจริงจังลงไปเสียทีเดียว แต่คนที่ไม่ยอมทำอะไรเลยนี้ เป็นคนที่ไม่ชอบทั้งคิดและทำ แต่ชอบอยู่เฉย ๆ แบบเรื่อย ๆ เชื่อยเฉะ นอนทอดนุ้ยไปวัน ๆ ปล่อยให้เวลาล่วงเลยไปโดยเปล่าประโยชน์ ไม่เห็นคุณค่าของเวลาเลย คนประเภทนี้แหละที่เป็น “ไม้ตายซาก (Dead Wood) อย่างแท้จริง”

ผู้ที่ปลอดจากอาการทั้งสี่อย่างดังที่ได้กล่าวมานี้ จึงจะถือได้ว่า เป็นผู้มีความลักษณะนิสัยที่ดี ที่พร้อมที่จะทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ มีความต้องการที่จะได้มีโอกาสตัดสินใจ ยินดี เต็มใจ และไม่หวั่นเกรงต่อการตัดสินใจ นับว่าเป็นผู้มีสุขภาพจิตดีเพียงพอ และมีความพร้อมเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจได้เช่นคนปกติทั้งหลาย

#### **ขอบข่ายของการตัดสินใจ (Scope of Decision Making)**

การตัดสินใจนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ การตัดสินใจในเบื้องต้น และที่ดูเหมือนว่าจะเป็นพื้นฐานที่สุดของมนุษย์ก็คือ การกระทำของเอกัตบุคคฺลที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตัวเอง (จะรับประทานอะไร จะนอนตรงไหน จะดื่มอะไร ฯลฯ) ส่วนที่อยู่ในระดับสูงจากนั้นขึ้นไป ก็เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับกลุ่ม เกี่ยวกับองค์กร และแม้กระทั่งการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ในระดับประเทศ และระดับโลก

ตามทฤษฎีความต้องการ 5 ชั้นของอับราฮัม มาสโลว์ มนุษย์ได้รับการจูงใจจากความต้องการ 5 ชั้น ชั้นที่สูงที่สุดนั้น ก็คือ การมีสัจการแห่งตน (การบรรลุผลสำเร็จสูงสุดในชีวิตสมตามความคาดหวังของตน) อย่างไรก็ตาม การมีสัจการแห่งตนนั้นมีอยู่ในหลาย ๆ รูปแบบ และมีความเข้มข้นในการทำให้สำเร็จผลสมตามความคาดหวังนั้นได้ในหลายๆ ระดับอีกด้วย ส่วนความพึงพอใจในระดับล่าง ๆ ลงมาสำหรับเอกัตบุคคฺลนั้น อาจจะเป็นตัวแทนของการที่เขาผู้นั้น

สามารถเติมเต็มความต้องการของตนเองได้ เช่น ในเบื้องต้น ก็ต้องการอาหาร ที่ทำให้มี  
ต้องการที่อยู่อาศัยที่ทำให้รู้สึกปลอดภัย จากนั้นก็ต้องการพึ่งพาอาศัยกันในสังคม ต้องการมีเพื่อน  
ฝูง ต้องการได้รับการยกย่องนับถือ ขึ้นไปเรื่อย ๆ จนถึงระดับสูงสุด คือ ต้องการความสำเร็จสม  
หวังในชีวิต (มีสัจการแห่งตน) ที่ได้กล่าวแล้ว นั่นเอง

ผู้บริหารการศึกษามีบทบาทหน้าที่ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ 10 ประการด้วยกัน ดัง  
ต่อไปนี้ (Etzioni, 1980:10):-

### **หน้าที่งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล**

เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (Symbolic Figurehead)

เป็นผู้ติดต่อประสานงาน (Liaison) ทำหน้าที่ติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ

นอกองค์กร

เป็นหัวหน้างาน (Supervisor) ในการจ้างงาน ฝึกอบรม จูงใจผู้ใต้บังคับ  
บัญชา

### **หน้าที่งานด้านข่าวสารข้อมูล**

เป็นผู้เฝ้าระวัง (Monitor) เก็บรวบรวมข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร

เป็นผู้กระจายข่าว (Disseminator) ส่งข่าวไปยังหน่วยงานต่าง ๆ  
ที่เกี่ยวข้อง

เป็นโฆษก (Spokesman) แจกข่าวสารไปยังหน่วยงานภายนอก

### **บทบาทในการตัดสินใจ**

เป็นนักนวัตกรรม (Innovator) ริเริ่ม และออกแบบการเปลี่ยนแปลง

เป็นผู้จัดการกับความยุ่งยากทั้งหมด (Disturbance Allocator) จัดการกับ  
ปัญหาต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงานประจำ

เป็นนักจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) จัดการเรื่องเงินทอง  
ทรัพยากร เวลา ให้ดี ลงทุนอย่างฉลาด ค้าขายได้กำไร ชื่อของ  
ดีมีคุณภาพ ใช้ได้คุ้มค่า ใช้เวลาอย่างประหยัด เกิดประสิทธิภาพ  
และประสิทธิผลสูง

เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) แสวงหาเงื่อนไขที่พึงปรารถนาจาก  
บุคคลอื่น

## สรุป

มนุษย์เราจำเป็นต้องเอาชีวิตให้รอด ตามทฤษฎีของชาร์ลส์ ดาร์วินที่ว่า Survival for the fittest คือ ผู้ที่แข็งแรงที่สุด ผู้ที่ฉลาดที่สุด ผู้ที่สามารถเอาตัวรอดได้ดีที่สุดเท่านั้น จึงจะสามารถมีชีวิตรอดอยู่ในโลกนี้ได้ มนุษย์จำเป็นที่จะต้องต่อสู้ เผชิญกับอุปสรรคทั้งหลาย ต้องรู้จักปัญหา พิจารณาปัญหา หาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา แล้วตัดสินใจที่จะเลือกเอาทางเลือกที่ดีที่สุด ที่จะทำให้ตนเองอยู่รอด หรือประสบความสำเร็จ หรือประสบความสำเร็จได้

การตัดสินใจนั้น มีความหมายที่ชัดเจนอยู่ในตัวมันเอง การจะทำอะไรให้เด็ดขาด ก็ต้องตัดสินใจได้แน่นอน แน่วแน่ ไม่ลังเล เชื้อมั่น หากเป็นผู้ทำงานดี มีการวางแผน มีขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำงานเป็นระบบ ก็ย่อมจะทำให้เกิดความพร้อม และสามารถตัดสินใจได้ดี เนื่องจากมีข้อมูลที่ดี มีระบบการทำงานที่ดี อันจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจที่ดีนั้น ในเรื่องราวเกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ 3 สิ่ง ได้แก่ กระบวนการในการตัดสินใจ ตัวผู้ตัดสินใจ และการตัดสินใจ

ในโลกนี้มีคนจำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถจะตัดสินใจได้ เนื่องจากมีสิ่งกีดขวางในเชิงจิตวิทยาเข้ามาขวางทางเอาไว้เสมอ สิ่งกีดขวางต่าง ๆ เหล่านี้ แยกได้เป็น 4 ประเภทด้วยกันได้แก่ 1) โรคแสมเล็ด 2) ภาวะที่ถูกบีบบังคับ 3) ความวิตกกังวลเรื่องการจัดลำดับของงาน และ 4) ลัทธิการไม่ยอมทำอะไรเลย เพราะความขี้เกียจและมีนิสัยเฉื่อยและ ผู้ที่ปลอดภัยจากอาการทั้งสี่อย่างที่ได้กล่าวมานี้แน่นอนแหละ ที่จะมีความพร้อมและมีคุณสมบัติที่จะเป็นนักตัดสินใจที่ดีที่สุด

กระบวนการในการตัดสินใจ เป็นกิจกรรมของเอกัตบุคคลที่จะต้องกระทำ ซึ่งสามารถกระทำได้ในหลาย ๆ ระดับ เริ่มต้นไปจากการกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของตนเอง จากระดับความต้องการพื้นฐานไปจนถึงความต้องการระดับประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต จากนั้นก็เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม องค์กร หน่วยงาน และที่อยู่ในระดับสูงยิ่งขึ้นไปอีก ก็เป็นการตัดสินใจในระดับประเทศ ระดับนานาชาติ

การตัดสินใจนี้เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้ที่จะสามารถตัดสินใจได้ดีนั้น ต้องมีสามัญสำนึกที่ดี รวมไปถึงคุณสมบัติอื่น ๆ อีก เช่น มีความรู้ดี มีประสบการณ์ มีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี เป็นต้น ดังนั้น การตัดสินใจนี้ จึงเป็นเรื่องราวที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับนักบริหารการศึกษาทั้งหลาย ที่จะต้องศึกษาหาความรู้ทั้งในแง่ทฤษฎี หลักการ การนำไปปฏิบัติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตนเป็น “นักตัดสินใจที่ดี” ได้ อันจะเป็นการส่ง

เสริมคุณสมบัติของความเป็นนักบริหารที่เปรียบพร้อมไปด้วยความสามารถในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ในระดับสูง

xxxxxxxxxxxxxx

### กิจกรรมท้ายบท

1. จงร่วมกันอภิปรายว่า ทำไมมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจ
2. จงร่วมกันยกตัวอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการกล้าตัดสินใจมาสักคนละหนึ่งตัวอย่าง
3. จงยกตัวอย่างของตัดสินใจในชีวิตประจำวันของตัวเองมาสักคนละ 3 เรื่อง
4. จงย้อนถึงความหลังในอดีตของแต่ละคน และบ่งบอกถึงความสำเร็จจากการตัดสินใจที่ถูกต้องของตนเองมาคนละ 2 เรื่อง และยกตัวอย่างการตัดสินใจที่ผิดพลาดล้มเหลวมาคนละหนึ่งเรื่อง
5. จงยกตัวอย่างของการบริหารงานที่ผิดพลาดล้มเหลวในระดับประเทศมาคนละหนึ่งเรื่อง ให้เหตุผลประกอบด้วยว่า ผู้นำของประเทศตัดสินใจผิดพลาดอย่างไร จึงประสบความสำเร็จล้มเหลวเช่นที่กล่าวนั้น และหากเขาตัดสินใจในอีกแง่มุมหนึ่งที่ถูกต้องแล้ว จะเกิดผลดีแก่ประเทศชาติอย่างไรบ้าง ?
6. ขอให้ท่านลองประเมินตนเองดูว่า ตัวท่านเองเป็นนักตัดสินใจที่ดีหรือไม่ จงยกเหตุผลมาสนับสนุนด้วย
7. จงช่วยกันยกตัวอย่าง เหตุการณ์ที่แสดงถึงการไม่กล้า หรือละเลยที่จะตัดสินใจ อันเนื่องด้วยปัจจัยพื้นฐานสี่ประการที่เป็นตัวการสำคัญในการขัดขวางการตัดสินใจมากกลุ่มละหนึ่งเรื่อง

xxxxxxxxxxxxxx

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

จรัส สุวรรณเวลา, นายแพทย์. “สรุปการบรรยายพิเศษ สารนิเทศกับการพัฒนา” รายงาน การ  
สัมมนา ความร่วมมือระหว่างห้องสมุดอุดมศึกษา ครั้งที่ 8. จัด ณ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2533.

### ภาษาอังกฤษ

Barnard, Chester I. **The Functions of the Executives.** Cambridge, Massachusetta,  
U.S.A.: Harvard University Press, 1936.

Etzioni, Amitai. **Effective Behavior in Organizations : Learning from the  
Interplay of Cases, Concepts, and Student Experiences.** Revised  
Edition. Illinois, U.S.A. : Richard D. Irwin, Inc., 1980.

Harrison, Frank A. **The Managerial Decision-Making Process.** Boston, U.S.A.:  
Houghton Mifflin Co., 1981.

Shull, Fremont A. Jr., Andre L. Delbecq and L. L. Cummings. **Organizational  
Decision Making.** New York, U.S.A.: McGraw-Hill Book Co., 1970.

Simon, Herbert A. **The New Science of Management Decisions.** New York,  
U.S.A.: Harper and Row, 1960.

Tracey, William R. **The Human Resources Glossary.** New York, U.S.A.:  
American Management Association Co., 1991.

Uris, Auren. **The Executive Deskbook.** New York, U.S.A.: Van Nostrand Reinhold  
Co., 1976.

Webster’s New World Dictionary of American English. 3rd ed. New York, U.S.A.:  
Webster’s New World, 1988.

Weihrich, Heinz and Koontz, Harold. **Management : A Global Perspective.** 10th  
ed. New York, U.S.A.: McGraw-Hill Book Co., 1993

xxxxxxxxxx

