



แนวทางการพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี*

GUIDELINES FOR DEVELOPING NEGOTIATIONS AMONG SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER
THE OFFICE OF SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA, PATUMTANEE

ณัฐภูณันท์ วิสกุล และ กัญญรัชการย์ เลิศอมรศักดิ์

Natthatanan Wesakun and Ganratchakan Lertamornsak

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Faculty of Education, Suan Sunandha Rajabhat University

Email: Ganratchakan.le@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และ 2) เพื่อเปรียบเทียบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2566 จำนวน 300 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

ระดับค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.26), ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารด้านการเตรียมการ (Preparation) อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.25), ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange) อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.26), ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยื่นข้อเสนอ (Agreement Proposals) อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.27), ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษาด้านข้อสรุปของการเจรจา (Resolution) อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.25)

ผลการเปรียบเทียบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีด้านการเตรียมการที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกัน

คำสำคัญ: แนวทาง, การเจรจาต่อรอง, สถานศึกษา



ABSTRACT

The objectives of this research are 1) to study the negotiation of educational institution administrators. Under the jurisdiction of the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office and 2) to compare the negotiations of educational institution administrators. Under the jurisdiction of the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office, classified according to personal factors. The sample group used in the research included educational institution administrators. and teachers under the jurisdiction of the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office, academic year 2023, numbering 300 people. Statistics used for data analysis include percentage, frequency, mean, standard deviation, t-test, and F-test used for one-way analysis of variance (One -way ANOVA)

Research results found that

Mean level and standard deviation of school administrators' negotiation. Is at the highest level (mean = 4.26), mean and standard deviation of executives' negotiations Preparation side (Preparation) is at the highest level (mean = 4.25), the mean and standard deviation of the negotiation of school administrators. Information Exchange was at the highest level (mean = 4.26), the mean and standard deviation of negotiations among school administrators. The aspect of submitting proposals (Agreement Proposals) was at the highest level (mean = 4.27), mean and standard deviation. Negotiation of school administrators regarding the conclusion of negotiations (Resolution) was at the highest level (mean = 4.25).

Comparative results of negotiations among school administrators Under the jurisdiction of the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office Classified by personal factors, it was found that respondents of different ages had opinions about the negotiation of school administrators. Under the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office, the differences in preparation were statistically significant at the .01 level. For other aspects, there is no difference.

Keywords; Guidelines; Negotiations; Educational Institutions

บทนำ

ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรนั้นเป็นธรรมชาติของคนทำงาน จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการบริหารกิจการใด ๆ ก็ตามหรือแม้แต่การดำรงชีวิตประจำวันก็ย่อมจะมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นอยู่มิได้ขาด บางปัญหาก็แก้สำเร็จได้ในช่วงเริ่มต้นเท่านั้น แต่พอผ่านไประยะหนึ่งปัญหานั้นก็เกิดขึ้นซ้ำอีกและบางปัญหาสุุดวิสัยที่จะแก้ปัญหานั้นในองค์กรมีอยู่มากมาย ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานแต่ละวันนั้นเป็นสิ่งที่จะต้อง



เกิดขึ้นเสมอ และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ปัญหาต่าง ๆ อาจมีสาเหตุมาจากหลาย ๆ สาเหตุ ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะมีความสำคัญมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสาเหตุแห่งตัวปัญหามีความเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ต้องการมากน้อยเพียงใด (กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2562) ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ ผู้บริหารต้องใช้เวลาในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับการทำงานของกลุ่ม การทำงานของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรย่อมมีความขัดแย้งกันโดยลักษณะงาน ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติและไม่ใช่ว่าสิ่งที่ไม่เลวร้าย ซึ่งความขัดแย้งในองค์กรเกิดผลกระทบกับองค์กรได้ทั้งเชิงลบและเชิงบวก ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและอาจลดขวัญและกำลังใจของพนักงาน ทั้งนี้ขนาดของผลกระทบขึ้นอยู่กับว่าระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารแต่ละคนสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ความรู้ ความสามารถ บุคลิก ทักษะ ค่านิยม และการรับรู้ ความเชื่อ หากผู้บริหารจัดการความขัดแย้งไม่ได้จะทำให้ความขัดแย้งในองค์กรมีระดับที่สูงขึ้นและต่อต้านองค์กรในที่สุด (จิรัฐ ขวนชม, 2564) โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะสร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะเรื่องความร่วมมือ ประสานงาน และเป็นการทำให้บรรยากาศของโรงเรียนชบเซา มีผลต่ออารมณ์ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เป็นคนก้าวร้าว มีการประณามผู้อื่น ทำให้บางคนถึงกับลาออกจากโรงเรียน และในที่สุดก็เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทักษะด้านการบริหารสถานศึกษาขั้นสูง เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังกล่าวให้ภารกิจของสถานศึกษาดำเนินไปอย่างราบรื่นตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่มุ่งให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขอย่างยั่งยืน ผู้บริหารจึงต้องใช้เทคนิคในการบริหารหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการเจรจาต่อรองเพื่อให้การบริหารของสถานศึกษาดำเนินไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม เพื่อนำมาแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย อาจจะระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานที่จำเป็นต้องอาศัยซึ่งกันและกันในการทำงานด้วยกันก็ได้และให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบริหารองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์ สร้างความสุขให้กับผู้ปกครองและชุมชนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี
2. เพื่อเปรียบเทียบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานีจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล



วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

2. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2566 จำนวน 300 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

3.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นข้อความถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

3.1.2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มี 4 ด้าน ได้แก่ 1. การเตรียมการ (Preparation) 2. การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange) 3. การยื่นข้อเสนอ (Agreement Proposals) และ 4. ข้อเสนอสรุปของการเจรจา (Resolution)

3.1.4 ข้อเสนอแนะ

3.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 นำแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับวัตถุประสงค์การวิจัยมาวิเคราะห์หาความสอดคล้องระหว่างข้อความถามโดยใช้การหาค่า IOC (Item Objective Congruence) ตามวิธีของ Rovinelli & Hambleton (Somnuk, P. 1997: 125-139) แล้วคัดเลือกข้อสอบที่อยู่ในเกณฑ์ความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ที่ใช้ได้ โดยใช้ค่า IOC ตั้งแต่ .50 ถึง 1.00

3.2.2 นำแบบทดสอบไปทดลองใช้กับประชาชนที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน และนำผลการทดสอบมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเป็นรายฉบับ (Reliability) และเป็นรายข้อ (r) จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคำนวณสำเร็จรูป คัดเลือกแบบสอบถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.75 เก็บไว้ จำนวน 30 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหา และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จากนั้นนำไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามของ การหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)



4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
2. นำหนังสือแนะนำตัวผู้ศึกษาถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google form
3. เก็บรวบรวมข้อมูล และได้ข้อมูลตอบกลับ จำนวน xxx ฉบับ คิดเป็นร้อยละ xxx.xx
4. ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามเพื่อ นำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

5.1.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentages) และเพื่อวิเคราะห์ระดับโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยมีสัญลักษณ์ ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สัญลักษณ์ (S.D.) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงลักษณะการกระจายข้อมูล

5.1.2 สถิติเชิงอ้างอิง

1. t-test ใช้สำหรับทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่มีตัวแปร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ
2. F-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ในกรณีที่ตัวแปรอิสระมีตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป เช่น อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการ (LSD.Least Significant Different)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) เพื่อศึกษาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ภาพรวม



การเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1. การเตรียมการ (Preparation)	4.25	0.77	มากที่สุด
2. การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange)	4.26	0.77	มากที่สุด
3. การยื่นข้อเสนอ (Agreement Proposals)	4.27	0.75	มากที่สุด
4. ข้อสรุปของการเจรจา (Resolution)	4.25	0.77	มากที่สุด
ภาพรวม	4.26	0.77	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้แก่ การยื่นข้อเสนอ (Agreement Proposals) (ค่าเฉลี่ย = 4.27) รองลงมาได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange) (ค่าเฉลี่ย = 4.26) การเตรียมการ (Preparation) และข้อสรุปของการเจรจา (Resolution) (ค่าเฉลี่ย = 4.25) ตามลำดับ

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2) เพื่อเปรียบเทียบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล มีดังนี้

ผลการเปรียบเทียบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ที่แตกต่างกัน ในด้านอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผลการวิจัย

การเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้แก่ การยื่นข้อเสนอ (Agreement Proposals) รองลงมาได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange) การเตรียมการ (Preparation) และข้อสรุปของการเจรจา (Resolution) ตามลำดับ สามารถอภิปรายผลรายด้านได้ดังต่อไปนี้

ด้านการเตรียมการ (Preparation) อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพบว่า ผู้เจรจาต่อรองพิจารณาว่าใครเป็นผู้ติดต่อและติดต่อใครในทีมฝ่ายตรงข้าม ผู้เจรจาต่อรองกำหนดวิธีการติดต่อ ประเมินผลกระทบของวิธีการติดต่อที่มีต่อการสร้างรูปแบบของการเจรจาต่อรอง และบรรยากาศในการเจรจา และมีการวางแผนที่ดีในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาควรเริ่มด้วยการทำความรู้จักกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการเจรจา สอดคล้องกับงานวิจัยของสุคนธ์ มณีรัตน์ (2558) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผลการวิจัย



พบว่า รูปแบบเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน โดยที่กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และการวางแผนการเจรจาต่อรองมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร และบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการเจรจาต่อรอง

ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange) อยู่ในระดับมากที่สุดโดยพบว่า ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักสังเกตและเข้าใจสถานการณ์ระหว่างการเจรจาต่อรอง รู้จักใช้คำถามสอบถามในเรื่องที่เป็นความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่าย ถามข้อเสนอของฝ่ายตรงข้าม เพื่อประเมินความต้องการให้ความสำคัญกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมว่ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อการเจรจาต่อรอง รวมไปถึงการมุ่งสนใจที่ปัญหาของการเจรจา ทำการตกลงวงรอบ กติกา การเจรจาก่อนการเจรจา และให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับคำพูดแต่ละประโยคที่ต่อรองกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ (2559) ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การ ทักษะการเจรจาต่อรองว่า การพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของบุคลากรนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการเจรจาต่อรอง ทั้งภาษาพูดภาษาเขียน รวมถึงการแสดงออกทางท่าทาง การแต่งกาย สีหน้า และแววตาของผู้พูด นอกจากนั้นการสื่อสารยังเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ การเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการสื่อสาร ให้สามารถใช้สร้างความประทับใจ และใช้ภาษาในการโน้มน้าวใจอีกฝ่ายหนึ่งให้ได้รับข้อตกลงที่ดี รวมถึงการระมัดระวังการเลือกใช้การสื่อสาร ที่ไม่ก่อให้เกิดการกระทบกระเทือนความรู้สึกของอีกฝ่ายด้วย

ด้านการยื่นข้อเสนอ (Agreement Proposals) อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้เจรจาต่อรองเสนอข้อมูล ให้ข้อเสนอรองก่อน แล้วค่อย ๆ ขยับไปเป็นข้อเสนอที่สำคัญมากที่สุดมากขึ้นทีละน้อย ทบทวนวาระการประชุม กำหนดข้อแม้ขึ้นก่อนการเจรจาต่อรอง เพื่อความได้เปรียบในเชิงจิตวิทยา สนทนาถึงความคาดหวังที่มีต่อกระบวนการ ผู้เจรจาต่อรองให้ข้อเสนอในครั้งแรกไว้สูงได้ หากมีเหตุผลสนับสนุนอย่างเพียงพอ และหลีกเลี่ยงการประเมินผลจากการเจรจาต่อรองที่ผิดพลาด เริ่มต้นการเจรจาต้องเริ่มต้นด้วยน้ำเสียงและท่าทางที่เป็นบวก แสดงให้เห็นว่าคุณเคารพในประสบการณ์และทักษะความรู้ของอีกฝ่าย สอดคล้องกับกับงานวิจัยเบญจวรรณ สีนรงค์ (2564) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า การพัฒนาควรมีการวางแผนในการเจรจาทุกครั้ง การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง มีการส่งเสริมโดยรับฟังความคิดเห็น มองถึงประโยชน์ของส่วนรวม การพัฒนาควรคำนึงถึงความต้องการของคู่เจรจา บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง มีการส่งเสริมโดยการสร้างสัมพันธภาพและวางแผนในการใช้เทคนิคของการเจรจาได้ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง มีการพัฒนาโดยผู้เจรจารู้จักการให้และการรับ ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง มีการส่งเสริมโดยให้ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าเจรจาทอรองกับผู้ที่ตำแหน่งต่ำกว่า การพัฒนาโดยการมอบหมายการเจรจาต่อรองกับผู้ที่มีความเหมาะสมกว่า

ด้านข้อสรุปของการเจรจา (Resolution) อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้เจรจาต่อรองสามารถควบคุมกระบวนการเจรจาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด สามารถพยายามหาโอกาสในการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเป็นผู้



ชนะในผลการเจรจา โดยยังคงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา คำนวณถึงผลได้ผลเสีย จากที่มีการตกลงกัน หรือไม่มีการตกลงกัน โดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก สามารถยืดหยุ่นเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการเป็นหลักในการเจรจา และผู้เจรจาต่อรองสรุปผลการเจรจาและจัดทำสัญญาในรายละเอียด การตกลงสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นการยืนยันในสิ่งที่ได้ตกลงกัน มีการลงนามในข้อตกลงที่ถูกต้องตรงกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ โนทัย พลิตนนท์เกียรติ (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์: การเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้ง เพื่อลดความขัดแย้งในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุข พบว่าการเจรจาต่อรองในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุขเป็นวิธีการหนึ่งของทางเลือกในการระงับความขัดแย้งแทนการฟ้องร้อง โดยคู่กรณีจะได้รับการช่วยเหลือจากบุคคลที่สาม ซึ่งเป็นคนกลางที่ได้รับการฝึกฝนและมีทักษะประสบการณ์ คนกลางจะช่วยให้คู่กรณีสื่อสารกันโดยไม่เปิดเผยต่อบุคคลภายนอกช่วยฟื้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเกิดการเจรจาต่อรองกันเอง (Negotiation) จนเกิดข้อตกลงที่ต่างฝ่ายต่างพึงพอใจโดยไม่ถูกบังคับ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1. การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 2. ทำความเข้าใจสถานการณ์ของแต่ละฝ่ายด้วยการรับฟังที่ดี 3. ระบุปัญหา 4. แสวงหาทางเลือกและประเมินทางเลือก และ 5. สรุปแนวทางและนำทางเลือกที่เหมาะสมไปใช้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ด้านการเตรียมการ (Preparation) พบว่า ข้อผู้เจรจาควรเริ่มด้วยการทำความรู้จักกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการเจรจา และพยายามสร้างพื้นที่ร่วมเพื่อเป็นโอกาสที่จะตกลงกัน การควบคุมการเจรจาในขั้นเริ่มต้น ด้วยการประเมินว่า คู่เจรจายินดีเริ่มต้นการเจรจาต่อรองด้วยรูปแบบใด เราจะใช้รูปแบบใดในการเจรจา เราจะควบคุมบรรยากาศให้เป็นไปตามที่ต้องการได้อย่างไร ใครควรจะเป็นผู้เริ่มกล่าวก่อน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ผู้วิจัยเสนอให้ในกระบวนการเริ่มต้นเจรจาต่อรอง ควรมีการประเมินคู่เจรจาก่อนที่จะมีการเริ่มต้นเจรจาจริง เพื่อนำไปสู่การวางแผนก่อนเข้าสู่การเจรจาเตรียมการในด้านคำถามที่จะสอบถามคู่เจรจาและควรกำหนดประเด็น เป้าหมายในการเจรจาต่อรองให้ชัดเจน

2. ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange) พบว่า ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับคำพูดแต่ละประโยคที่ต่อรองกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ผู้วิจัยเสนอให้ควรเป็นมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา มีอารมณ์ที่มั่นคง สามารถที่จะประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่เจรจาได้ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและที่สำคัญควรมีบุคลิกภาพที่ดี

3. ด้านการยื่นข้อเสนอ (Agreement Proposals) พบว่า ผู้เจรจาต่อรองเริ่มต้นการเจรจาต้องเริ่มต้นด้วยน้ำเสียงและท่าทางที่เป็นบวก แสดงให้เห็นว่าคุณเคารพในประสบการณ์และทักษะความรู้ของอีกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ผู้วิจัยเสนอให้ควรพูดในลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งรู้จักการยินยอมเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายหรือไม่เสียหลักการและได้รับในสิ่งที่สำคัญตามความ



ต้องการ หากการเจรจาต่อรองเจรจาไม่สำเร็จผู้บริหารจะต้องยินยอมให้คู่เจรจาได้ระบายความรู้สึกออกมา เพื่อให้การเจรจาต่อรองดำเนินต่อไปและเป็นการรักษาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรองของของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีเพื่อจะได้มีการส่งเสริมปัจจัยในประเด็นดังกล่าว
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของการเจรจาต่อรองของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

บรรณานุกรม

- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การ. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 9 (1), 896-919.
- สุคนธ์ มณีรัตน์. (2558). รูปแบบการเจรจาต่อรองในโรงเรียนสาธิต. [ดุขฎิณิพนธ์ปริญาปรัชญาดุขฎิณิบัณฑิต]. นครปฐม:มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เบญจวรรณ สินณรงค์. (2564). แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อโนทัย พลิตนันทเกียรติ. (2562). ประสพการณ์: การเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้ง เพื่อลดความขัดแย้งในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุข. วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้, 6(3), 158-164.