



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

ทักษะการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล Effective Negotiating Skills of School Administrators

ปรียาภัทร ผายพิมพ์ และนันทิยา น้อยจันทร์²

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Email: s65561802029@ssru.ac.th, nuntiya.no@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

ทักษะการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง เพื่อการยอมรับและการเห็นชอบต่อข้อเสนอที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือคณะครูภายในสถานศึกษา ต้องการเปลี่ยนแปลงข้อเสนอหรือให้เป็นไปตามความต้องการของแต่ละฝ่าย ที่ได้ทำการเจรจาต่อรองไว้ เป็นขั้นตอนที่จำเป็นจะต้องมีบุคคลในการเจรจาต่อรองตั้งแต่สองบุคคลขึ้นไปเพื่อให้ได้ข้อยุติ หรือดำเนินการต่อไปได้ โดยเป็นไปตามข้อตกลงที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย โดยทั้งสองฝ่ายมีการตัดสินใจร่วมกัน ยอมรับในข้อตกลงที่เกิดขึ้น อาจมีความต้องการที่แตกต่างกันไปแต่สามารถยอมรับได้ การเจรจาต่อรองเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความยืดหยุ่น มีการวางแผนงานในการเจรจาต่อรอง ไม่มีเทคนิคตายตัว เป็นกระบวนการแก้ปัญหาโดยสันติวิธีภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดีซึ่งเป็นทักษะสำคัญ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงาน ต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศภายในสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้แล้วยังส่งผลต่อภาพลักษณ์และความร่วมมือจากภายนอกองค์กร เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดีทำให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ขององค์กร บทความทางวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมายของทักษะการเจรจาต่อรอง ความสำคัญการเจรจาต่อรอง รูปแบบของการเจรจาต่อรอง กระบวนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง

คำสำคัญ: ทักษะการเจรจาต่อรอง, ผู้บริหารสถานศึกษา, ประสิทธิภาพ

Abstract

Negotiation Skills of Effective School Administrators It is a study of negotiations. for the acceptance and approval of the proposals that the educational institution administrators or teachers within the educational institution want to change the proposal or meet the needs of each party that has been negotiated It is a process that requires two or more persons to



negotiate to reach a settlement. or continue in accordance with an agreement that is satisfactory to both parties with both parties making a joint decision accept the agreement There may be different requirements but they can be accepted. Negotiation is both a science and an art. flexible Negotiations are planned. no fixed technique It is a process of solving problems by peaceful means within educational institutions. School administrators should have good negotiation skills, which is an important skill. so that educational institutions can operate effectively the atmosphere in the school is smooth. In addition, it also affects the image and cooperation from outside the organization. When school administrators have good negotiation skills, they gain the benefit of the organization. This academic article aims to study the meaning of negotiation skills. the importance of negotiations form of negotiation negotiation process communication in negotiations.

Keywords: Negotiation Skills, School Administrators, Effectiveness

บทนำ

ในสถานการณ์ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม เป็นไปอย่างรวดเร็ว จึงทำให้โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ปัจจัยที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่การพัฒนาคนเพื่อให้มีคุณภาพ สามารถทันคน ทันโลก ทันเหตุการณ์และทันสมัย ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานต่าง ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 116, ตอนที่74ก, หน้า 1/19) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นหัวใจของการศึกษาที่มีใช้ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำสถานศึกษานั้น ด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำควบคู่กันไป จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องใช้อำนาจการดำเนินงานเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล (Damnoenet al, 2021) รวมทั้งวิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพเพราะอำนาจมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ การควบคุม และมีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง การใช้อำนาจในการบริหารงานที่ดีผู้รับคำสั่งจะทำงานด้วยความเต็มใจส่งผลให้งานมีคุณภาพตามที่ตั้งไว้ (Phumphongkhochasornet al, 2021) การบริหารสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องทำงานกับหลายฝ่าย อาทิ เช่น ภายในสถานศึกษา หรือหน่วยงานภายนอกที่เข้ามามีบทบาทภายในสถานศึกษา จึงมีความคิดเห็นและ



มุมมองที่แตกต่างกัน จนเกิดเป็นการกระทบกระทั่งกัน และกลายเป็นความไม่ชอบพอกัน ความไม่ลงรอยกัน จนเกิดเป็นความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด ผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญที่จะประสานให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ก็คือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีทักษะด้านมนุษยศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา นั่นคือความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและดำรงรักษาความสัมพันธ์นั้นให้ใช้เป็นเครือข่าย หรือโยงใยในการทำงานไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทักษะเกี่ยวกับการบริหารงานในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะในด้านการเจรจาต่อรอง การแข่งขันของโลกในปัจจุบันทำให้องค์กรต่างๆ หันมาทบทวนความสำคัญของผู้บริหารงานสถานศึกษารวมถึงการให้ความสำคัญกับคนภายในองค์กร ผู้บริหารจึงต้องสร้าง และจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม เพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายก็ต่อเมื่อบุคลากรทุ่มเทแรงกาย แรงใจ มีความรักความผูกพัน ต่อองค์กร และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้เขียนมีความสนใจ ทักษะทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญมากในการจัดการบริหารสถานศึกษา การนำสถานศึกษาประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานไปในทิศทางที่เหมาะสม อีกทั้งการขอความร่วมมือจากภายนอกสถานศึกษา หน่วยงานต่างๆ ให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดีอันจะช่วยยกระดับคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งประเด็นสำคัญที่ควรศึกษาด้านทักษะการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

ความหมายของทักษะการเจรจาต่อรอง

นิลสัน และควิก (Nelson and Quick, 2006, หน้า 439) กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการร่วมมือ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่สลับซับซ้อน ที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ ทั้งนี้ ลีววิก บาร์รี และ ซาวนด์เดอร์ (Lewicki, Barry and Sounders, 2010, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการใช้คำของการเจรจาในสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายสามารถชนะได้ทั้งคู่ หรือ win - win situation เช่น มีฝ่ายหนึ่งต้องการหาทางแก้ไขจากอีกฝ่าย และทางแก้นั้นทำให้ทั้งสองฝ่ายมีผลประโยชน์ร่วมกัน เคน แลงดอน (Negotiating, 2008, หน้า 14) ได้กล่าวถึง ความหมายของการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ว่าการเจรจาต่อรองคือหนทางสันติที่ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในทางการเมือง ศาสนา หรือกีฬา ฝ่ายที่มีแนวความคิดคนละขั้ว อาจยอมตกลงกับคู่กรณีได้โดยง่าย อย่างไรก็ตามเวลาที่ความคิดเห็นไม่ตรงกัน เช่นระหว่างลูกกับพ่อแม่ แต่ละฝ่ายต่างยอมเจรจาเพื่อหาทางออกที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย นักการเมืองต่อรองข้อตกลง อันซับซ้อนระหว่างประเทศ สหภาพแรงงานกับนายจ้างก็ยังคงต่อรองกันไปไม่เลิก และคู่ค้าในระยะยาว ก็รู้ดีว่าพวกเขาต้องเจรจา ประนีประนอมกัน มิเช่นนั้นก็ต้องเผชิญกับความขัดแย้งไม่จบสิ้น นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการชาวไทยที่ได้กล่าวถึง ความหมายการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ไว้หลายท่าน อาทิ ประชุม โพธิกุล (2536, หน้า 11)



กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการให้ได้มาซึ่งสิ่งที่เราต้องการ ในขณะที่สิ่งนั้นอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคคลอื่น การเจรจาต่อรองจะเกิดขึ้นระหว่าง 2 บริษัท หรือ 2 คน หรือมากกว่า และพอนันท์ วัชจิตพันธ์ (2538, หน้า 4) ได้ให้คำนิยาม ความหมายของการเจรจาต่อรองคือ การหาวิธีที่จะได้ข้อตกลงในการบรรลุความต้องการ กระบวนการในการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ วิธีการทำให้สำเร็จ การให้ได้สิ่งที่ต้องการโดยต้องพึ่งผู้อื่น กระบวนการที่ฝ่ายต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน ตั้งข้อกำหนดขึ้นมาเพื่อให้ความร่วมมือกัน การสื่อความโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง

สรุปได้ว่า ความหมายของทักษะการเจรจาต่อรอง คือ การร่วมมือกันระหว่างสองบุคคลขึ้นไป ทหาทางออกร่วมกันโดยแต่ละฝ่ายมีความพึงพอใจร่วมกัน เพื่อหาข้อยุติแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรอง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะยื่นข้อเสนอที่ตนเองยอมรับได้ พึงพอใจ

ความสำคัญการเจรจาต่อรอง

1. หลักและวิธีการเจรจาต่อรอง

แนวคิดและทฤษฎี

วัตกิน (Watkins, 2003, หน้า13) ซึ่งได้กล่าวถึงหลักแนวคิดที่สำคัญของการเจรจาต่อรอง สรุปได้ 4 ประการคือ 1. การรับรู้ BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) หมายถึง ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง เป็นวิธีการผู้เจรจาทหาข้อตกลงที่กำลังเจรจาอยู่นั้น ผู้เจรจาไม่ได้ผลประโยชน์ ที่พอใจ ผู้เจรจาต้องรู้ทางเลือกอื่นที่ดีกว่าทุกครั้ง ก่อนการเจรจา มิฉะนั้น ผู้เจรจาจะไม่นำข้อตกลงนั้นฝ่ายตนได้ผลประโยชน์ที่น่าพอใจหรือไม่ 2. จุดพึงพอใจน้อยที่สุดที่พึงรับได้ (reservation price) หมายถึง จุดที่เรามีความพึงพอใจน้อยที่สุดถ้าจะมีการทำข้อตกลง 3. เขตพื้นที่ที่สามารถตกลงกันได้ ZOPA (zone of possible agreement) เป็นช่วงของข้อตกลง ที่แต่ละฝ่ายยังสามารถเจรจาตกลงกันได้และเป็นผลประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายมากกว่าทางเลือกอื่น 4. การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ จะเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการเป็นเรื่องของจุดยืนของแต่ละฝ่าย ว่าสามารถจะมีการเปลี่ยนจุดยืนได้ พร้อมกับข้อเสนอในการแลกเปลี่ยนจุดยืนดังกล่าว ผู้เจรจาต้องพิจารณาให้ถ่วงถ่วงว่า หากเรามีข้อเสนอที่มีค่าให้กับคู่เจรจาของเราออกไป เราควรจะขออะไรที่มีค่าสำหรับเราเป็นการแลกเปลี่ยนด้วย จะต้องคิดและค้นหาให้ได้ว่าสิ่งที่มีคุณค่าน้อยสำหรับเขา แต่มีคุณค่ามากสำหรับเรามาแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการชาวไทย สมชาย ภคภาสน์ วิวัฒน์ (2551, หน้า19) ได้กล่าวถึงแนวทางที่นิยมในการเจรจาต่อรอง ดังนี้ 1. แนวทางด้านจิตวิทยา (Psychological Approach) เป็นแนวทางการใช้หลักจิตวิทยา พุดจาหว่านล้อมและดำเนินการทุกอย่าง เพื่อประสบความสำเร็จซึ่งข้อยุติในด้านใดด้านหนึ่ง คู่เจรจาจะต้องพยายามทำความเข้าใจถึงนิสัยใจคอของคู่เจรจา อารมณ์ แรงบีบคั้น แนวความคิด ท่าที บทบาทและสถานภาพของคู่เจรจา 2. แนวทางทฤษฎีเกม (Game



Theory) เป็นทฤษฎีที่ใช้กันในงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในทางรัฐศาสตร์ ในการประเมินสถานการณ์ตลอดจนใช้ในการเจรจาต่อรอง ทฤษฎีเกมนั้น ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าคู่เจรจานั้นจะมีความรู้ ความสามารถเท่าเทียมกัน และมีข้อมูลมากเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงนั้น เป็นเรื่องยากที่คู่เจรจา จะมีความรู้ ความสามารถและข้อมูลต่างๆ เท่าเทียมกัน ยกเว้นในกรณีที่มีการเจรจาทางการทูตซึ่งจะมีการเตรียมการและประกอบด้วยบุคคลมากมายที่มีความรู้ความสามารถซึ่งจะอธิบายแนวทางต่างๆ ได้ดีในการเจรจา ทฤษฎีเกม (Game Theory) แยกออกได้ 3 ลักษณะคือ ลักษณะแรกคือ เกมศูนย์ (Zero Sum Game) การเจรจาใดๆ มีผู้ได้กับผู้เสีย ในการเจรจานั้น ถ้าหากมีผู้ได้และผู้เสีย การเจรจาจะไม่ประสบผลสำเร็จเลยเนื่องจากผู้เสียจะไม่ยอมเจรจาด้วย ทั้งนี้ การเจรจานั้นจะต้องตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า คู่เจรจานั้นจะได้ผลประโยชน์จากการเจรจา ร่วมกัน ลักษณะที่สองคือ เกมลบ (Negative Sum Game) คือการเจรจาใดๆ ก็ตามที่จะส่งผลกระทบต่อคู่เจรจาเสียประโยชน์ ทุกฝ่ายจึงต้องพยายามหาทางเจรจาต่อกันเพื่อหลีกเลี่ยงเกมลบ ลักษณะที่สามคือเกมบวก (Positive Sum Game) คือการเจรจาที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องนำไปสู่ข้อยุติที่เป็นผลดีต่อทุกฝ่าย การเจรจาจึงต้องตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า ความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับข้อสรุปที่ทุกฝ่ายเป็นฝ่ายได้ (Win-Win Position) และ 3. ทฤษฎี H.M.L. หมายถึงการที่คู่เจรจามีความตั้งใจในการหาข้อยุติในเรื่องของช่องว่างหรือข้อขัดแย้งระหว่างกัน โดยที่จะต้องมีการมีข้อสรุปที่มีประโยชน์ต่อคู่กรณีทุกฝ่าย กระบวนการในการเจรจาต่อรอง จึงมีลักษณะเหมือนการเดินทางของคู่เจรจาสองฝ่ายที่ห่างไกลกันเพื่อที่จะมาสู่ทิศทางที่ใกล้กัน การเจรจาต่อรองจึงมีอุปมาอุปไมยเหมือนการเข้าหากันระหว่างคู่เจรจา

2. กระบวนการเจรจาต่อรอง

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง กระบวนการในการเจรจาต่อรองไว้ในหลายแง่มุม เช่น โกร์บคิน (Korobkin, 2009, หน้า 5 – 12) การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่มีการต่อเนื่องอย่างมากผู้ที่เข้าสู่กระบวนการเจรจาต่อรอง จึงต้องมีกระบวนการที่สำคัญ 4 กระบวนการ คือ 1. การเตรียมการ (Preparation) ก่อนการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองจะต้องรู้ 3 เรื่องคือ รู้ว่าในสถานการณ์นั้นๆ ตนเองมีความสนใจและต้องการอะไร ต่อมาต้องรู้ว่าในสถานการณ์ดังกล่าว คู่เจรจามีความสนใจและต้องการอะไร และประการสุดท้ายต้องรู้จักสังเคราะห์ว่า จากความต้องการดังกล่าว จะต้องมีการแข่งขันอย่างไร 2. การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange) ในการเจรจาต่อรองจำเป็นต้องมีการหาข้อมูล ซึ่งจะต้องเป็นข้อมูลที่เป็นความจริงอย่างละเอียด ซึ่งนักเจรจาต่อรองที่ดีต้องเตรียมพร้อมในการเจรจา เพื่อให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการในทางเลือกของการตกลงที่ดีที่สุด จะต้องค้นหาให้ได้ว่า ฝ่ายตรงข้ามในการเจรจาต้องการอะไร 3. การยื่นข้อเสนอ (Agreement Proposals) เป็นกิจกรรมพื้นฐานเกี่ยวกับข้อมูล ที่จะสื่อสารถึงแก่อีกฝ่ายในการยื่นข้อเสนอ ซึ่งแบ่งออกได้ 2 ประเภทคือฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อนและฝ่ายยื่นข้อเสนอทีหลัง สำหรับฝ่ายที่ยื่นข้อเสนอก่อน (The First Offer) ข้อพึงระวังในการที่จะเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อนคือ นักเจรจาต่อรองที่ก้าวร้าวและมั่นใจในตนเองมากเกินไป อาจจะทำให้การเจรจาต่อรองไม่สามารถจะบรรลุในข้อตกลงได้ หรือการเป็นนัก



เจรจาต่อรองที่ไม่ซื่อสัตย์ ในทางตรงกันข้ามการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ใจกว้างเกินไปอาจจะให้ข้อเสนอแก่ฝ่ายตรงกันข้ามมากเกินไป ในขณะที่เดียวกัน การที่เป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อนก็จะสามารถคุมเกมการเจรจาต่อรอง อันจะทำให้การเจรจาบรรลุเป้าหมายได้ ในทางกลับกัน หากเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอกลับมา (Counteroffers) ก็สามารถพิจารณาได้ว่า จะยอมรับหรือปฏิเสธในข้อเสนอกลับมา (Counteroffers) ก็ สามารถพิจารณาได้ว่า จะยอมรับหรือปฏิเสธในข้อเสนอกลับมา หรือจะยอมรับในประเด็นย่อยใดและสามารถยื่นข้อเสนอกลับเพื่อที่จะคุมเกมการเจรจาต่อรอง 4. ข้อสรุปของการเจรจา (Resolution) สุดท้ายของการเจรจาจะต้องมีบทสรุปของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีข้อยุติที่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย หรือพอรับในข้อสรุปได้หรือไม่หรือไม่มีข้อตกลง

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า กระบวนการเจรจาต่อรอง ต้องมีการเตรียมตัวก่อนทุกครั้งที่จะเริ่มการเจรจาต่อรอง มีการหาข้อมูลของคู่ที่เจรจาต่อรอง เพื่อให้การแลกเปลี่ยนข้อเสนอบริโภคอย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสุดท้ายได้ข้อยุติเป็นที่น่าพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

3. ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

จอร์จ ซวอนซม (2564, หน้า 97) ได้กล่าวไว้ว่า ผลของการเจรจาต่อรองที่ได้จากการที่บุคคลหรือกลุ่มได้มีการนำเสนอเงื่อนไข กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับของตนเองไปให้กับบุคคลอื่นที่จะทำงานรวมหรือกลุ่มอื่น ๆ ที่จะทำธุรกิจร่วมกัน ผลของการเจรจาต่อรองสามารถเกิดได้ทั้ง 4 รูปแบบ ดังนี้ 1. ผลการเจรจาทันทีทั้งสองฝ่าย (Win-Win) จากการที่มีการเจรจาต่อรอง ปรากฏว่าทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรองโดยได้รับเงื่อนไขตามที่ตนเองหรือกลุ่มได้ตั้งเงื่อนไข กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับไว้ ส่งผลให้ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มเกิดความพึงพอใจเป็นอย่างมากที่ฝ่ายตนเองเป็นฝ่ายชนะตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ลักษณะนี้ ผลการเจรจาเป็นแบบชนะทั้งสองฝ่าย (Win-Win) 2. ผลการเจรจามีการร่วมมือ (Participative Negotiate) จากการที่มีการเจรจาต่อรองผลปรากฏว่า ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มได้มีการยอมถอยหรือลดเงื่อนไข กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับฝ่ายละก้าว ทำให้เกิดความร่วมมือกัน โดยที่คู่เจรจาทุกฝ่ายไม่สูญเสียมากนัก ซึ่งการที่ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มมีการร่วมมือ อาจส่งผลให้ได้รับผลที่ดีมากกว่าผลเสียแต่ยังอยู่ในจุดที่ยอมรับได้ถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับความพึงพอใจที่สูงที่สุด 3. ผลการเจรจามีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ (Win-Lose) จากการที่มีการเจรจาต่อรอง ผลปรากฏว่า ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มได้มีการบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นฝ่ายที่ยอมถอยหรือลดเงื่อนไข กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับให้กับอีกฝ่าย ซึ่งอาจจะมีคนกลางเข้ามาตัดสินใจให้เพื่อชี้ขาดว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นฝ่ายชนะหรือฝ่ายแพ้ ลักษณะนี้ผลการเจรจามีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ (Win-Lose) ข้อควรคำนึงถึงแม้ว่าจะมีการตัดสินไปแล้ว แต่ความขัดแย้งอาจจะไม่หายไป ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเป็นความขัดแย้งแฝงหรือการซ่อนเร้น (Latent Conflict) 4. ผลการเจรจาแพ้ทั้งสองฝ่าย (Lose-Lose) จากการที่มีการเจรจาต่อรอง ผลปรากฏว่า ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรองได้ เนื่องจากไม่สามารถรับเงื่อนไขตามที่ตนเองหรือกลุ่มของตนเองที่ตั้งเงื่อนไข กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับไว้



ส่งผลให้ทั้งสองบุคคลหรือ ทั้งสองกลุ่มเกิดความไม่พึงพอใจเป็นอย่างมากและความคาดหวังฝ่ายตนเองจะเป็นฝ่ายชนะได้ตามเงื่อนไขที่ตนเองหรือกลุ่มกำหนดไว้ แต่เมื่อตกลงไม่ได้ อาจจะมีคนกลางเข้ามาตัดสินใจเพื่อชี้ขาดว่าทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มเป็นฝ่ายแพ้ทั้งหมด

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรองสามารถเกิดผลได้ 4 แบบ เช่น เกิดความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่ายเป็นไปตามเงื่อนไข (Win-Win) , การเจรจาต่อรองแบบยอมลดเงื่อนไขลงเพื่อให้เกิดความร่วมมือ, การเจรจาแบบที่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะ ฝ่ายหนึ่งแพ้ อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ (Win-Lose) และ การเจรจาแพ้ทั้งสองฝ่าย เป็นการเจรจาที่ไม่สามารถหาข้อยุติได้ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (Lose-Lose) ซึ่งหากต้องการให้การเจรจาต่อรองเกิดประสิทธิผล ผู้เจรจาต่อรองควรที่จะศึกษาเงื่อนไข หรือ ข้อตกลงก่อนทำการเจรจาต่อรอง จะทำให้การเจรจาต่อรองมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

4. การเจรจาต่อรองกับผู้บริหารสถานศึกษา

การเป็นนักบริหารในสังคมปัจจุบัน ผู้บริหารที่มีทักษะด้านการเจรจาต่อรองย่อมจะสามารถบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะทักษะด้านการเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยเฉพาะในมุมมองของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เห็นว่า สิ่งที่มีค่าที่สุดในองค์การมิใช่เครื่องจักร ที่ดิน หรือวัสดุใดๆ แต่คือบุคลากรขององค์การนั่นเอง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะของการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพในยุคปัจจุบัน จะต้องมีความรู้พื้นฐานที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ 1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนแบบมืออาชีพต้องมีทักษะในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน 2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม 3. วัตถุประสงค์การรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารได้อีกด้วย 4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยง ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพต้องรู้และ เข้าใจเกี่ยวกับสื่อ ICT 5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อทราบแนวคิด ทักษะคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้น นำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล 6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานในการแสวงหาผลประโยชน์ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2543, หน้า 70)



จึงอาจสรุปได้ว่า การเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเจรจาต่อรองไม่ว่าจะเป็นข้อมูลภายในสถานศึกษา ข้อมูลภายนอกสถานศึกษาหรือข้อมูลของผู้ที่จะไปเจรจาต่อรองเพื่อให้ผลของการเจรจาต่อรองเป็นไปในทิศทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการ

สรุป

ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องพบปะเจรจากับบุคคลต่างๆที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วยในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน ผู้ปกครอง และบางครั้งหน่วยงานภายนอกที่เข้ามามีส่วนร่วมภายในสถานศึกษา การเจรจาต่อรองต้องอาศัยทักษะ กระบวนการเจรจาต่อรองเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบวิธีของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปควรเป็นรูปแบบที่ผลของการเจรจาต่อรองเกิดผลแก่ทุกฝ่าย การมีบุคลิกภาพที่ดี สุภาพ อ่อนน้อมการให้เกียรติผู้ร่วมงาน มีการเตรียมตัวเพื่อการเจรจาที่ดี ศึกษาข้อมูล เตรียมความพร้อม ก็จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างราบรื่น ส่วนกรณีของการเจรจากับนักเรียน โดยบทบาท ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจควบคุมดูแลทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนอยู่แล้ว กรณีที่นักเรียนมีพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงควรได้รับการแก้ไข หากผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ของการเจรจา ก็จะทำให้การทำงานของครูในการควบคุมดูแลพฤติกรรมนักเรียนนั้นง่ายขึ้น เช่น การที่ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังครู รับฟังความคิดเห็นของนักเรียนด้วยน้ำเสียงสุภาพ นุ่มนวล มีวุฒิภาวะ ทางอารมณ์ มีกิริยาท่าทางและน้ำเสียงที่มีเมตตาต่อครู นักเรียน ใจกว้าง รับฟังนักเรียน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา หากต้องการติ เรียบไปสอบถามเป็นการส่วนตัว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็นทำให้การบริหารงานสถานศึกษาเกิดประสิทธิผลสูงสุดเป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. (2553). “การเจรจาต่อรอง”. วารสารนักบริหาร. ปีที่ 30 ฉบับที่ 1.

เฉลิม ศรีผดุง. (2553). “การสร้างความปลอดภัยในการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ระดับสูง”.

เอกสารประกอบการสัมมนา คณะกรรมการการศึกษาตรวจสอบเรื่องการทุจริตและเสริมสร้างธรรมาภิบาล วุฒิสภา.

พระไพศาล วิสาโล. (2552). การใกล้เกลี่ยแบบพูทธ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์. มหาวิทยาลัย
กรมราชวิทยาลัย.



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

ภานุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชค. (2556). “กระบวนการขั้นตอนการเจรจาต่อรอง. 756457: Negotiation เจรจา
ต่อรอง 3”. (ออนไลน์). แหล่งที่ [https://www.slideshare.net/
chamokaka /ss-23606449](https://www.slideshare.net/chamokaka/ss-23606449)
(สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2561).

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2545). กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับลิชชิง.
กระทรวงศึกษาธิการ. “สารสนเทศเพื่อการศึกษาแห่งชาติ” เข้าถึงเมื่อ 16 กรกฎาคม 2556, (ออนไลน์).
แหล่งที่มา [http://www.mis.meo.go.th/mis-/
images/news-2555/260555/EIS/stat54/
htm1/T001.htm1](http://www.mis.meo.go.th/mis-/images/news-2555/260555/EIS/stat54/
htm1/T001.htm1)

เกษมสันต์ วิลาวรรณ. รายงานสัมพันธ. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: วิญญูชน, 2553.

การเจรจาต่อรองนิรุกติศาสตร์. ออนไลน์พจนานุกรมนิรุกติศาสตร์. Accessed July 26, 2015. Available
from <https://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation&prev>.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2550.

แกรี เดสเลอร์. กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. แปลจาก A Framework for
Human Resource Management, 5th ed. แปลโดย ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคนอื่นๆ.
กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2555.

ซันธชัย เกียรติศรีธกร. “ปัจจัยที่ทำให้การเจรจาต่อรองทางธุรกิจประสบผลสำเร็จ.” วิทยานิพนธ์ ศิลปะ
ศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
2550.

“ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.2556,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 130 ตอน พิเศษ130ง
(4 ตุลาคม 2556): 72.

Cao, Kaixi, Chengyang Zhang, Hetian Yuan, Sirui Hou, Yang Zhang, and Zhaorui Zhang.

"Effective Business Negotiation Strategies." *Frontiers* 1,9 (2020).

Deidre M. Le Fevre and Viviane M. J. Robinson. "The Intersonal Challenges of Instructional
Leadership: Principal' Effectiveness in Conversations About Performance Issues,."
Educational Administration Quarterly 51,1(2015).

Estrada, Celestino Robles, Diana Isabel De La Torre Enriquez, and Sonia Andrea Díaz
Madrazo. "The Influence of Personality and Emotional Intelligence on the Negotiation
Style of Mexican Business Undergraduate Students." *Repositorio de la Red
Internacional de Investigadores en Competitividad* 10 (2016).

Fred C. Lunenburg. and Allan C. Ornstein. *Educational Administration: Concepts and Practices*
7th. SAGE: Publications, 2020.