

รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

A Professional Negotiation Model of Demonstration School Administrators

สุคนธ์ มณีรัตน์¹

นพดล เจนอักษร²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 2) รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต และ 3) ผลการยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ วิธีการดำเนินการวิจัย มี 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือและจัดเก็บข้อมูล และขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและการยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและรูปแบบที่ได้ กลุ่มตัวอย่างและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิต จำนวน 230 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต จำนวน 120 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .960 3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 2) การวางแผนการเจรจาต่อรอง 3) การติดต่อสื่อสาร 4) บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง 5) ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง และ 6) ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง
2. รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน โดยที่กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และการวางแผนการเจรจาต่อรองมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร และบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการเจรจาต่อรอง
3. ผลการยืนยันรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้องครอบคลุม สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีการวิจัย

คำสำคัญ : การเจรจาต่อรอง, ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Abstract

The purposes of this research were to determine: the professional negotiation factors of demonstration school administrators, the negotiation model of the demonstration school administrators, and the confirmation of the negotiation model of the demonstration school administrators by experts. The research was conducted in three steps. The first step was analyzing the factors related to the negotiation of the demonstration school administrators. The second step was to develop the research instruments and then used them to collect data. The final step was analyzing the data and confirming the suitability of the negotiation factors and the model. The samples and instruments for this study were the data from nine experts collected by semi-structured interview and the data from the school director, vice director, and head of departments to the tally of 230 respondents were collected by opinionnaire. And other seven experts were asked for their opinions. The statistics used in this research included frequency, percentage, arithmetic means, standard deviation, exploratory factor analysis, path analysis and content analysis.

The research finding were as follow:

1. The negotiation components of the demonstration school administrators consisted of negotiation strategies, negotiation planning, communication, characteristics of the negotiator, relationship in negotiation and the effectiveness of the negotiation.
2. The model of the negotiation of the demonstration school administrators was a causal relation of multiple factors consisted of the six components mentioned earlier. The factors of negotiation strategies and negotiation planning were directly affected to the effectiveness of the negotiation. Beside, the factors of communication, character of the negotiator, and relationship in negotiation had also the indirect effect on the effectiveness of the negotiation.
3. The result of the confirmation of the model of the professional negotiation components of the demonstration school administrators was propriety, feasibility, utility, and accuracy standards, which corresponded to the theoretical framework of this research.

Keywords : Professional negotiation, Demonstration school administrators

บทนำ

จากระบบโครงสร้างของโรงเรียนสาธิต ที่เป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยโดยใช้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์นิสิต และจัดการศึกษาในระดับพื้นฐาน ทำให้หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการบรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการตลอดจนการความก้าวหน้าในทางวิชาการ ก็ต้องใช้เกณฑ์ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งต้องมีภาระงานสอนในระดับอุดมศึกษา มิฉะนั้นก็จะมีคุณสมบัติไม่ครบที่จะเสนอขอผลงานทางวิชาการได้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2550) ทั้งนี้ เพราะภาระงานสอนของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิต ส่วนใหญ่จะสอนนักเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลัก จะเห็นว่าโอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ราชการของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมีน้อย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงานหรือบางรายก็ลาออกไปประกอบอาชีพอื่น

ในการรับสมัครนักเรียนใหม่ในแต่ละปีการศึกษา จะเห็นว่า มีผู้ปกครองจำนวนมากที่มีความประสงค์จะนำบุตรหลานมาสมัครเป็นนักเรียนใหม่ แต่จำนวนที่โรงเรียนสาธิตแต่ละแห่งรับนักเรียนได้มีจำนวนที่น้อยกว่า จากข้อมูลโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จะมีการรับสมัครนักเรียนใหม่ในระดับชั้นอนุบาลศึกษาปีที่ 1 ปีละ 75 คน แต่มีจำนวนผู้สมัครในปีการศึกษา 2554 จำนวน 143 คน ปีการศึกษา 2555 จำนวน 129 คน และในปีการศึกษา 2556 จำนวน 173 คน สำหรับการรับสมัครนักเรียนใหม่ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ทางโรงเรียน รับสมัครนักเรียน จำนวน 120 คน แต่มีจำนวนนักเรียนที่มาสมัครในปีการศึกษา 2554 จำนวน 212 คน ปีการศึกษา 2555 จำนวน 220 คน และในปีการศึกษา 2556 จำนวน 262 คน (ณ พงศ์ อุดมศรี 2556, สัมภาษณ์) ซึ่งผู้บริหารจะต้องเจรจากับผู้ปกครอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ นอกจากนี้ การที่ประเทศไทย กำลังก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ที่เพิ่งผ่านมาซึ่งจะมีการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับครู อาจารย์ นักเรียนที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศมากขึ้น โรงเรียนต่าง ๆ ก็มีการจัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทดังกล่าว ดังนั้น จึงมีการจ้างให้อาจารย์จากต่างประเทศซึ่งเป็นเจ้าของภาษาได้มาเป็นครูในโรงเรียนมากขึ้น การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับข้อตกลงการทำงานของครูจากต่างประเทศ เป็นสิ่งที่โรงเรียนจะต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างด้านวัฒนธรรมดังกล่าว ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมา ชี้ให้เห็นว่าการเจรจาต่อรองเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตในปัจจุบัน จะต้องมีความรู้ความสามารถ และเป็นการเตรียมพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กรเข้าสู่สังคมอาเซียน ผู้วิจัยเห็นว่า การวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต จะมีข้อค้นพบที่ประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียน อีกทั้งการในหัวข้อดังกล่าวยังไม่มีใครศึกษามาก่อน ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรที่จะทำการศึกษาในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต
2. เพื่อศึกษารูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต
3. เพื่อศึกษาผลการยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษารูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตในสังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา

ประชากร เป็นผู้บริหารโรงเรียนสาธิตอันประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 326 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

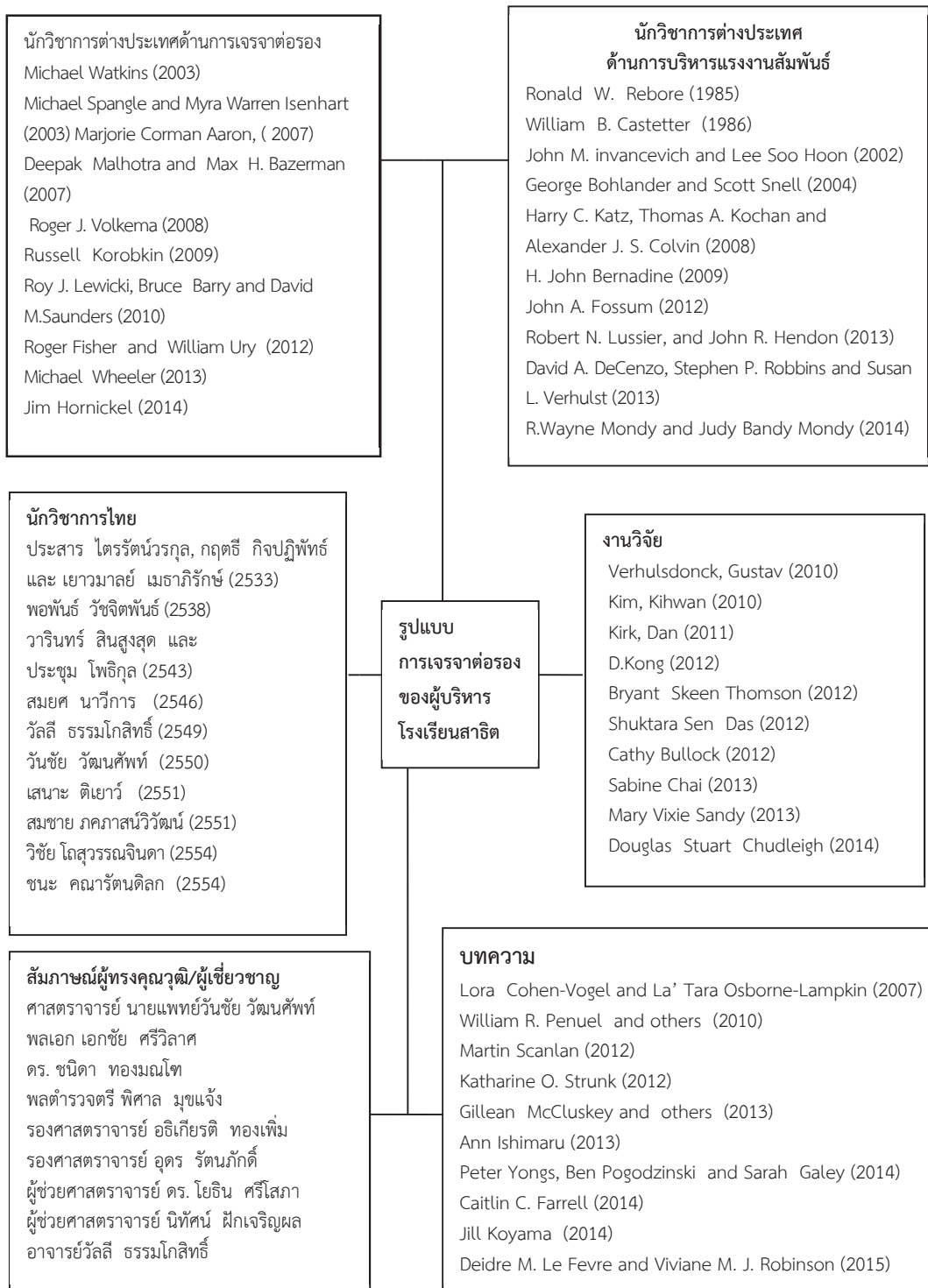
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ซึ่งเป็นผลจากการสรุปแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง งานวิจัย บทความ และผลสรุปจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการสัมภาษณ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 1) นักวิชาการต่างประเทศด้านการเจรจาต่อรอง ได้แก่ วัตกินส์ (Watkins 2003 : 13-27) ; สเปงเกิลและไอเซนฮาร์ท (Spangle and Isenhardt 2003 : 15) ; เอรอน (Aaron 2007: 38-49) ; โวลกามา (Volkema 2008 : 37-44) ; โกร์บคิน (Korobkin 2009 : 5-12) ; ลีวิกกี บาร์รี และซาวน์เดอร์ (Lewicki Barry and Sounders 2010 : 32-72) ; ฟิชเชอร์ และยูรี่ (Fisher and Ury 2012 : 19-95) ; เวลเลอร์ (Wheeler 2013 : 260-261) 2) นักวิชาการต่างประเทศ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ รีบอร์ (Rebore 2001 : 305-306) ; เคสเต็ดเตอร์ (Casteter) ; ไอแวนซินิช และ ฮู (Ivancevich and Hoo 2002 : 350) ; โบแลนด์เดอร์ และสเนล (Bohlander and Snell 2004 : 613-615) ; แคทส์ โกเชนและโควิน (Kats Kochan and Colvin 2008 : 195) ; เบอร์นาดีน (Bernadin 2009 : 441-442) ; ฟอสซัม (Fossum 2009 : 348) ; หลุยเซอร์ และเฮนดอน (Lussier and Hendon 2013 : 401-402) ; ดีเคนโซ ร็อบบิ้นส์ และเวอร์ฮัลส์ (DeCenzo, Robbins and Verhulst 2013 : 370) ; มอนดี้และมอนดี้ (Mondy and Mondy 2014 : 341-342) 3) นักวิชาการไทย ประสาร ไตรรัตน์วรกุล กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และเยาวมาลย์ เมธากิร์กษ (2533 : 111-112) ; พอพันธ์ วัชจิตพันธ์ (2538 : 27-28) ; วารินทร์ สิ้นสูงสุด และประชุม โพธิกุล (2543 : 31-39) ; สมยศ นาวิการ (2543 : 815-818) ; เสนาะ ตีเยาว์ (2551 : 315-316) ; วลสิ ธรรมโกสิทธิ์ (2549 : 48-50) ; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551 : 19-43) ; วิชัย โสสุวรรณจินดา (2554 : 135-143) ; ชนะ คณารัตนดิลก (2554 : 190-192) 4) สัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ และ 5) งานวิจัยและบทความ



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

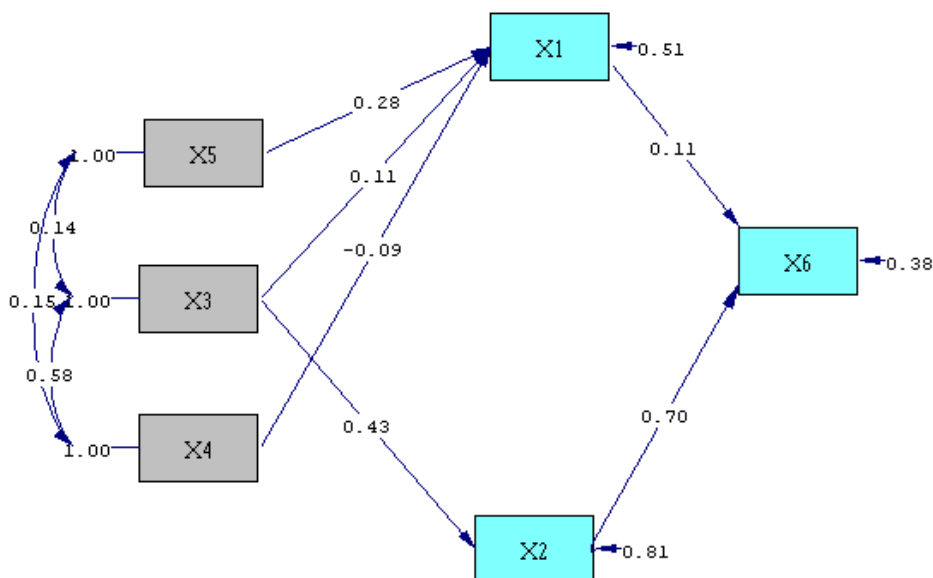
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) (Creswell and Clark 2007 : 85) วิธีการดำเนินการวิจัย มี 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือและจัดเก็บข้อมูล และขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและการยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและรูปแบบที่ได้ กลุ่มตัวอย่างและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ขั้นตอนที่ 2) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิต จำนวน 230 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ขั้นตอนที่ 3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ได้ข้อค้นพบ ดังนี้

1. องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปหาน้อยคือ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง และประสิทธิผลของการเจรจา
2. รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต พบว่า ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ การเจรจาต่อรองของโรงเรียนสาธิต มีตัวแปรต้น 5 องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองและ ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ส่วนตัวแปรตามคือ ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง โดยที่องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และองค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการเจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบที่ 6 ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง ส่วน องค์ประกอบที่ 4 บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองและองค์ประกอบที่ 5 ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรองและมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อองค์ประกอบที่ 6 ประสิทธิผลของการเจรจาและองค์ประกอบที่ 3 การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรองและองค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการเจรจาต่อรองและมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อองค์ประกอบที่ 6 ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง ดังแผนภูมิ



Chi-Square=1.58, df=4, P-value=0.05, RMSEA=0.000

3. ผลการยืนยันรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้องครอบคลุม สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีการวิจัย

อภิปรายผล

1. องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ทำให้ได้องค์ประกอบทั้งหมด 6 องค์ประกอบ เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย คือ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง และประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานของผู้วิจัยที่ว่า องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมีลักษณะพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้ การที่เนื่องจากการวิธีการในการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ ย่อมจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ เพราะการเจรจาต่อรองเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความเครียดและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ลักษณะทางอารมณ์ของบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ลีวิกกี บาร์รี และซาวนด์เลอร์ (Lewicki, Barry and Sounders 2010 : 24-30) ซึ่งเป็นนักวิชาการ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง กล่าวว่า การเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 1) กลยุทธ์และยุทธวิธีในการเจรจาต่อรอง 2) กลยุทธ์ในด้าน การวางแผน 3) การรับรู้ การนึกคิดและอารมณ์ 4) อำนาจในการเจรจาต่อรอง 5) จรรยาบรรณในการเจรจา 6) ความสัมพันธ์ในการเจรจา ส่วน สเปนเกลและไอเซนฮาร์ท (Spangle and Isenhardt 2003 : 21) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 1) โครงสร้างของการเจรจาต่อรอง 2) แนวบรรทัดฐานและคุณค่าทางสังคมเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง 3) ความสัมพันธ์

ในการเจรจาต่อรอง 4) การสื่อสารในการเจรจาต่อรอง 5) การพึ่งพาอาศัยกัน 6) พลังอำนาจในการเจรจาต่อรอง ในขณะเดียวกัน วัดคินส์ (Watkins) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองประกอบด้วย 1) การเข้าใจ โครงสร้างและเงื่อนไขการเจรจาต่อรอง 2) กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง 3) กลยุทธ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ 4) แผนการเรียนรู้และการสร้างพลังอำนาจในการเจรจาต่อรอง 5) เกมการเจรจาต่อรอง 6) การพัฒนาองค์กร ส่วน ชนะ คณาร์ตนดิลก (2554 : 190-192) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 1) คน (People) ซึ่งมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน 2) ผลประโยชน์ (Interest) 3) กฎกติกา (Rules) 4) ทางเลือก (Options) ซึ่งสามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้

1.1 องค์ประกอบกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้เจรจาต่อรองสามารถ ปรับเป็นข้อตกลง จากประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งได้ 2) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักสังเกตและเข้าใจสถานการณ์ ระหว่างการเจรจาต่อรอง 3) ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับห้องเจรจาที่เป็นสัดส่วน และ ไม่ถูกรบกวน 4) ผู้เจรจา ต่อรองใช้วิธีการหยุดพักการเจรจาชั่วคราว เมื่อการเจรจา ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ 5) ผู้เจรจาต่อรองมีศิลปะ ในการเจรจาโน้มน้าว 6) ผู้เจรจาต่อรองดำเนินการเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์ 7) ผู้เจรจาต่อรองมีความสามารถ ในด้านการจับประเด็นของข้อเสนอในแต่ละฝ่าย 8) ผู้เจรจาต่อรองต้องต้องร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์ กับทุกฝ่าย 9) ผู้เจรจาต่อรองมีความฉลาดทางอารมณ์ 10) ผู้เจรจาต่อรองทำการตกลงวางกรอบ กติกา การเจรจา ก่อนการเจรจา 11) ผู้เจรจาต่อรองมุ่งสนใจที่ปัญหาของการเจรจา 12) ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมว่ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อการเจรจาต่อรอง 13) ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการประนีประนอมกับคู่เจรจา 14) ผู้เจรจาต่อรองรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลความที่คู่เจรจানাเสนอ 15) ผู้เจรจาต่อรองสามารถ วิเคราะห์จุดต่ำสุดที่คู่เจรจายอมรับได้ 16) ผู้เจรจาต่อรองมีการอธิบายเหตุผลสนับสนุนในประเด็นที่เป็น ข้อเสนอ 17) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสามารถในการปรับตัวไปตามสถานการณ์ของการเจรจา 18) ผู้เจรจาต่อรอง ต้องตระหนักถึงผลประโยชน์อย่างอื่นในอนาคตด้วย 19) ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้ความเงียบในบางสถานการณ์ ให้เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตนได้ 20) ผู้เจรจาต่อรองมีการวิเคราะห์น้ำหนักของข้อมูลที่คู่เจรจানাเสนอ 21) ผู้เจรจา ต่อรองมีความอดทนสูงในการเผชิญกับความเครียด 22) ผู้เจรจาต่อรองต้องควบคุมกระบวนการเจรจาให้เป็นไป ตามแผนที่กำหนด 23) ผู้เจรจาต่อรองสามารถแยกแยะความจริงออกจากความคิดเห็นได้ 24) ผู้เจรจาต่อรอง ให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับคำพูดแต่ละประโยคที่ต่อรองกัน 25) ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์ทางเลือก ของคู่เจรจาว่าจะตัดสินใจไปในทางใดได้ 26) ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้คำถามสอบถามในเรื่องที่เป็นความต้องการ ของคู่กรณีอีกฝ่าย 27) ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการเจรจาเปลี่ยนการมีจุดยืนมา เป็นการรักษาสถิติประโยชน์ร่วมกัน 28) การเจรจาต่อรองมีการสรุปข้อตกลงหรือผลการเจรจา 29) ผู้เจรจาต่อรองพูดทบทวนในสิ่งที่ฟังแล้วคลุมเครือ 30) ผู้เจรจาต่อรองนำประเด็นที่สำคัญหรือปัญหาสำคัญให้มีการเจรจากันอย่างเต็มที่ 31) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขุมรอบคอบในการรับข้อเสนอของอีกฝ่าย 32) ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการทำงานเป็นทีม 33) ในการเจรจา ต่อรองต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมคู่เจรจาก่อนเจรจา

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 33 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง .503-.790 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 20.654 และค่า ร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 17.212 ซึ่งเป็นองค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการเจรจาต่อรองของ ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 33 ตัวสามารถ จัดอยู่ในกลุ่มที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ซึ่งอธิบายได้ว่า กลยุทธ์การเจรจาต่อรองหมายถึง เทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ

ที่จะทำให้การเจรจาต่อรองบรรลุเป้าหมายอันเป็นประโยชน์ต่อคู่เจรจา การประนีประนอมคู่เจรจา การมีข้อมูลจุดอ่อน จุดแข็งของคู่เจรจา การประเมินทางเลือกและสถานการณ์ที่แวดล้อมต่าง ๆ การใช้วิธีการสื่อสารหรือการมอบหมาย ให้ผู้อื่นทำหน้าที่เจรจาแทน ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ สำหรับในโรงเรียนสาธิตซึ่งผู้บริหารจะต้อง มีการพบปะและเจรจากับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนจำนวนมาก ทั้งผู้บังคับบัญชาตามสายงาน เพื่อนร่วมงาน บุคลากรสายสนับสนุน นักเรียน ผู้ปกครอง หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย และบุคลากรในชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมียุทธวิธีเพื่อให้การเจรจาที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย สามารถ แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งได้ เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ นักวิชาการหลายท่านดังนี้ โอแวนชีนิช และ ฮู (Ivancevich and Hoo 2002 : 353-354) กล่าวถึงกลยุทธ์ ในการเจรจาต่อรองของให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องพัฒนาวิธีการดังนี้ 1) การเจรจาที่มีพื้นฐานมาจาก ความขัดแย้ง (Conflict-based) ต่อกันทางประนีประนอม 2) การพักการเจรจาชั่วคราว (Armed truce) ในกรณี ที่เกิดความขัดแย้ง หรือหา ข้อยุติไม่ได้ 3) พลังอำนาจในการเจรจาต่อรอง (Power bargaining) แต่ละฝ่ายรู้ว่า จะมีพลังอำนาจใดที่จะนำไปถ่วงดุลกับอีกฝ่าย ซึ่งจะเป็นการทำลายความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย 4) การเจรจาต่อรอง ที่มีการปรองดอง (Accommodation) ทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกที่ดีต่อการประนีประนอม ต่างฝ่ายต่างมีความยืดหยุ่น ใช้ความอดทนมากกว่าการใช้ความรู้สึกและพลังอำนาจที่ไม่สมควร 5) การร่วมมือกัน (Cooperation) แต่ละ ฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน ส่วนวัตคินส์ (Watkins 2003 : 4-9) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองแบบ บูรณาการ (Integrative) ได้แก่ 1) เสนอข้อมูลที่สำคัญของทั้งสองฝ่าย 2) แต่ละฝ่ายต้องอธิบายให้ทราบถึง เหตุผลที่ต้องเข้าเจรจาต่อรอง 3) พูดยถึงสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการคืออะไร 4) อธิบายถึงประเด็นและทางเลือกของ แต่ละฝ่าย 5) พิจารณาสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมี และอีกฝ่ายก็สนใจเข้าไปสู่การเจรจา 6) หาทางเลือกเพื่อแต่ละฝ่ายได้ ผลประโยชน์มากที่สุด 2. องค์ประกอบการวางแผนการเจรจาต่อรอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วย ลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้เจรจาต่อรองต้องเริ่มต้นการ เจรจาในลักษณะผ่อนคลาย 4) ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจในการสังเกต และเข้าใจสีหน้า และท่าทางของคู่เจรจา 5) ผู้เจรจาต่อรองมีการวางแผนที่ดีในการเจรจาต่อรอง 6) ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการใช้คำถามเพื่อสอบถาม ความต้องการของคู่เจรจาอีกฝ่าย 7) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการสร้างข้อตกลงที่เป็นธรรมร่วมกันก่อนเจรจา 8) ผู้เจรจาต่อรองมีความสงบ แม้จะมีความคิดเห็นแตกต่างจากคู่เจรจาอีกฝ่าย 9) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีปฏิภาณ ไหวพริบดีในการเจรจาต่อรอง 10) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักปรับกลยุทธ์รูปแบบการเจรจาต่อรองให้เหมาะกับ สถานการณ์ 11) ผู้เจรจาต่อรองมีทัศนคติที่ดีต่อคู่เจรจาต่อรอง 12) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักรักษาน้ำหน้าของคู่เจรจา

องค์ประกอบนี้ ประกอบด้วยจำนวน 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง .523-.751 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 10.805 และค่าร้อยละของ ความแปรปรวนเท่ากับ 9.005 เป็นองค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 2 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการเจรจา ต่อรองของผู้บริหารมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร สามารถ จัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการเจรจาต่อรอง ซึ่งอธิบายได้ว่า การวางแผนการเจรจาต่อรอง หมายถึง การที่ผู้เจรจาต่อรองได้เตรียมการล่วงหน้า เกี่ยวกับการเตรียมข้อมูล การกำหนดประเด็น การกำหนด ในสิ่งที่ฝ่ายตนต้องการ การปรึกษาผู้ที่เกี่ยวข้อง การประเมินคู่เจรจา ข้อจำกัดต่างที่จะเกิดขึ้น และการกำหนด เป้าหมายของการเจรจา องค์ประกอบนี้ ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ซึ่งจะต้องเจรจากับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะเจรจา ต่อรองก็ต้องมีการวางแผนในการเจรจาต่อรองว่าจะเตรียมการอย่างไร ต้องการข้อมูลมากน้อยเพียงใด ผู้เจรจา

มีบุคลิกลักษณะอย่างไร เพื่อให้การเจรจาบรรลุผลสำเร็จ องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ แอรอน (Aaron 2007 : 4-7) กล่าวว่า ในการวางแผนการเจรจาต่อรองนั้น ผู้เจรจาต่อรองจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า อะไรคือผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่ต้องการ คือ อะไร การวิเคราะห์คู่เจรจา การวิเคราะห์ความต้องการของคู่เจรจา การเปิดเผยข้อมูล

1.2 องค์ประกอบการติดต่อสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่เจรจาได้ 2) ผู้เจรจาต่อรองต้องการแต่งกายให้เหมาะสมกับการเจรจา 3) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขรอบคอบในการเจรจา 4) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการวิเคราะห์ และประเมินตนเองก่อนที่จะเข้าสู่การเจรจาต่อรอง 5) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง 6) ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดเจตนาเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการเป็นหลักในการเจรจา 7) ผู้เจรจาต่อรองมีการสอบถามความเข้าใจหรือสรุปความในประเด็นที่เจรจาเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน 8) ผู้เจรจาต่อรองต้องยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 9 ตัวแปร คำนวณน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง .505-613 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 7.619 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 6.349 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรสามารถจัดกลุ่มอยู่ในองค์ประกอบที่ 3 การติดต่อสื่อสาร ซึ่งอธิบายได้ว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการเจรจาต่อรอง เพราะการสื่อสาร เป็นการนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก ตลอดจนความเข้าใจ จากบุคคลคนหนึ่งไปยังบุคคลอีกคนหนึ่ง โดยเฉพาะในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผู้บริหารจะต้องมีการสื่อสารในการบริหารงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนสาธิต ทั้งผู้บังคับบัญชาตามสายงาน เพื่อนร่วมงาน บุคลากรสายสนับสนุน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน การติดต่อสื่อสารจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ ฟิชเชอร์ และยูรี (Fisher and Ury 2012 : 35-39) กล่าวสรุปได้ว่า หากไม่มีการสื่อสารก็ไม่มีเจรจาอย่างที่แตกต่างกันออกไป หลักการสื่อสารที่สำคัญคือ 1) ต้องมีการสื่อสารที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป 2) ต้องสื่อสารให้ชัดเจนให้เข้าใจตรงกัน 3) ต้องมีศิลปะในการสื่อสาร หลีกเลี่ยงการสื่อสารที่คลุมเครือ

1.3 องค์ประกอบ บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ เป็นอันดับที่ 4 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา 2) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีอารมณ์มั่นคง 3) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีทักษะในการฟัง 4) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาต่อรองได้ดี 5) ผู้เจรจาต่อรองต้องใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง 6) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีบุคลิกภาพที่ดี

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง .632-839 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 6.353 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 5.294 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปรสามารถจัดกลุ่มอยู่ในองค์ประกอบที่ 4 บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ซึ่งอธิบายได้ว่า บุคลิกลักษณะของผู้เจรจาต่อรอง มีความสำคัญที่จะทำให้การเจรจาต่อรองประสบผลสำเร็จได้ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนสาธิต บุคลิกของผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง ควรจะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความหนักแน่น

แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา เป็นผู้ที่มีอารมณ์มั่นคง เป็นผู้ที่มีทักษะในการฟัง สามารถจะประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาได้ดี เป็นผู้ที่มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ที่สำคัญต้องมีบุคลิกภาพที่ดี องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ อารอน (Aaron) กล่าวว่า บุคลิกภาพ การรับรู้ การนึกคิด และอารมณ์ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญนักเจรจาต่อรองที่ทุ่มเทมากเกินไปหรือเมื่อเกิดความขัดแย้งที่รุนแรง ก็จะสามารถทนความคิดว่าจะสูญเสียได้ การทุ่มเทมากเกินไป อารมณ์มีบทบาทต่อการเจรจา หรือการรับรู้ที่ไม่เป็นกลางที่เป็นปรากฏการณ์ทางจิตทำให้เกิดการรับรู้ข้อเท็จจริงที่ลำเอียง หรือความมีความมั่นใจที่สูงเกินไป ประเมินตนเองสูงไป และประเมินคู่เจรจาดำเนินไป อารมณ์ที่ขาดการควบคุม ซึ่งผู้เจรจาต่อรองจะต้องเสนอช่วงพักเพื่อสงบสติอารมณ์ การค้นหว่า อะไรที่ทำให้คู่เจรจาโกรธ มุ่งที่ประเด็น อย่างมุ่งต่อต้านนักเจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ ลิวิกกี บาร์รี และซวนเดอร์ส (Lewicki, Barry and Saunders 2010 : 164) ที่กล่าวถึง บุคลิกภาพที่เกี่ยวกับอารมณ์ว่า อารมณ์ที่เป็นบวกสามารถเกิดได้จากความสนใจในคู่สนทนาฝ่ายตรงข้าม อารมณ์ที่เป็นลบเกิดจากการที่อีกฝ่ายทำลายการเจรจาอารมณ์ที่เป็นบวก คืออารมณ์ที่อยู่ในกลุ่มความสุข ส่วนอารมณ์ที่เป็นลบจัดอยู่ในกลุ่มที่เป็นทุกข์ ซึ่งอารมณ์ที่เป็นบวกจะส่งผลให้การเจรจาต่อรองบรรลุผลสำเร็จได้ดี มากกว่าอารมณ์ที่เป็นลบ

1.4 องค์ประกอบ ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้เจรจาต่อรองต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา รู้จักพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีกับการเจรจา 2) นักเจรจาต่อรองต้องรู้จักให้คู่เจรจาก่อน เพื่อที่จะเป็นผู้รับทีหลัง 3) ผู้เจรจาต่อรองยินยอมให้คู่เจรจา ได้ระบายอารมณ์โกรธ หรือมีความขุ่นเคืองที่มีอยู่ในใจออกมา ก่อนที่จะเจรจาต่อไป

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปรมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง .648-.767 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 4.889 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.074 เป็นองค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 5 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรสามารถจัดกลุ่มอยู่ในองค์ประกอบที่ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ซึ่งอธิบายได้ว่า ในการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย หากผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดี เช่น ในด้านการพูดในขณะที่เจรจาต่อรอง ก็พูดในลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้ง บางเรื่องหากพูดออกไปแล้ว ไม่เกิดผลดีต่อการเจรจาหรือพูดแล้วแล้วทำให้ความขัดแย้งมีมากขึ้น ก็ไม่ควรจะนำมาพูดในขณะที่เจรจานอกจากนี้ ในการยื่นข้อเสนอนั้น หากต่างฝ่ายต่างไม่ยอมลดราลงข้อเสนอก็จะทำให้การเจรจาเสี่ยงต่อการล้มเหลวได้ ดังนั้น หากผู้บริหารที่เราในลักษณะที่รู้จักยินยอมในสิ่งที่ยินยอมแล้ว ไม่ได้เกิดความเสียหายหรือไม่เสียหลักการ ก็ควรจะยินยอม เพื่อให้การเจรจาต่อรองดำเนินต่อไป เพื่อจะได้รับในสิ่งที่สำคัญที่มีความต้องการ สำหรับการเจรจาที่คู่เจรจามีอารมณ์โกรธอยู่ภายใน ผู้บริหารที่จะเป็นนักเจรจาต่อรองที่เก่ง จะต้องยินยอมให้คู่เจรจาได้ระบายความรู้สึกออกมา เมื่อได้ระบายเสร็จสิ้นแล้ว ก็จะได้ดำเนินการเจรจาต่อรองต่อไป ทั้งนี้ ถือว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่เจรจาก็เป็นสิ่งสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ ลิวิกกี บาร์รี และซวนเดอร์ส (Lewicki, Barry and Saunders 2010 : 307-316) กล่าวว่า มีองค์ประกอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรองการเจรจา 3 อย่างคือ 1) ชื่อเสียง คือ สิ่งบุคคลอื่นจดจำจากประสบการณ์ในอดีต เป็นตัวตนที่ถูกรับรู้ สะท้อนคุณลักษณะและความสำเร็จส่วนตัว เป็นตัวที่บ่งบอกพฤติกรรม และภาพลักษณ์ที่รักษามาโดยตลอด ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่รับรู้ได้และขึ้นอยู่กับความชอบของแต่ละบุคคล การที่คนอื่นจะมองเราอย่างไรเราไม่สามารถจะกำหนดได้ แต่เป็นสิ่งที่ผู้อื่น คิดและเป็นเรื่องสำคัญ 2) ความไว้วางใจ ความไว้วางใจ

คือศูนย์กลางของทุกความสัมพันธ์ สิ่งที่จะส่งเสริมความไว้วางใจที่นักเรียนจากคนหนึ่งมีต่อนักเรียนจากอีกคนหนึ่ง ได้แก่ นิสัยใจคอ หรือบุคลิกภาพ โอกาสของแต่ละฝ่ายที่เอื้อให้ทุกฝ่ายได้ติดต่อสื่อสารกันอย่างเพียงพอ และความสัมพันธ์ที่ผ่านมาของฝ่าย 3) ความยุติธรรม ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญมากในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับ ทอมป์สัน (Thompson 2551 : 216) กล่าวในเรื่องการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างคู่เจรจาว่า การรักษาหน้าของคู่เจรจาเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลโดยตรงกับการเจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวถึงปัจจัยของความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการเจรจาต่อรอง มี 3 ปัจจัยคือ

1) ความไว้วางใจ หากคู่เจรจามีความไว้วางใจกันมาก การเจรจาต่อรองก็ยิ่งประสบผลสำเร็จได้มาก

2) อารมณ์ อารมณ์อาจเกิดขึ้นได้ทั้งทางบวกและลบ อารมณ์ทางบวก เช่น ความพึงพอใจ ความดีใจ จะนำไปสู่การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ 3) ความยุติธรรม เมื่อมีการเจรจาตกลงกันแล้ว ต้องทำให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าได้ทำข้อตกลง อย่างยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย เช่น มีโอกาสในการนำเสนอ และให้เหตุผลได้เท่า ๆ กัน มีการปฏิบัติต่อกันอย่างยอมรับซึ่งกันและกัน ให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

1.5 องค์ประกอบ ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ เป็นอันดับสุดท้าย เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาอาจมอบหมายผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้เจรจาแทนจะทำหน้าที่ได้เหมาะสมกว่า 2) ในการเจรจาต่อรอง ฝ่ายเจรจาที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีอิทธิพลต่อคู่เจรจาต่อรองที่มีตำแหน่งต่ำกว่า 3) ผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์มาก จะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่า 4) ผู้เจรจาต่อรองพยายามหาโอกาสในการเจรจา เพื่อให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในผลการเจรจา

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง .519-.725 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 3.825 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.187 เป็นองค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรสามารถจัดกลุ่มอยู่ในองค์ประกอบที่ 6 ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง ซึ่งอธิบายได้ว่า ในการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตนั้น ผู้บริหารจะต้องเจรจาต่อรองจะให้เกิดประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ แก่คู่เจรจาการเจรจาต่อรองจะช่วยแสวงหาผลประโยชน์ ลดข้อขัดแย้ง และนำไปสู่ข้อตกลงซึ่งจะเป็นประโยชน์ แก่คู่เจรจามากกว่ากรณีที่ไม่มีข้อตกลง สำหรับการเจรจาต่อรองให้บรรลุผลสำเร็จนั้น บางครั้งผู้เจรจาต่อรองก็อาจมอบหมายให้ผู้อื่นทำหน้าที่เจรจาต่อรองแทนได้ หากพิจารณาแล้ว บุคคลที่ทำหน้าที่แทนจะทำการเจรจาได้เหมาะสมกว่า นอกจากนี้ บุคคลที่มีตำแหน่งที่สูงกว่า จะมีอิทธิพลในการเจรจาหากจะมีการเจรจากับผู้ที่มีตำแหน่งที่ต่ำกว่า หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการเจรจา ย่อมจะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า

2. รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ผลจากการคิดวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีตัวแปรต้น 5 องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ส่วนตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรองมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการเจรจาต่อรองมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบที่ 3 การติดต่อสื่อสาร

มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และการวางแผนการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสาร ยังมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบที่ 4 บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง ส่วนองค์ประกอบที่ 5 ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

ผลจากการคิดวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีตัวแปรต้น 5 องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ส่วนตัวแปรตามคือ ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรองมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการเจรจาต่อรองมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบที่ 3 การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และการวางแผนการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารยังมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบที่ 4 บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อกลยุทธ์ การเจรจาต่อรอง และมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง ส่วนองค์ประกอบที่ 5 ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

3. การยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

จากการยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตโดยผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ดังกล่าว มีความถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสม มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ในการที่ผู้บริหารโรงเรียนนำไปใช้ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบนั้น เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการเจรจาต่อรอง เชื่อมโยงกับสภาพจริงในการบริหารโรงเรียนสาธิต ที่ผู้บริหารจะต้องพบปะติดต่อกับบุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งจะมีการพัฒนาทางด้านการเรียนภาษาต่างประเทศให้มากขึ้น จะต้องพบปะและเจรจาต่อรองในการทำข้อตกลง ทำสัญญาจ้างกับอาจารย์ชาวต่างประเทศมากขึ้น จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตจะต้องพัฒนาทักษะดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ

1. จากข้อค้นพบ องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ที่จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เพราะการเจรจาต่อรอง เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ที่จะต้องเจรจากับบุคลากร นักเรียน/ผู้ปกครอง ชุมชน และอาจารย์ชาวต่างชาติที่จะต้องเข้ามาสอนภาษาต่างประเทศในโรงเรียน
2. โรงเรียนสาธิตที่มีการสอนในระดับมัธยมต่าง ๆ ควรมีการจัดการฝึกอบรมทีมงานบริหาร หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน ประธานโครงการที่ต้องประสานงานกับชาวต่างชาติ เพื่อจะได้มีความรู้ความเข้าใจ ในทักษะการเจรจาต่อรอง
3. ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ควรให้ความสำคัญกับการเจรจาต่อรองโดยการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง และควรส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรที่จำเป็นต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรอง ได้เข้าอบรม และพัฒนาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองตามความเหมาะสม

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือ แก้ปัญหา และข้อบกพร่องต่าง ๆ จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีพิจารณาแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550. 1 มีนาคม 2550.

ชนะ คณารัตนดิลก. **ท่องรอยเขียวขชาติ รุกฆาตด้วยการเจรจา**. กรุงเทพฯ : ฐานบุ๊คส์, 2554.

ณชพงศ์ อุดมศรี. **การก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน** (สัมภาษณ์). ผู้ช่วยศาสตราจารย์ โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน, 15 ตุลาคม 2556.

ประสาร ไตรรัตน์วรกุล, กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และเยาวมาลย์ เมธากิริรักษ์. **การวิเคราะห์และวางกลยุทธ์การเจรจา**

ต่อรอง. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533.

พอนันท์ วัชจิตพันธ์. **คู่มือการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : จิกซอกกราฟฟิค ดีไซน์, 2538.

สิทธิ์ ทอมป์สัน. **เคล็ด (ไม่) ลับกับการเจรจาต่อรอง**. กรุงเทพฯ : ดีเอ็มจี, 2551.

วัลลี ธรรมโกสิทธิ์. **คู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงานวิกฤตสุขภาพจิต : หลักจิตวิทยาการเจรจาต่อรอง**. กรุงเทพฯ : กรมสุขภาพจิต, 2549.

วารินทร์ สิ้นสูงสุด และประชุม โพธิกุล. **การเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วันทิพย์, 2543.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : พัฒนาวิจัย, 2551.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2543.

เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.

David, A. DeCenzo Stephen P. Robbins and Susan L. Verhulst. **Human Resource Management**. 11th ed. Singapore : Wiley, 2013.

George, Bohlander and Scott Snell. **Managing Human Resources**. 13th ed. Ohio : Thomson, 2004.

John, H. Bernadine. **Human Resource Management an Experiential Approach**. 5th ed. Singapore : McGraw-Hill, 2009.

Harry, C. Kats, Thomas A. Kochan and Alexander J. S. Colvin. **An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations**. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill, 2008.

- Creswell, J. W. and V. L. Clark. **Designing and Conducting Mixed Methods Research**. Thousand Oaks. CA : Sage, 2007.
- John, M. Ivancevich, Lee Soo Hoo. **Human Resource Management in Asia**. Singapore : McGraw-Hill, 2002.
- John, A. Fossum. **Labor Relations : Development, Structure, Process**. 10th ed. Singapore : McGraw-Hill, 2009.
- Marjorie, Corman Aaron. **Negotiating outcomes**. Boston : Harvard Business School, 2007.
- Michael, Watkins. **Negotiation**. Boston : Harvard Business School, 2003..
- Michael, Wheeler. **The Art of Negotiation : How to Improvise Agreement in a Chaotic World**. New York : Simon and Schuster, 2013.
- Michael, L. Spangle and Myra Warren Isenhardt. **Negotiation : Communication for Diverse Settings**. California : Sage, 2003.
- Marjorie, Corman Aaron. **Negotiating outcomes**. Boston : Harvard Business School, 2007.
- Roger, J. Vokema. **The Negotiation Tool Kit-How to Get Exactly What You want in Any Business Situation**. Delhi : Prentice-Hall, 2008.
- Roy, J. Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders. **Negotiation**. 6th ed. Singapore: McGraw-Hill, 2010.
- Russell, Korobkin. **Negotiation Theory and Strategy**. 2nd ed. New York : Walters Kluwer, 2009.
- Ronald, W. Rebores. **Human Resources Administration in Education : a Management Approach**. 6th ed . Boston : Allyn and Bacon, 2001.
- Roger, Fisher and William Ury. **Getting to Yes**. London : Random House Business, 2012.
- Wayne, R. Mondy and Judy Bandy Mondy. **Human Resource Management**. 13th ed. England : Pearson Education limited, 2014.
- Robert, N. Lussier and John R. Hendon. **Human Resource Management : Functions, Applications, Skill Development**. Canada : Sage, 2013.

