

การศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16

A Study of Organizational Cultural Styles Affecting Ho Ren So of Schools in the Secondary Educational Service Area Office 16

ปิยฉัตร เจ้าย่าน^{1*}, เอกรินทร์ สังข์ทอง²
Piyachat Jowyan^{1*}, Ekkarin Sungtong²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร 2) ระดับการทำงานแบบ Ho Ren So 3) ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับการทำงานแบบ Ho Ren So 4) ตัวแปรพยากรณ์รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 จำนวน 47 โรงเรียน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง โรงเรียนละ 3 คน ผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 141 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .868 และแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .898 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า (1) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยแบบราชการมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ และแบบปรับตัวต่ำกว่าด้านอื่นๆ (2) การทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยการทำงานแบบ Renraku (การติดต่อ) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ และค่าเฉลี่ยของHokoku (การรายงาน) ต่ำกว่าด้านอื่นๆ (3) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการทำงานแบบ Ho Ren So อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (4) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานแบบ Ho Ren So

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

¹ M.Ed. student in Educational Administration Faculty of Education, Prince of Songkla University

² Faculty of Education, Prince of Songkla University



ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (X_1), วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (X_3) และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (X_4) ส่งผลต่อการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .755 มีค่าประสิทธิภาพการพยากรณ์เท่ากับ .561 หรือร้อยละ 56.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและมาตรฐานได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.237 + .159 (X_1) + .186 (X_3) + .343 (X_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .197 (X_1) + .250 (X_3) + .423 (X_4)$$

คำสำคัญ: รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ การทำงานแบบ Ho Ren So สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16

Abstract

This study aims to investigate: 1) the levels of organizational cultures, 2) the levels of Ho Ren So administrative style, 3) the relationship between organizational cultures and Ho Ren So administrative styles of schools, and 4) the predictors of organizational cultures that affect the Ho Ren So Administrative Style of schools in Secondary Educational Service Area Office 16. The participants were 47 schools in Secondary Educational Service Area Office 16 including 141 survey respondents. The participants were selected by specific method. Research instrument consisted of 5-likert scale questionnaire on the organizational cultures of schools in Secondary Educational Service Area Office 16. The instrument's reliability was rated.868 and questionnaire on the Ho Ren So of schools in Secondary Educational Service Area Office 16. The instrument's reliability was rated.898. Data was statistically computed to determine the Mean, Percentage, Standard Deviation, Correlation coefficient of Pearson and Stepwise Multiple Regression Analysis.

The results were found that (1) the level of organizational cultures of Schools in Secondary Educational Service Area Office 16 was at a high level. Considering each aspect, the bureaucratic culture was the highest and adaptability culture was the least. (2) Ho Ren So administrative style of schools in Secondary Educational Service Area Office 16 was at a high level. Considering each aspect, Renraku was the highest and Hokoku was the least. (3) The organizational cultures revealed high positively significant related to the Ho Ren So administrative style of schools in Secondary Educational Service Area Office 16 at the level of.01. (4) The organizational cultures that affect the Ho Ren So administrative style of



schools in secondary educational service area office 16 were found that bureaucratic culture (X_1), clan culture (X_3) and adaptability culture (X_4) affect Ho Ren So administrative Style of schools as the multiple regression was at.755, the predictive efficiency was.561 (56.1%), and the statistical significance level of.01. The Predictive Equation could be constructed in Unstandardized Score, and Standardized Score as follows:

$$\hat{Y} = 1.237 + .159 (X_1) + .186 (X_3) + .343 (X_4)$$

The Predictive Equation in Standardized score:

$$\hat{Z} = .197 (X_1) + .250 (X_3) + .423 (X_4)$$

Keywords: Organizational cultural styles, Ho Ren So, secondary educational service area office 16

บทนำ

องค์การ เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน ทั้งนี้ องค์การโดยทั่วไปประกอบด้วยวัตถุประสงค์บุคคล และโครงสร้างองค์การ ซึ่งจะเกิดการสื่อสารทั้งภายในและนอกองค์การ เพื่อการขับเคลื่อนให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (Stephen P., 2003) โดยการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จนั้น มีองค์ประกอบมากมาย เช่น วัสดุ อุปกรณ์ การเงิน การบริหารจัดการต่างๆ รวมไปถึงความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย และอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบการปฏิบัติตนของคนในองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติต่างๆ ของคนในองค์การ และสิ่งที่สั่งสมสืบทอดต่อกันมา ทำให้วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ทำให้แต่ละองค์การแตกต่างกันออกไป (สัมมา รัตนชัย, 2560) นอกจากนี้ยังเป็นเอกลักษณ์ที่มีลักษณะร่วมของ

คนในองค์การ ที่สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิด และทัศนคติ ซึ่งลักษณะร่วมนี้จะต้องเอื้อให้องค์การสามารถสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ณรงวิทย์ แสันทอง, 2553) และวัฒนธรรมองค์การยังเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดให้สมาชิกใหม่ขององค์การ เกิดความคิด ความรู้สึกที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Schein, 1990)

สถานศึกษา นับเป็นอีกองค์การหนึ่ง ที่ช่วยผลักดันการศึกษาของประชากรในประเทศไทยให้เตรียมพร้อมรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ตามวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่ว่า “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ทั้งนี้ คนในองค์การเดียวกัน มักจะมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางเดียวกัน แต่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ในการขับเคลื่อนแตกต่างกันออกไป รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งในการบริหาร

องค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ควบคู่กับการพิจารณาว่า วัฒนธรรมใดเป็นอุปสรรคและวัฒนธรรมใดเป็นปัจจัยส่งเสริมการบริหารงาน อันจะนำ มาสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การในแต่ละรูปแบบ จะมีการทำงาน ติดต่อประสานในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

จากการศึกษาการทำงานในองค์การของต่างประเทศหลาย ๆ ประเทศ จะให้ความสำคัญกับการติดต่อประสานงานเพื่อการขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้าร่วมกันเป็นอย่างมาก เช่น ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นประเทศชั้นนำ ไม่ว่าจะเรื่องภาคอุตสาหกรรม เทคโนโลยี หรือแม้แต่เรื่องการศึกษา ก็ตาม โดยการบริหารการทำงานในองค์การของประเทศญี่ปุ่นเป็นการทำงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม ความมีระเบียบวินัย การรายงานผลการดำเนินงาน และการคิดอย่างเป็นระบบ หรือที่เรียกว่า การทำงานแบบ Ho Ren So

Kopp (2013) กล่าวว่า Ho Ren So คือ กระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออาจจะเป็นรุ่นพี่ในองค์การ ที่จะต้องมีการปรึกษาหารือในระหว่างการทำงาน ไม่ว่าจะเพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป เป็นการติดต่อสื่อสารในการทำงานที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ Kameda (2013) กล่าวว่า Ho Ren So คือการทำงานที่ใช้การติดต่อสื่อสารเข้ามาเป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกันของคนญี่ปุ่น เป็นการสื่อสารทั้งทางวาจา และผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งนับเป็นคุณลักษณะการทำงานในแบบของวัฒนธรรมชาวญี่ปุ่น ซึ่งค่อนข้างให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างมาก โดยนับได้ว่าองค์การของประเทศญี่ปุ่นใช้การทำงานแบบ Ho Ren So เป็น

เครื่องมือหนึ่งในการสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์การ เพื่อขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปข้างหน้าอย่างทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน

ในภาคธุรกิจของประเทศญี่ปุ่นมีการใช้การทำงานแบบ Ho Ren So เข้ามาเสริมสร้างเป็นวัฒนธรรมในการทำงานอย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์กรระดับเล็ก ไปจนถึงองค์กรระดับใหญ่ข้ามชาติ หรือแม้แต่บริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย ก็เช่นกัน จึงทำให้มองเห็นผลการเจริญเติบโตของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และผลผลิตที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) กล่าวว่า พนักงานของบริษัทญี่ปุ่นถือเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท พนักงานจะทำงานกับบริษัทตลอดชีวิต หากบริษัทล้มก็จะส่งผลกระทบต่อพนักงานด้วย และบุคลากรจะปรึกษาหารือกันฉันมิตร จนได้มติที่เป็นเอกฉันท์

จะเห็นได้ว่าองค์การญี่ปุ่นใช้การทำงานแบบ Ho Ren So โดยการใช้การสื่อสารและการทำงานเป็นทีมภายในองค์การเป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมองค์การขององค์การทางการศึกษาของไทย ซึ่งอณิษฐา หาญภักดีนิยม (2561) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การของระบบราชการไทยมุ่งเน้นโครงสร้างองค์การ และมีการรวมศูนย์อำนาจส่วนมากจะเป็นการทำงานแนวตั้ง และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ยังไม่พบข้อมูลว่าองค์การภาคการศึกษาของไทยมีการทำงานแบบ Ho Ren So หรือไม่ หรือในทางปฏิบัติอาจมีการทำงานแบบ Ho Ren So อยู่ เพียงแต่ไม่ได้กำหนดกรอบชัดเจนว่าต้องยึดหลักการทำงานแบบ Ho Ren So มาเป็นกรอบในการทำงานอย่างเช่นประเทศญี่ปุ่น ศิริวุฒิ รุ่งเรือง (2560) กล่าวว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมย่อมนำมาซึ่งวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น



หากมองย้อนกลับมาองค์การทางการศึกษาของประเทศไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 เป็นองค์การทางการศึกษาองค์การหนึ่ง ที่มีการจัดการศึกษาครอบคลุมพื้นที่จังหวัดสงขลาและสตูล ซึ่งถือเป็นการจัดการศึกษาท่ามกลางสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม คล้ายกับบริบทของบริษัทญี่ปุ่นที่มีการทำงานภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และใช้การทำงานแบบ Ho Ren So เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ

จากความเป็นมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 เพื่อพยากรณ์รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลการทำงานแบบ Ho Ren So และนำมาสู่แนวทางในการนำเสนอผู้บริหารเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการทำงานแบบ Ho Ren So ในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16
2. เพื่อศึกษาระดับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การกับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16

4. เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16

สมมุติฐานของการวิจัย

1. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 มีความสัมพันธ์กันทางบวก
2. มีวัฒนธรรมอย่างน้อยหนึ่งรูปแบบที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ผู้วิจัยสังเคราะห์ตัวแปรเพื่อมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย คือ ตัวแปรต้นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ 1) วัฒนธรรมแบบราชการ (X1) 2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (X2) 3) วัฒนธรรมแบบเครือข่าย (X3) 4) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (X4) ตัวแปรตาม การทำงานแบบ Ho Ren So ประกอบด้วย หลักการทำงาน 3 อย่าง คือ (1) Hokoku (การรายงานผล) (Y1) (2) Renraku (การประสาน) (Y2) (3) Sodan (การปรึกษา) (Y3)



วิธีการดำเนินวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 จำนวน 53 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ซึ่งผู้วิจัย คำนวณกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนโดยใช้สูตร Yamané (1973, อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชยศุภวงศ์, 2546: 104) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 47 โรงเรียน ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารครูหัวหน้างานพิเศษ และครูปฏิบัติการสอน ซึ่งผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนแต่ละโรงเรียนด้วยวิธีการเลือกโดยเจาะจง ดังนั้น จึงได้ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด จำนวน 141 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ดังนี้ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยวิธีการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (IC) โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ซึ่งได้ค่า IC ของแต่ละตัวแปรตั้งแต่คะแนน 0.67 ขึ้นไป นำไปทดลองกับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ฉบับ แล้วนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้นำมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีค่าเท่ากับ .87 ตอนที่ 3 เกี่ยวกับการทำงานแบบ Ho Ren So มีค่าเท่ากับ .89

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 47 โรงเรียน โดยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 47 โรงเรียนละ 3 ชุด รวม 141 ชุด ผ่านเจ้าหน้าที่ธุรการเป็นผู้แจกจ่ายแบบสอบถามให้ครูผ่านระบบการรับเข้าหนังสือราชการอิเล็กทรอนิกส์ E-Office และกำหนดวันเวลาที่จะรับแบบสอบถามอีกครั้งจนครบทั้งหมด และนำมาตรวจสอบความถูกต้องหลังได้รับแบบสอบถามคืน และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อประมวลผลและหาค่าสถิติ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 3) วิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์โดยวิธีการสร้างสมการถดถอยพหุคูณ



ผลการวิจัย

องค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ศึกษามัธยมศึกษา เขต 16

ผลการวิเคราะห์ระดับรูปแบบวัฒนธรรม

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ในภาพรวมและรายรูปแบบ

รูปแบบ	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 16	\bar{X}	S.D.	ระดับของ วัฒนธรรม องค์การ
1	วัฒนธรรมแบบราชการ	4.14	.50	มาก
2	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	4.13	.44	มาก
3	วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	4.08	.54	มาก
4	วัฒนธรรมแบบปรับตัว	4.02	.50	มาก
	รวม	4.09	.41	มาก

จากตาราง 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 16 มีวัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยวัฒนธรรมองค์การแบบราชการมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ารูปแบบอื่นๆ รอง

ลงมาคือวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบเครือข่าย ส่วนวัฒนธรรมแบบปรับตัวมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ

ผลการวิเคราะห์ระดับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ในภาพรวมและรายด้าน

ด้าน	การทำงานแบบ Ho Ren Soของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 16	\bar{X}	S.D.	ระดับของการทำงานแบบ Ho Ren So
1	Hokoku (การรายงาน)	4.00	.44	มาก
2	Renraku (การติดต่อ)	4.07	.44	มาก
3	Sodan (การปรึกษา)	4.03	.50	มาก
	รวม	4.03	.40	มาก



จากตาราง 2 พบว่า การทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 มีการทำงานแบบ Ho Ren So โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยการทำงานแบบ Renraku (การติดต่อ) มีค่า เฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการทำงานแบบ Sodan

(การปรึกษา) และค่าเฉลี่ยของ Hokoku (การ รายงาน) ต่ำกว่าด้านอื่นๆ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การกับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16

ตาราง 3 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การกับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Y
ราชการ X ₁	1				.502**
มุ่งสำเร็จ X ₂	.680**	1			.530**
เครือข่าย X ₃	.462**	.566**	1		.682**
ปรับตัว X ₄	.448**	.537**	.808**	1	.713**
X	.775**	.825**	.866**	.849**	.735**

**p<.01

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ระหว่าง รูปแบบวัฒนธรรมองค์การกับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 พบว่า รูปแบบ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 (r = .735) ซึ่งมี

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์.502 ถึง .713 เมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ การปรับตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่า ด้านอื่นๆ และวัฒนธรรมองค์การแบบราชการมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยกว่ารูปแบบอื่นๆ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูลการถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน



ตาราง 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมพัทธ์ด้วยค่า F ของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16

ตัวแปร	R	R^2	Adjusted R^2	SE_b	F	Sig
(X_4)	.713	.508	.504	.28376	143.445	.000
(X_4), (X_1)	.741	.550	.543	.27245	84.187	.000
(X_4), (X_1), (X_3)	.755	.570	.561	.26702	60.652	.000

จากตาราง 4 แสดงวัฒนธรรมองค์การรูปแบบปรับตัว (X_4), รูปแบบราชการ (X_1) และรูปแบบเครือข่าย (X_3), ที่ร่วมกันพยากรณ์การทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (X_4), วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (X_1) และวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย (X_3) ส่งผลต่อการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .755 มีค่าประสิทธิภาพการพยากรณ์เท่ากับ .561 หรือร้อยละ 56.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.237 + .159 (X_1) + .186 (X_3) + .343 (X_4)$$

การทำงานแบบ Ho Ren So = 1.237 (ค่าคงที่) + .159 (วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ) + .186 (วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย) + .343 (วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว)

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .197 (X_1) + .250 (X_3) + .423 (X_4)$$

การทำงานแบบ Ho Ren So = .197 (วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ) + .250 (วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย) + .423 (วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว)

อภิปรายผล

1. ระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในการทำงานที่ดี มีระเบียบวินัยในการทำงาน มุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จตามที่วางไว้ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิก และโรงเรียนมีกฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันจนเป็นบรรทัดฐาน กลายเป็นค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของคนในองค์การส่งผลต่อความเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีระเบียบวินัย มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ดังที่ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมและความเชื่อที่ร่วมกัน เป็นมาตรฐาน กฎระเบียบและข้อตกลงที่ถือเป็นสัญลักษณ์เฉพาะตัวที่คนในองค์การยอมรับ และยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน อีกทั้ง Greenberg และ Baron (1977) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ของ



คนในองค์กร เนื่องจากเมื่อคนในองค์กรมาอยู่รวมกัน จะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ การทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น นำมาซึ่งแนวทางการปฏิบัติงานของคนในองค์กร กลายเป็นค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันของคนในองค์กร และ กรวิทย์ ตันศรี (2549) ยังกล่าวอีกว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ดี และเป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์ร่วมกันของคนในองค์กรซึ่งช่วยให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความสามัคคีส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้วยกันของ นาฎพิมล คุณเผือก และคณะ (2556) ได้ทำวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบส่วนร่วมกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณีภูวนิชา โคทั่งคะ (2561) ซึ่งได้ทำวิจัย เรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร งานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. ระดับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 16 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 มีการทำงานเป็นทีม ติดต่อกันสื่อสารกันทั้ง 2 ทาง โดยไม่มีการลังเลในการปรึกษาหารือ เพื่อหาข้อสรุปและวิธีการในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และพัฒนาให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Kameda (2013) กล่าวว่า Ho Ren So คือ การทำงานที่ใช้การติดต่อสื่อสารเข้ามาเป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกันของคนญี่ปุ่น เป็นการสื่อสารทั้งทางการพูดและผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งนับเป็นคุณลักษณะการทำงานในแบบของวัฒนธรรมชาวญี่ปุ่น ซึ่งค่อนข้างให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างมาก และศิริวุฒิ รุ่งเรือง (2560) กล่าวว่า Ho Ren So คือ การทำงานที่เน้นการติดต่อ สื่อสารที่สะท้อนถึงการทำงานเป็นทีม ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานแบบ Ho Ren So ถูกถ่ายทอดและบูรณาการสู่การทำงานของชาวญี่ปุ่น ซึ่งมีการแสดงให้เห็นถึงการติดต่อสื่อสารและการทำงานเป็นทีมกันอยู่อย่างตลอดเวลา และปริณดา คงโนนกกอก (2560) กล่าวอีกว่า การทำงานแบบ Ho Ren So เน้นการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน โดยเริ่มต้นจากผู้บังคับบัญชาสื่อสารและประสานงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ข้อมูลได้รับการสื่อสารที่ทั่วถึง รวดเร็ว และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว ส่งผลให้การทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งใกล้เคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับ การทำงานแบบ Ho Ren So ในประเทศไทยของ ปริณดา คงโนนกกอก และเทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ (2560) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจในงานของพนักงานคนไทยในบริษัท



สัญชาติญี่ปุ่น ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่าโดยภาพรวมพนักงานเห็นด้วยกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในระดับมาก โดยเห็นด้วยกับการบริหารงานด้านการดำเนินงานเป็นทีมมากที่สุด รองลงมา คือ การบริหารตามรูปแบบทำงานแบบ Ho Ren So และการบริหารงานตามระบบอาวุโสตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับการทำงานแบบ Ho Ren So ในภาพรวมระดับค่อนข้างสูง ($r = .735$) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายรูปแบบ .502 ถึง .713 เมื่อพิจารณารายรูปแบบพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบการปรับตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่ารูปแบบอื่นๆ และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยกว่ารูปแบบอื่นๆ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก วัฒนธรรมองค์กร คือ วัฒนธรรมในการทำงาน ความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร ส่งผลให้การทำงานออกมาในรูปแบบเดียวกัน และการทำงานแบบ Ho Ren So เป็นการทำงานรูปแบบหนึ่ง ที่เกิดจากวัฒนธรรมการทำงานที่ปลูกฝังกันมา ได้รับการสานต่อ จนกลายเป็นการปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องของคนในองค์กร สอดคล้องกับ ศิริวุฒิ รุ่งเรือง (2560) กล่าวว่า วัฒนธรรมการทำงานของ

ชาวญี่ปุ่นมีความเป็นระเบียบในการทำงานสูง เช่นเดียวกับความปลอดภัยในการทำงานที่สูงเช่นกัน จึงมีการปลูกฝังให้พนักงานทราบถึงนโยบายขององค์กร เช่นเรื่องกฎ ระเบียบวินัยต่างๆ และมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการทำงานที่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการอีกด้วย การสื่อสารในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่บริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งหลักการสำคัญที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ Ho Ren So อีกทั้ง Kopp (2013 อ้างถึงใน Beneden, 2016) ยังกล่าวว่า Ho Ren So คือกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออาจจะเป็นรุ่นพี่ในองค์กร ที่จะต้องมีการปรึกษาหารือในระหว่างการทำงาน ไม่ว่าจะเพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป จึงเป็นการสานต่อรุ่นสู่รุ่น เป็นการติดต่อสื่อสารในการทำงานที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และ Kameda (2013) ยังกล่าวอีกว่า Ho Ren So คือการทำงานที่ใช้การติดต่อสื่อสารเข้ามาเป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกันของคนญี่ปุ่น เป็นการสื่อสารทั้งทางกายภาพและผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งนับเป็นคุณลักษณะการทำงานในแบบของวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่น ซึ่งค่อนข้างให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผลดังกล่าว จะเห็นได้ว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ซึ่งใกล้เคียงกับงานวิจัยของศิริวุฒิ รุ่งเรือง (2560) ได้ทำ การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบ Ho Ren So สู่อุบัติแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการทำงานที่ต่างกัน โดยเฉพาะวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่น ที่ความสำคัญกับการทำงานแบบ Ho Ren So ซึ่งผลการวิจัยพบว่า Ho Ren So

สามารถนำมาใช้ได้ตั้งแต่องค์กรขนาดเล็กไปจนถึงองค์กรข้ามชาติเพื่อช่วยเพิ่มทักษะในการทำงาน เป็นทีมและช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อการแข่งขันในระดับสากล

4. การวิเคราะห์ข้อมูลการถดถอยพหุคูณระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับการทำงานแบบ Ho Ren So เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ และวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ ที่ร่วมกันพยากรณ์การทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิจัย ตัวแปรรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่เข้าสมการเป็นอันดับแรก และเป็นตัวแปรที่ดีที่สุดที่ส่งผลต่อการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมแบบปรับตัว เกิดจากผู้นำมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ เป็นการเพิ่มความสามารถในการคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา โดยพนักงานจะมีอิสระในการตัดสินใจ และพร้อมที่จะลงมือปฏิบัติได้ในทันที โดยบทบาทของผู้นำคือการสร้างความเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ (Daft, 2002, อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555) ผู้นำจะสร้างค่านิยมรูปแบบใหม่ให้เอื้อต่อการพัฒนา และเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) ส่งผลให้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง พนักงานพร้อมที่จะแจ้งและหาข้อสรุปร่วมกัน เนื่องจากมีอิสระในการ

ตัดสินใจ และพร้อมที่จะลงมือปฏิบัติในทันที เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับ ชำนาญ รัตนนาร (2553) กล่าวว่า Ho Ren So คือ การติดต่อสื่อสารที่เป็นเทคนิคหนึ่งในการลดการสูญเสียในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ทั้งนี้ การทำงานแบบ Ho Ren So เน้นการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน โดยเริ่มต้นจากผู้บังคับบัญชาสื่อสารและประสานงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ข้อมูลได้รับการสื่อสารที่ทั่วถึง รวดเร็ว และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ปริณดา คงโนนกกอกและเทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ, 2561)

นอกจากนี้ลำดับตัวแปรพยากรณ์ที่เข้ามาเป็นลำดับที่ 2 คือ รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีความมั่นคง และมีการทำงานที่เป็นระเบียบ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) ทำให้มีแบบแผนในการปฏิบัติกันมาอย่างชัดเจน ไม่เกรงกลัวที่จะสื่อสารกันอย่างชัดเจนเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับปรียาวดี ผลอเนก (2555) ที่กล่าวว่า Ho Ren So คือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ รวมถึงการแจ้งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้กับผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ โดยไม่ต้องคำนึงว่างานชิ้นนั้นจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ทั้งนี้ การรายงานจะทำให้งานได้รับการปรับปรุงแก้ไข เพื่อที่จะไม่ให้เกิดปัญหาใหญ่เกิดขึ้นได้ในภายหลัง ดังนั้นการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ทำให้รู้ถึงขอบข่ายการทำงาน และการปฏิบัติที่เป็นแบบแผนจึงมีอิทธิพลต่อการทำงานแบบ Ho Ren So ด้วยเช่นกัน



ทั้งนี้ ยังพบอีกหนึ่งตัวแปรที่ส่งผลต่อการทำงานแบบ Ho Ren So คือ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ เนื่องจากวัฒนธรรมแบบเครือญาติ คือ รูปแบบที่มุ่งให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาตนเอง เป็นการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมภายนอก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) มีความยืดหยุ่นในองค์การ โดยมีค่านิยมคือ การปฏิบัติตามประเพณี มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม (สุพาณี สฤษฏ์วานิช, 2549) ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวิฑู รุ่งเรือง (2560) ให้ความหมายว่า Ho Ren So ว่าคือ การทำงานที่เน้นการติดต่อสื่อสารที่สะท้อนถึงการทำงานเป็นทีม ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานแบบ Ho Ren So ถูกถ่ายทอดและบูรณาการสู่การทำงานของชาวญี่ปุ่น ซึ่งมีการแสดงให้เห็นถึงการติดต่อสื่อสารและการทำงานเป็นทีมกันอยู่อย่างตลอดเวลา ยกตัวอย่างเช่น บริษัท ฮอนด้า อาร์แอนดี เอเชีย แปซิฟิก (Honda R & D Asia Pacific: HRAD) ทำงานโดยเน้นการคาดการณ์พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสังคมและวัฒนธรรม (วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว) มีการเติบโตของบริษัทเพิ่มขึ้นในระดับสากล เนื่องมาจากการทำงานของฮอนด้าจะเน้นเรื่องการแสดงความคิดสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีม (การทำงานแบบ Ho Ren So) นั่นเอง ซึ่งเหตุผลดังกล่าวนี้ทำให้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว, แบบราชการ และแบบเครือญาติ ส่งผลต่อการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 มีดังนี้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวส่งผลต่อการทำงานแบบ Ho Ren So แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การรูปแบบอื่นๆ โรงเรียนจึงควรสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมองค์การแบบวัฒนธรรมการปรับตัวให้เพิ่มมากขึ้น

1.2 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 มีวัฒนธรรมการทำงานแบบปรับตัวน้อยที่สุด เมื่อดูรายชื่อ พบว่า ด้านการส่งเสริมให้ครูลองผิดลองถูก และกล้าเสี่ยงในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูลองผิดลองถูก และกล้าเสี่ยงในการทำงานเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น

1.3 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 มีการทำงานแบบ Ho Ren So ด้าน Hokoku (การรายงาน) น้อยที่สุด เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีการบันทึกการปฏิบัติงานน้อย เพื่อเป็นการพัฒนาการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนให้ครูมีการบันทึกการปฏิบัติงานทุกครั้ง เพื่อนำไปสู่การรายงานผล

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยในการบริหารงานที่ส่งผลต่อการทำงานแบบ Ho Ren So

2.2 เนื่องจากการทำงานแบบ Ho Ren So เป็นการทำงานที่มีการสื่อสารกันตลอดเวลา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ จึงอาจส่งผลต่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงใน



องค์การ ดังนั้นควรศึกษาการทำงานแบบ Ho Ren So ว่ามีการส่งผลต่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

2.3 ควรศึกษาการทำงานแบบ Ho Ren So ของบุคลากรในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนของนักเรียน

2.4 ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและการ

ทำงานแบบ Ho Ren So ของโรงเรียน เพื่อนำความรู้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การต่อไป

2.5 ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับการทำงานแบบ Ho Ren So ในบริบทของวัฒนธรรมไทย เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างของรายละเอียดขั้นตอนการทำงานแบบ Ho Ren So ภายใต้บริบทวัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมญี่ปุ่น

เอกสารอ้างอิง

- กรวิทย์ ตันศรี. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับคุณภาพการทำงานของนักบัญชีธนาคารแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบัญชี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. Retrieved from <http://www.onec.go.th/index.php/page/view/Outstand/2532>.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วี.พริน (1991).
- จารุวรรณ ประดา. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์การกับความยืดหยุ่นผูกพันขององค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลจิตเวช*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ณัฐธินิชา โคทังคะ. (2561). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ณิชา คงสืบ. (2558). *แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา: บริษัท ลิสซิ่ง แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระ, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (2553). *วัฒนธรรมองค์กร: คุณค่าที่หาซื้อไม่ได้แต่สร้างได้*. นนทบุรี: บริษัทไอดีซี พรีเมียร์.
- ธนภรณ์ เข้มทอง. (2554). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นาฎพิมล คุณเผือก, และพรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*, 1(1), 60-67.



- ปริญดา คงโนนกอก, และเทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ. (2561). *ความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และความพึงพอใจในงานของพนักงานคนไทยในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*, 16(2), 115-126.
- ปรียาวดี ผลอนอก. (2555). การนำเทคนิค HO REN SO มาใช้ เพื่อลดความสูญเสียเปล่าในกระบวนการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม. *มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 32(1), 79-98.
- พ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์. (2546). *เอกสารคำสอนระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). ปัตตานี: ฝ่ายเทคโนโลยีการศึกษา สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ:ธรรมสาร.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. ผู้แปล. (2546). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศิริวุฒิ รุ่งเรือง. (2560). วัฒนธรรมการทำงานแบบ Ho Ren So สู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ. *ธุรกิจปริทัศน์*, 9(2), 283 -298.
- สัมมนา รธนิตย์. (2560). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส (1989).
- สุพาณี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บัคคิงส์.
- อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2541). *การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจพนักงานต่อการจัดการ ในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและญี่ปุ่น*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Kameda, N. (2013). Japanese global companies: the shift from multinationals to multicultural. *Global Advances in Business and Communication Conference & Journal*, 2(1), 1-18.
- Kopp, R. (2013). *Ho-Ren-So: "Managing up" Japanese style*. Retrieved from <http://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=238>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Stephen, P. (2003). *Organizational behavior: Concept. Controversies and Applications* 10th Edition. Prentice-Hall.