

**การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด
สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เลย หนองบัวลำภู**

อิทธิพล แก้วมัน¹ ภัทรวดี วัฒนศัพท์²

และดาววรรณ ถวิลการ³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด และตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี มีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้ 1) การศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อสร้างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 20 แหล่ง สังเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาโดยใช้เหตุผลเชิงอุปมาน และตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน 2) การศึกษาเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 330 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 มีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 วิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนาและสถิติอ้างอิงด้วยโปรแกรม SPSS และวิเคราะห์สถิติพื้นฐานและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรม M-plus

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู มี 5 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ 2) โมเดลการวัดองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีค่า $\chi^2 = 101.140$, $df = 85$, $P\text{-Value} = 0.1117$, $RMSEA = 0.024$, $SRMR = 0.026$, $CFI = 0.996$, $TLI = 0.991$

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด, การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน, โรงเรียนมัธยมศึกษา

¹ หน่วยงานผู้แต่ง: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 123 หมู่ 16 ถนนมิตรภาพ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40002 อีเมล itthiphon.k@kku.ac.th

² หน่วยงานผู้แต่ง: คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 123 หมู่ 16 ถนนมิตรภาพ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40002 อีเมล patvat@kku.ac.th

³ หน่วยงานผู้แต่ง: สังกัดเดียวกับผู้แต่ง 1 อีเมล dawtha@kku.ac.th

A Confirmatory Factor Analysis of Hybrid Organizational Culture for Secondary Schools Under the Secondary Educational Service Area Office Loei Nongbualamphu

*Itthiphon Keawman¹ Patravoot Vatanasapt²
and Dawruwan Thawinkarn³*

Abstract

This research aimed at studying the components and indicators of hybrid organizational culture and verifying the consistency of a hybrid organizational culture model with empirical data from Secondary Schools Under the Secondary Educational Service Area Office Loei Nongbualamphu. A mixed-methods approach was employed, consisting of two stages. Firstly, a qualitative study was conducted to construct the components and indicators of hybrid organizational culture by analyzing 20 relevant documents and research, synthesizing content using inductive reasoning, and validating the appropriateness of these components and indicators with three experts. Secondly, a quantitative study was applied to verify the consistency of a hybrid organizational culture model with the empirical data. The sample comprised 330 administrators and teachers, obtained via stratified sampling. Data was collected using a 5 - point Likert scale questionnaire with a content validity between 0.60 and 1.00 and a reliability of 0.97. Descriptive statistics and inferential statistics were analyzed using SPSS, while basic statistics and confirmatory factor analysis were performed using M-plus.

The research findings revealed: 1) The hybrid organizational culture for Secondary Schools Under the Secondary Educational Service Area Office Loei Nongbualamphu consisting of 5 components and 16 indicators. 2) The developed measurement model of hybrid organizational culture for Secondary Schools Under the Secondary Educational Service Area Office Loei Nongbualamphu demonstrated consistency with the empirical data, with $\chi^2 = 101.140$, $df = 85$, $P\text{-Value} = 0.1117$, $RMSEA = 0.024$, $SRMR = 0.026$, $CFI = 0.996$, and $TLI = 0.991$.

Keywords: Hybrid organizational culture, Confirmatory factor analysis, Secondary school

¹ **Affiliation:** Faculty of Education, Khon Kaen University 123 Village No. 16 Mittraphap Rd., Nai-Muang, Muang District, Khon Kaen, 40002 Email: itthiphon.k@kkumail.com

² **Affiliation:** Faculty of Medicine, Khon Kaen University 123 Village No. 16 Mittraphap Rd., Nai-Muang, Muang District, Khon Kaen, 40002 Email: patvat@kku.ac.th

³ **Affiliation:** Affiliated with Author 1, Email: dawtha@kku.ac.th

บทนำ (Introduction)

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาไทยในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นการปิดสถานศึกษาชั่วคราว การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนสู่ระบบออนไลน์ และความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ในขณะเดียวกันวิกฤตครั้งนี้ยังเป็นตัวเร่งให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาผ่านการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างกว้าง ทั้งการปรับตัวของสถานศึกษา ครู นักเรียน และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อทำให้ภาคการศึกษาทั่วโลกยังคงดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับข้อมูลของ World Bank, UNICEF, UNESCO, and OECD (2022) รายงานว่า ในระหว่างปี 2021-2022 (หลังการปิดโรงเรียนครั้งใหญ่) มีอย่างน้อยกว่าร้อยละ 70 ของประเทศทั่วโลก ที่ยังคงดำเนินการมาตรการฟื้นฟูการเรียนรู้ (Learning recovery efforts) ซึ่งมาตรการเหล่านี้มักรวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อชดเชยการเรียนรู้ที่สูญเสียไป สะท้อนถึงความจำเป็นในการนำแพลตฟอร์มดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการศึกษาในระยะยาว แม้ว่าจะนำมาซึ่งความท้าทายหลายประการ แต่ก็เปิดโอกาสให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาที่ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทโลกยุคใหม่ ด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี การส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล และการพัฒนาทักษะของครูและนักเรียนซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ภาคการศึกษาสามารถปรับตัวและเติบโตไปในอนาคตได้อย่างยั่งยืน (Global Education Monitoring Report Team, 2023)

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างและออกแบบวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาเพื่อตอบสนองกับวัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคปัจจุบันของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานของแนวทางการบริหารงานภายในองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับแต่งองค์กรให้เอื้อต่อการก้าวไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองในอนาคตได้เป็นอย่างดี (วัลลภา อารีรัตน์, 2555) โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนในบริบทของการแพร่ระบาดของ COVID-19 พบว่าองค์กรที่สามารถแก้ไขปัญหาและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมักมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่น เช่น องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและเปิดรับการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวได้เร็วและสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid working นอกจากนี้ การดูแลพนักงานและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรยังเป็นส่วนสำคัญในการลดผลกระทบจากวิกฤตและเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นฟู (Diedrich et al., 2021) ดังนั้น ชีวิตและการทำงานวิถีใหม่จึงกลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดที่เจ้าหน้าที่และองค์กรต้องปรับตัวด้านการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความปรกติใหม่ ทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2565) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดเป็นชุดความเชื่อ ค่านิยม และวิถีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง

ความยืดหยุ่นและความเป็นไปได้หลายรูปแบบในการทำงานภายใต้โครงสร้างการทำงานแบบแยกส่วน ระหว่างการทำงานในสถานที่ทำงานและการทำงานระยะไกล (Remote work) โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดมุ่งเน้นการสนับสนุนความเป็นอิสระในการทำงานและส่งเสริมความคล่องตัวในการเลือกปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยังสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อสนับสนุนการทำงานระยะไกลให้มีประสิทธิภาพและการเชื่อมโยงกับผู้ร่วมงานและทีมงานอย่างต่อเนื่อง (Tindall, 2022)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ซึ่งเป็นหน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570 โดยกลยุทธ์ที่ 4 คือการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล มีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษามีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน หากแต่ว่าผลการประเมินสถานการณ์ (SWOT analysis) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ยังพบปัญหาและความท้าทายในการปฏิบัติงานและกระบวนการตัดสินใจในการจัดการศึกษาที่ไม่เหมาะสมและยืดหยุ่นกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 รวมทั้งครูและบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนรู้ ขาดโอกาสการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม และขาดการคิดค้นนวัตกรรมระบบงานเพื่อพัฒนาตามบทบาทภาระหน้าที่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู, 2566) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดจึงมีความสำคัญที่จะเข้ามาจัดการปัญหาดังกล่าว เนื่องจากเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถผสมผสานระหว่างการทำงานในสำนักงานและการทำงานทางไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยความยืดหยุ่นและอิสระขององค์กร สร้างความสุขในการทำงานด้วยรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร มีความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมที่ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมความโปร่งใสในการสื่อสาร การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงานโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อให้งานร่วมกันมีประสิทธิภาพ การพัฒนาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวและให้ความสำคัญกับสุขภาวะของพนักงาน โดยส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนทั้งประสิทธิภาพและคุณภาพ (CIPD, 2021; Edmondson and Mortensen, 2021; Microsoft, 2021; สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2565)

การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดจึงมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับ ว 3/2564 มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของของผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และ

นวัตกรรมที่ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดนโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์ ในการพัฒนาสถานศึกษา ร่วมกับครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สร้างหรือนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2564)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่างานวิจัยที่ผ่านมาการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานแบบไฮบริดและวัฒนธรรมองค์กรในบริบทที่หลากหลาย โดยงานวิจัยภายในประเทศได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จและปัญหาของการทำงานแบบผสมผสาน (บังอร เป็ญจาธิกุล, 2564) และการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในสถานการณ์โรคระบาด (อภิรดี จริยารังษิโรจน์ และทักษิณา แสนเย็น, 2564) ในขณะที่งานวิจัยต่างประเทศได้ศึกษาผลกระทบเชิงบวกของวัฒนธรรมการทำงานแบบไฮบริด (Beno, 2021) การแสดงออกทางวัฒนธรรมผ่านค่านิยมร่วม (Billstein & Hamasdi, 2023) และความสำคัญของการสื่อสารและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Yan, 2023) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเหล่านี้ยังคงมีช่องว่างที่สำคัญหลายประการ ประการแรก งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่บริบทของภาคเอกชนและสถาบันอุดมศึกษา ยังขาดการศึกษาเชิงลึกเฉพาะในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีลักษณะการบริหารจัดการ บทบาทหน้าที่ ข้อจำกัดด้านระเบียบราชการ และความซับซ้อนของการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างจากองค์กรเอกชนและสถาบันอุดมศึกษาอย่างชัดเจน ประการที่สอง ยังไม่มีการพัฒนาโมเดลองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดที่ครอบคลุม เป็นระบบ และผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอย่างเป็นทางการ ที่สามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสำหรับสถานศึกษามัธยมศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม และประการสุดท้าย ยังไม่มีการศึกษาที่เฉพาะเจาะจงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลยหนองบัวลำภู ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีบริบทและความท้าทายเฉพาะด้านในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

จากความสำคัญและความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะมุ่งพัฒนาและตรวจสอบว่าโมเดลองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยทำการการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการและสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ผลการวิจัยที่ได้จะก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติที่สำคัญ ในเชิงทฤษฎี งานวิจัยนี้จะขยายองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดในบริบทของสถานศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งจะเป็นฐานความรู้สำหรับการศึกษาวิจัยต่อยอดและเป็นกรอบแนวคิดที่สามารถนำไปปรับใช้ในบริบทของสถานศึกษาอื่นๆ ได้ ในเชิงปฏิบัติ การวิจัยนี้จะ

สร้างประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้โมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เรียงลำดับค่านำหนักความสำคัญไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดอย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกับยุคสมัยปัจจุบัน หน่วยงานการศึกษาจะได้ข้อมูลพื้นฐานเชิงประจักษ์สำหรับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษาในสังกัด ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะได้รับประโยชน์จากการทำงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบไฮบริดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และนักเรียนและผู้ปกครองจะได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพที่เข้มแข็งในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู กับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมุติฐานการวิจัย (Research Hypothesis)

โมเดลการวัดองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นิยามศัพท์เฉพาะ (Definitions of Terms)

วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด หมายถึง แบบแผนของสถานศึกษาที่ผสมผสานระหว่างกลุ่มคุณสมบัติ ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม และวิถีปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างวิถีการทำงานแบบดั้งเดิมและวิถีการทำงานแบบดิจิทัล เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ไม่แน่นอนและผันผวนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีลักษณะเป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองสภาวะการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร ซึ่งสามารถประเมินได้โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **ความยืดหยุ่นขององค์กร** หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้หลายรูปแบบ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและเสถียรภาพในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งประกอบด้วย 1) กระบวนการทำงานที่หลากหลาย 2) การประสานงานที่คล่องตัว และ 3) การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

2. สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด หมายถึง การผสมผสานการทำงานระหว่างสถานที่ทำงานแบบเดิมและการทำงานระยะไกลหรือการทำงานที่ไม่ต้องมาที่สถานที่ทางกายภาพตลอดเวลา โดยสถานศึกษาต้องสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์จากความยืดหยุ่นของพนักงานในสถานที่ต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานแบบไฮบริด 2) นโยบายการทำงานแบบไฮบริด และ 3) การสนับสนุนและพัฒนาการทำงานแบบระยะไกล

3. ค่านิยมการทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกในทีมร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จในงานที่ทำร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ดีขึ้นภายในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีเป้าหมายของทีมงาน 2) การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และ 3) ความรับผิดชอบร่วมกันที่ตรวจสอบได้

4. ภาวะผู้นำแบบไฮบริด หมายถึง กระบวนการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผสมผสานระหว่างการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและส่งเสริมคุณค่าแก่บุคลากร (Human touch) กับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีคุณภาพสูง (High technology) มาใช้ในการบริหารจัดการในสถานการณ์การทำงานที่หลากหลาย มุ่งสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาให้ปรับตัวในสถานะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความริเริ่มที่หลากหลายในการทดลองสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง 2) การสื่อสารดิจิทัล 3) การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน และ 4) การสร้างแรงจูงใจผ่านความไว้วางใจ

5. ความเชื่อมั่นในองค์กร หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจในองค์กร ซึ่งมีผลบังคับบัญชาต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรและมีผลต่อผู้นำในการตัดสินใจและการกระทำในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเชื่อมั่นในเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กร 2) ความมั่นใจในสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และ 3) ความมั่นใจในความสามารถของผู้บริหาร

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด

Alexander et al. (2021) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด หมายถึง วัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กรที่นำเข้าสู่รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน เป็นวิถีชีวิตที่ปรับเปลี่ยนให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งภายในองค์กรจะมีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการทำงาน สร้างกำลังคนที่มีความพร้อมในการทำงานอย่างยืดหยุ่นและอัตโนมัติ อีกทั้งยังส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานและความสามารถในการสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคลในองค์กร

Bustos (2021) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด หมายถึง การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบดิจิทัลและองค์กรแบบดั้งเดิม โดยใช้เทคโนโลยีในการทำงานเป็นส่วนสำคัญในวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น รวมถึงความสามารถในการทำงานแบบร่วมมือและการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นผ่านเทคโนโลยี

CIPD (2021) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด หมายถึง คือวัฒนธรรมในองค์กรที่เน้นความสำคัญของความเชื่อ ค่านิยม คติพจน์ พฤติกรรม และวิถีปฏิบัติที่สนับสนุนธรรมาภิบาลและการทำงานคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดจะให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรที่เป็นมิตรและสนับสนุนกันในการพัฒนาทักษะและอาชีพ มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เชิงสนับสนุนและมีความสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์ การสร้างสมดุลในชีวิตทำงาน มีสุขภาพทั้งทางกายและจิตใจที่ดี และให้พนักงานมีสิทธิและอำนาจในการตัดสินใจเพื่อกำหนดรูปแบบการทำงานของตนเอง

จากการให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด จึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด หมายถึง แบบแผนขององค์กรที่ผสมผสานระหว่างกลุ่มคุณสมบัติ ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม และวิถีปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมและวิธีการทำงานแบบดิจิทัล ซึ่งเป็นแนวคิดที่กว้างกว่าและครอบคลุมทั้งสถานที่ (เข้าสำนักงาน/ทำงานจากระยะไกล) โดยมุ่งเน้นที่การปรับเปลี่ยนคุณค่าองค์กร ในขณะที่การทำงานระยะไกล (Work from anywhere) เป็นเพียงรูปแบบการปฏิบัติที่เน้นไปที่สถานที่ทำงานที่ยืดหยุ่นเป็นหลัก เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ไม่แน่นอนและผันผวนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีลักษณะเป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองสภาวะการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร

2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด

Alexander et al. (2021) ได้กล่าวในเอกสาร What employees are saying about the future of remote work ว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานควบคู่ระหว่างทำงานจากที่ไกลและที่ทำงานในสถานที่ ความยืดหยุ่นและเปิดกว้างในการทำงานร่วมกัน การส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานร่วมกัน ความพร้อมสำหรับการทำงานแบบไฮบริด การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำทีมไฮบริด และความเชื่อมั่นในองค์กร

Ekelman and Kantor (2023) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดเป็นการปรับที่สำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบันเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างยืดหยุ่นในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ สรุปองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด ประกอบด้วย การให้ความสำคัญแก่ความยืดหยุ่นในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน การกำหนดนโยบายที่จัดเตรียมอย่างดีและกระชับ การพิจารณาปัญหาที่เป็นไปได้และการดำเนินการตามกฎหมาย การนำทีมที่มีความหลากหลาย การสื่อสารและการเผยแพร่ นโยบาย และการวางแผนเพื่อประสบความสำเร็จในการทำงานแบบไฮบริด

Wiatr and Skowron-Mielnik (2023) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการจัดการทีมแบบไฮบริด (Hybrid team management) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับงานอย่างมีความหมายของผู้ร่วมทีมในทีมไฮบริด (Hybrid team) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ การให้เสรีภาพในการตัดสินใจ (Autonomy) การนำทีมด้วยความเป็นผู้นำที่ไม่มีความอวดรูป (Leadership free of ego) และการสร้างแรงจูงใจผ่านความเชื่อมั่น (Motivating through trust)

Cisco (2022) ได้กล่าวถึงส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ความยืดหยุ่นและความพร้อมที่จะปรับตัว (Flexibility and readiness to adapt) การนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน (Technology adoption and implementation) สถานที่ทำงานแบบมี "ได้ทุกที่" (Work from anywhere world) การสร้างประสบการณ์ที่รองรับทุกสไตล์การทำงาน (Inclusive experiences) และความคล่องตัวในการปรับตัวต่อประสบการณ์ดิจิทัลที่เติบโต (Agile adaptation)

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด จำนวน 20 แหล่ง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบทำให้ได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) โดยได้ใช้หลักการและแนวคิดของ Alexander et al. (2021), Ekelman and Kantor (2023) และ Wiatr and Skowron-Mielnik (2023) เป็นหลัก ประกอบกับการพิจารณาความถี่ของการสังเคราะห์องค์ประกอบตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความยืดหยุ่นขององค์กร สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด ค่านิยมการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำแบบไฮบริด และความเชื่อมั่นในองค์กร

3. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด

Ateeq (2022) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดมีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากเป็นวิธีการที่สามารถให้ความยืดหยุ่นแก่พนักงานและองค์กรได้อย่างที่เหมาะสม วิธีการนี้สามารถช่วยเพิ่มความคุ้มค่าและความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน และช่วยสร้างสมดุลในการจัดการชีวิตและการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีผลกระทบที่ดีต่อผลลัพธ์และบริการขององค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถรักษาผู้คนที่มีความสามารถสูง ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร

Maddox-Daines (2023) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรการทำงานแบบไฮบริดส่งผลกระทบต่อการจัดการและกำหนดนโยบายในการทำงานทั่วไปขององค์กรในแง่ต่างๆ วงจรวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์วัฒนธรรมปัจจุบันขององค์กรและการระบุช่องว่างของวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะจัดการวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

van der Velden and Lekanne Deprez (2023) อธิบายว่า การวางแผนเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดมีความสำคัญอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรที่ใช้รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดจะมีทั้งความยืดหยุ่นระหว่างการทำงานจากที่ใดก็ได้และความจำเป็นในการเชื่อมต่อและ

ประสานงานกับผู้ร่วมงานในทีมและองค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความเชื่อมั่น ปลอดภัย และสนับสนุนการสร้างสรรค์และนวัตกรรม

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดมีความสำคัญอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญที่มอบความยืดหยุ่น เพิ่มความพึงพอใจและสมดุลชีวิตการทำงานของพนักงาน ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาผู้มีความสามารถสูงและประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็เป็นปัจจัยกำหนดนโยบายที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมผ่านการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือที่ถูกต้อง และเป็นรากฐานที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่น ความปลอดภัย และส่งเสริมนวัตกรรมในการเชื่อมต่อระหว่างผู้ร่วมงานในรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นสูง

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed methods research) โดยมีขั้นตอนรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัย 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยการวิจัยในระยะนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเหมาะสมของประกอบและตัวบ่งชี้ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 3 คน ได้แก่ อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานทางวิชาการด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 1 คน ผู้บริหารระดับนโยบายในหน่วยงานที่มีความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง จำนวน 1 คน และผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศของระบบการบริหารจัดการและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 1 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ แบบตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการและแบบปลายเปิดเกี่ยวกับความถูกต้องเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบและตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของคำถาม ความถูกต้องเหมาะสมในการใช้ภาษา ความเรียบร้อย และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจนสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

- 3.1 ศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary research) หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากตำราบทความวิชาการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 20 แหล่ง และเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ

3.2 สังเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยใช้เหตุผลเชิงอุปมาน (Inductive reasoning) เป็นวิธีการศึกษาที่ใช้วิธีการนำข้อค้นพบที่ได้ปรากฏการณ์ต่างๆ เป็นจำนวนมากมาเป็นข้อสรุปทั่วไป เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.3 กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด

3.4 สร้างกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.5 ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ โดยใช้แบบตรวจสอบรายการและแบบปลายเปิดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นปรับปรุงตามข้อเสนอแนะเพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สมบูรณ์เพื่อเข้าสู่การวิจัยระยะต่อไป

ระยะที่ 2 การศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิจัยในระยะนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ปีการศึกษา 2566 ได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นฟังก์ชันของจำนวนตัวแปร ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้มีจำนวนตัวแปร เท่ากับ 22 ตัวแปร โดยคณะผู้วิจัยได้กำหนดอัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับจำนวนตัวแปรเท่ากับ 15:1 ตามแนวคิดของ Hair et al. (2010) ดังนั้น จึงได้กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู จำนวน 330 คน มีขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ดังนี้

1.1 ขั้นตอนที่ 1 เป็นการสุ่มโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน จำแนกได้เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เพื่อเป็นการกระจายของกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

1.2 ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยกำหนดผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนที่เลือกมาในขั้นแรก เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นตัวแทน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ได้แก่ คือ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ มีข้อความจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู จำนวน 30 ข้อ โดยใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert) (จตุภูมิ เขตจัตุรัส, 2565) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีการสร้างและหาคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

2.1 สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้สอบถามระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยอาศัยกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์ในวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ข้อความ จำนวน 42 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของแบบสอบถามตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ความถูกต้องเหมาะสมในการใช้ภาษา และนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข

2.2 ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) เพื่อวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความ และนิยามเชิงปฏิบัติการจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน แล้วคัดเลือกข้อความที่มีดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (สุวิมล ติรภานนท์, 2550) โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกข้อความ จำนวน 30 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0 นำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปทดลองใช้

2.3 วิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) ทั้งฉบับ เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Measure of internal consistency) โดยผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล (Information) ที่มีบริบทใกล้เคียงกับประชากร จำนวน 30 ฉบับ จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความเที่ยง โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ (วาโร เฟิงส์วีสต์, 2551) และถือได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ ผลปรากฏว่ามีค่าความเที่ยงทั้งฉบับอยู่ที่ 0.97 ซึ่งมีระดับความเที่ยง (Reliability level) ที่ยอมรับได้สูง

3. การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 นำหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู หน่วยงาน ต้นสังกัด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำหนังสือจากสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู เพื่อขออนุญาตจากผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ประสานงานในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ตรวจสอบและคัดแยกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ เพื่อนำแบบสอบถามที่ได้รับมา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถามตอนที่ 1 ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนโดยคำนวณหา ค่าความถี่และค่าร้อยละ และนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ในตอนที 2 มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ กำหนดเพื่อแปลความหมายของแบบสอบถาม โดยจะแยกเป็นรายชื่อ รายองค์ประกอบ และรวมทุก ด้าน ตามแนวคิดของ Likert

3.3 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อศึกษา ระดับพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดในสถานศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด ไว้ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) เพื่อวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) เพื่อ ตรวจสอบและพิจารณาความเหมาะสมในแต่ละพฤติกรรมบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด พบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยันในขั้นตอนต่อไปได้ทุกตัว

3.4 ตรวจสอบเมตริกซ์สหสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อจะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน โดยพิจารณาจากค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 7012.595 ($p < 0.05$) และค่าดัชนี KMO (Kaiser-meyer-olkin measure of sampling adequacy) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.961 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

3.5 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดย การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) พบว่า องค์ประกอบทุกคู่มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.329 - 0.744 โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ลำดับแรก คือ นโยบายการทำงานแบบไฮบริด และการสนับสนุนและพัฒนาการทำงานแบบระยะไกล ($r = 0.744$) ส่วนคู่ที่มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ การประสานงานที่คล่องตัวกับการสร้าง แรงจูงใจผ่านความไว้วางใจ ($r = 0.329$)

3.6 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) โดยการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบ และกำหนดน้ำหนักตัวแปร ย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วย โปรแกรม M-plus 7.0 เพื่อหาน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ และทำการตรวจสอบความ

สอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.7 ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วนำผลที่ได้มาหาแนวทางปรับโมเดล ซึ่งถ้าข้อมูลครั้งแรกยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยได้ปรับโมเดลเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการศึกษา (Findings)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาร่องรอยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและได้สังเคราะห์องค์ประกอบ โดยที่ดำเนินการวิเคราะห์จากเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 20 แหล่ง เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู มีองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบหลัก 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นขององค์กร มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ 2) สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ 3) ค่านิยมการทำงานเป็นทีม มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ 4) ภาวะผู้นำแบบไฮบริด มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ และ 5) ความเชื่อมั่นในองค์กร มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้

2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู สามารถแสดงได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของ วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด	ผลการประเมิน			ข้อเสนอแนะ	สรุปผล
	ความเหมาะสม ของผู้ทรงคุณวุฒิ				
	1	2	3		
1. ความยืดหยุ่นขององค์กร	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
1.1 ความยืดหยุ่นของกระบวนการทำงานในองค์กร	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
1.2 ความยืดหยุ่นในการประสานงานในองค์กร	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
1.3 ความยืดหยุ่นของการใช้ทรัพยากรในองค์กร	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
2. สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
2.1 โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานแบบไฮบริด	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
2.2 นโยบายการทำงานแบบไฮบริด	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
2.3 การสนับสนุนและพัฒนาการทำงานแบบระยะไกล	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
3. ค่านิยมการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
3.1 การมีเป้าหมายของทีมร่วมกัน	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
3.2 การแบ่งหน้าที่ความร่วมมือ	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
3.3 ความรับผิดชอบร่วมกันที่ตรวจสอบได้	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
4. ภาวะผู้นำแบบไฮบริด	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
4.1 ความริเริ่มที่หลากหลายในการทดลองสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
4.2 การสื่อสารดิจิทัล	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
4.3 การดูแลในการเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
4.4 การสร้างแรงจูงใจผ่านความไว้วางใจ	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
5. ความเชื่อมั่นในองค์กร	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
5.1 ความเชื่อมั่นในเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กร	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
5.2 ความมั่นใจในสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	✓	✓	✓	-	เหมาะสม
5.3 ความมั่นใจในความสามารถของผู้บริหาร	✓	✓	✓	-	เหมาะสม

จากตารางที่ 1 ผลตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน จากแบบตรวจสอบรายการและแบบปลายเปิด พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 16 ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู กับข้อมูลเชิงประจักษ์

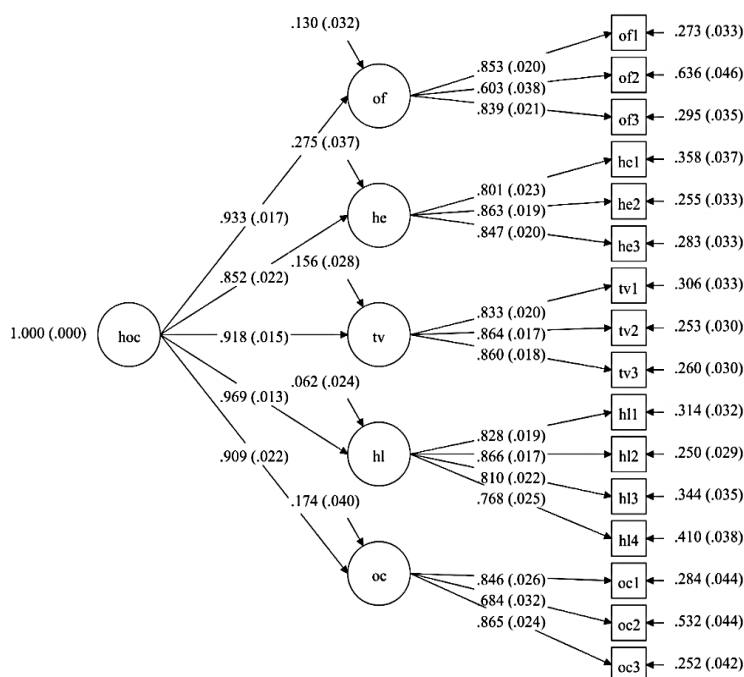
1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งมีข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 330 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 206 คน (ร้อยละ 62.4) จำแนกตามช่วงอายุ ส่วนใหญ่อายุ 30-45 ปี จำนวน 167 คน (ร้อยละ 50.6) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู จำนวน 310 คน (ร้อยละ 93.9) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 254 คน (ร้อยละ 77.0) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง มากกว่า 10 ปี จำนวน 132 คน (ร้อยละ 40.0) และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 140 คน (ร้อยละ 42.4)

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ของโมเดลองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ผลการวิเคราะห์ ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 โมเดลการวัดองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด



$$\chi^2 = 101.140, df = 85, \chi^2/df = 1.190, P\text{-Value} = 0.1117, RMSEA = 0.024,$$

$$SRMR = 0.026, CFI = 0.996, TLI = 0.994$$

หมายเหตุ. hoc = วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด (hybrid organizational culture), of = ความยืดหยุ่นขององค์กร (organizational flexibility), he = สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด (hybrid work environment), tv = ค่านิยมการทำงานเป็นทีม (teamwork values), hl = ภาวะผู้นำแบบไฮบริด (hybrid Leadership), oc = ความเชื่อมั่นในองค์กร (organizational confidence)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู พบว่า 5 องค์ประกอบหลัก คือ ความยืดหยุ่นขององค์กร (of) สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด (he) ค่านิยมการทำงานเป็นทีม (tv) ภาวะผู้นำแบบไฮบริด (hl) และความเชื่อมั่นในองค์กร (oc) มีค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดตามแนวคิดของประกฤษิตยา ทักซิโน (2559) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

ค่าดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ผลการวิเคราะห์	ผลการพิจารณา
χ^2 - Test	ไม่มีนัยสำคัญ $P > 0.05$	$\chi^2 = 101.140$, $df = 85$ $P\text{-Value} = 0.1117$	โมเดลสอดคล้องกลมกลืนดี
χ^2 / df	< 2.00	1.190	โมเดลสอดคล้องกลมกลืนดี
RMSEA	≤ 0.05	0.024	โมเดลสอดคล้องกลมกลืนดี
SRMR	≤ 0.08	0.026	โมเดลสอดคล้องกลมกลืนดี
CFI	≥ 0.95	0.996	โมเดลสอดคล้องกลมกลืนดี
TLI	≥ 0.95	0.994	โมเดลสอดคล้องกลมกลืนดี

จากตารางที่ 2 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า เมื่อพิจารณาค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 101.140 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 85 ค่านัยสำคัญ เท่ากับ 0.1117 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.024 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย (SRMR) เท่ากับ 0.026 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.08 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.996 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.95 ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน (TLI) เท่ากับ 0.994 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.95 โดยสรุป ทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงว่าโมเดลวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบหลัก	น้ำหนักองค์ประกอบ			(R ²)
	β	S.E.	t	
1. ความยืดหยุ่นขององค์กร				
1.1 กระบวนการทำงานที่หลากหลาย	0.853	0.020	43.563	0.727
1.2 การประสานงานที่คล่องตัว	0.603	0.038	15.888	0.364
1.3 การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม	0.839	0.021	40.402	0.705

องค์ประกอบหลัก	น้ำหนักองค์ประกอบ			(R ²)
	β	S.E.	t	
2. สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด				
2.1 โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานแบบไฮบริด	0.801	0.023	34.355	0.642
2.2 นโยบายการทำงานแบบไฮบริด	0.863	0.019	45.735	0.745
2.3 การสนับสนุนและพัฒนาการทำงานแบบระยะไกล	0.847	0.020	43.373	0.717
3. ค่านิยมการทำงานเป็นทีม				
3.1 การมีเป้าหมายของทีมร่วมกัน	0.833	0.020	41.851	0.694
3.2 การแบ่งหน้าที่ความร่วมมือ	0.864	0.017	49.779	0.747
3.3 ความรับผิดชอบร่วมกันที่ตรวจสอบได้	0.860	0.018	48.738	0.740
4. ภาวะผู้นำแบบไฮบริด				
4.1 ความริเริ่มที่หลากหลายในการทดลองสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง	0.828	0.019	42.516	0.686
4.2 การสื่อสารดิจิทัล	0.866	0.017	51.973	0.750
4.3 การดูแลในการเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน	0.810	0.022	37.534	0.656
4.4 การสร้างแรงจูงใจผ่านความไว้วางใจ	0.768	0.025	30.658	0.590
5. ความเชื่อมั่นในองค์กร				
5.1 ความเชื่อมั่นในเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กร	0.846	0.026	32.443	0.716
5.2 ความมั่นใจในสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	0.684	0.032	21.180	0.468
5.3 ความมั่นใจในความสามารถของผู้บริหาร	0.865	0.024	35.567	0.748

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์กร แบบไฮบริดสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู พบว่า เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบย่อยสูงกว่า 0.30 ทุกค่า โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.684-0.866 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า ซึ่งแสดงว่าองค์ประกอบย่อยทั้งหมดเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

องค์ประกอบหลัก	น้ำหนักองค์ประกอบ			(R ²)
	β	S.E.	t	
ความยืดหยุ่นขององค์กร	0.933	0.017	54.339	0.870
สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด	0.852	0.022	38.697	0.725
ค่านิยมการทำงานเป็นทีม	0.918	0.015	60.301	0.844
ภาวะผู้นำแบบไฮบริด	0.969	0.013	76.587	0.938
ความเชื่อมั่นในองค์กร	0.909	0.022	41.161	0.826

จากตารางที่ 4 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัด พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ มีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.852-0.969 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่าเรียงลำดับค่า น้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบไฮบริด (hl) ความยืดหยุ่นขององค์กร (of) ค่านิยมการทำงานเป็นทีม (tv) ความเชื่อมั่นในองค์กร (oc) และสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด (he) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.969, 0.933, 0.918, 0.909 และ 0.852 ตามลำดับ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบ มีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบรวมวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู คิดเป็นร้อยละ 93.8, 87.0, 84.4, 82.6 และ 72.5 ตามลำดับ นั่นคือ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฮบริด มีน้ำหนักของความสำคัญมากที่สุดในการอธิบายวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

การศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ในครั้งนี้ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการประเมินเพื่อตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู มีจำนวน 5 องค์ประกอบหลัก 16 ตัวบ่งชี้ โดยผลการประเมินเพื่อตรวจสอบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด มีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนจาก แนวคิดทฤษฎี เอกสารตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศไม่เกิน 10 ปี ย้อนหลัง จากแหล่งสืบค้นที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ ทำให้ได้ข้อค้นพบที่ถูกต้องเหมาะสม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้วัฒนธรรม องค์กรแบบไฮบริด ซึ่งผลการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ตามที่สังเคราะห์มา มีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ จึงเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบท ปัจจุบันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภูเป็นอย่างดี สอดคล้องกับ แนวคิดของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2560) ที่กล่าวถึงการสืบค้นเอกสารว่ามีความสำคัญอย่างมากสำหรับงานวิจัย ความทันสมัยของเอกสาร/แหล่งค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการวิจัย รวมทั้งมีการศึกษาอ้างอิงเอกสารการวิจัยจากวารสารวิชาการทั้ง ในประเทศและต่างประเทศจะทำให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากกว่า เนื่องจากสิ่งที่นำเสนอได้ผ่าน กระบวนการตรวจสอบด้วยกระบวนการวิจัยแล้ว

2. ผลการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีกลมกลืนของโมเดลการวัดเป็นไปตามเกณฑ์ ที่กำหนด นั่นคือ องค์ประกอบที่สังเคราะห์ขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยทั้ง 5 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ที่ใกล้เคียงกัน แสดงว่ามีความสำคัญพอๆ กัน ได้แก่ ความยืดหยุ่นขององค์กร ($\beta = 0.933$) สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด ($\beta = 0.852$) ค่านิยมการทำงานเป็นทีม ($\beta = 0.918$) ภาวะผู้นำแบบไฮบริด ($\beta = 0.969$) และความเชื่อมั่นในองค์กร ($\beta = 0.909$) ทั้งนี้เป็นเพราะว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด เป็นความเชื่อ ค่านิยม และรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ที่มีส่วนร่วมในองค์กร ในช่วงเกิดภาวะวิกฤตหรือสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยสร้างการเปลี่ยนแปลงจากการจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ สอดคล้องกับเป้าหมายทั้งแบบส่วนบุคคลและการทำงานเป็นทีมของบุคลากร เพื่อรักษาความต่อเนื่องของพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่ต้องตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดจึงเป็นแบบแผนของ

สถานศึกษาที่มุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นของการปฏิบัติงาน มีนวัตกรรมหรือโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและนโยบายที่สนับสนุนการทำงานแบบไฮบริด บุคลากรในสถานศึกษามีค่านิยมการทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบไฮบริด บุคลากรในสถานศึกษาเชื่อมั่นในเป้าหมายและความคาดหวังของสถานศึกษา สอดคล้องกับ Ekelman and Kantor (2023) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดจะมุ่งเน้นกับการให้ความสำคัญแก่ความยืดหยุ่นในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน การกำหนดนโยบายที่จัดเตรียมอย่างดีเพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานแบบไฮบริดสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การพิจารณาปัญหาที่เป็นไปได้และการดำเนินการตามกฎหมาย การมีผู้นำทีมที่มีความหลากหลาย และการวางแผนเพื่อประสบความสำเร็จในการทำงานแบบไฮบริด สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2560) ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างโครงสร้าง บทบาท และระบบการบริหารจัดการการศึกษามีความคล่องตัว ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครู และบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) ในนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ด้านประสิทธิภาพ ที่มุ่งเน้นพัฒนาการศึกษาในรูปแบบใหม่ ยกระดับให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ โดยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยการกระจายอำนาจและใช้พื้นที่เป็นฐาน ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการฐานข้อมูลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพ ใช้พื้นที่เป็นฐาน ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อน บริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน และแสวงหาความร่วมมือร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ (New normal) และชีวิตวิถีปกติต่อไป (Next normal)

องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบไฮบริด ซึ่งสามารถอธิบายการมีวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดได้มากที่สุด แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการศึกษาจะมีวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดนั้น ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมและกระบวนการนำในองค์กรที่ผสมผสานระหว่างการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและส่งเสริมคุณค่าแก่บุคลากรกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีคุณภาพสูงมาใช้ในการบริหารจัดการโดยผู้บริหารต้องมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการริเริ่มสิ่งใหม่มาใช้ในการทำงานในสถานศึกษา มีการสื่อสารภายในองค์กรผ่านทางเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยไว้วางใจในความสามารถของบุคลากร สอดคล้องกับ da Silva et al. (2022) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ

แบบไฮบริด ว่าผู้บริหารควรมีความริเริ่มที่หลากหลายและการจัดการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับบุคลากรและการบริหารจัดการให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Wiatr and Skowron-Mielnik (2023) ที่ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำทีมไฮบริด ควรจะต้องมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่สร้างความหมาย ให้การให้เสรีภาพแก่บุคลากร เป็นผู้นำที่ปราศจากอคติ และการสร้างแรงจูงใจผ่านความไว้วางใจ สอดคล้องกับ Liddell (2023) ได้อธิบายถึง พฤติกรรมความเป็นผู้นำสำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริดที่ประสบความสำเร็จ ว่าการเรียนรู้วิธีเป็นผู้นำในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริดเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงที่มาพร้อมกับการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด ประกอบด้วย การลำดับความสำคัญที่เปลี่ยนไป การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและประเมินผลสัมฤทธิ์ การเพิ่มขีดความสามารถให้บุคลากร การสร้างความไว้วางใจ และส่งเสริมความสามัคคีของทีม และการปรับปรุงทดลองสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ขณะที่องค์ประกอบอื่นๆ คือ ความยืดหยุ่นขององค์กร ค่านิยมการทำงานเป็นทีม ความเชื่อมั่นในองค์กร และสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด ต่างก็เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับความยืดหยุ่นขององค์กรนั้น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นลำดับที่สอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการอธิบายวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดได้ดีเช่นกัน เนื่องจากความยืดหยุ่นขององค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้หลายรูปแบบ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและเสถียรภาพในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการทำงานที่หลากหลาย การประสานงานที่คล่องตัว และการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Bjørnstad and Lichacz (2013) ซึ่งได้อธิบายถึงความยืดหยุ่นขององค์กรที่ครอบคลุมมิติเชิงโครงสร้างและกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ซึ่งหมายถึงลักษณะการแบ่งอำนาจที่เอื้อต่อการดำเนินงานที่รวดเร็วและปรับเปลี่ยนได้ ย่อมสนับสนุนให้เกิดการประสานงานที่คล่องตัว เพื่อการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กระบวนการองค์การที่ยืดหยุ่นซึ่งสนับสนุนให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนและปรับปรุงได้อย่างรวดเร็ว นับเป็นการตอกย้ำโดยตรงถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการทำงานที่หลากหลายเพื่อสร้างความสามารถในการปรับตัวในองค์กร และอีกองค์ประกอบคือ ค่านิยมการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นลำดับที่สาม นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดได้ดีไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เนื่องด้วยค่านิยมการทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการที่สมาชิกในทีมร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จในงานที่ทำร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ดีขึ้นภายในสถานศึกษา องค์กรที่จะสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่งจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีเป้าหมายของทีมร่วมกัน รวมถึงส่งเสริมการแบ่ง

หน้าที่ความร่วมมือ และการมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชวลิต เกิดทิพย์ (2566) ซึ่งได้เน้นย้ำถึงหลักการสำคัญที่องค์กรต้องมีเพื่อรักษาค่านิยมทีม โดยการมีแนวทางปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการแบ่งหน้าที่ความร่วมมือ เนื่องจากเป็นมาตรฐานที่ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าต้องทำงานอย่างไรให้สอดคล้องและประสานกัน แม้จะอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน สมาชิกผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน โดยมุ่งเน้นความสำคัญของการผูกพันต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมซึ่งจำเป็นในการสร้างเป้าหมายของทีมร่วมกัน ทุกคนต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ เพื่อย้ำเตือนถึงความสำคัญของการสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในผลงานของทีมซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารทีมในองค์กรยุคปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ

ผลการวิจัยในการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้จากแหล่งต่างๆ ทั้งเอกสารงานวิจัยจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักบริหารการศึกษา ทำให้ได้มาซึ่งตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษา อีกทั้งได้นำเสนอแนะสำนักงานองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู สามารถนำองค์ประกอบจากผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้

ผลการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ที่มีสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับสภาพและบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทำให้สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ นำไปสู่การวางแผนนโยบายการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างตรงประเด็น

จากการตรวจสอบความสอดคล้องความกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฮบริดเป็นองค์ประกอบที่มีค่านำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่หรือหน่วยงานต้นสังกัด จึงควรส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะการสื่อสารดิจิทัลภายในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม ปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสมัยใหม่ในการบริหารจัดการอย่างคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยการสื่อสารที่เกิดความเข้าใจจนเกิดเป็นความไว้วางใจในสถานศึกษา

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลยหนองบัวลำภู

2. ควรมีศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฮบริด เนื่องจากผลการตรวจสอบความสอดคล้องความกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรก

3. ควรรำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ไปสร้างเป็นรูปแบบหรือแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลยหนองบัวลำภู หรือดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and development) เพื่อเป็นการวิจัยต่อยอดหรือพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

4. ควรศึกษาและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวัดวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา และทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของแบบวัดเพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับสถานศึกษาได้ในทุกระดับ

เอกสารอ้างอิง (References)

- จตุภูมิ เขตจัตุรัส. (2565). *ระเบียบวิธีวิทยาการประเมิน*. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ขวลิต เกิดทิพย์. (2566). *พฤติกรรมองค์กร Organization Behavior*. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- บังอร เบ็ญจาธิกุล. (2564). ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน: มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 6(3), 47–61. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jmbr/article/view/256755>
- ประกฤติยา ทักซิณ. (2559). *การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย LISREL และ MPLUS: ความรู้พื้นฐานก่อนการวิเคราะห์*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วัลลภา อาริรัตน์. (2555). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารการศึกษา SCHOOL MANAGEMENT*. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วโร เฟิงส์วส์ดี. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัย*. สุวีริยาสาส์น.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, สรายุทธ กันหลง และดุขุฎิวัฒน์ แก้วอินทร์. (2560). *การวิจัยแบบผสมวิธี : กระบวนทัศน์การวิจัยในศตวรรษที่ 21 : Mixed methods : paradigms of research for the 21st century*. ศูนย์หนังสือจุฬา.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู. (2566). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. <https://plan.sesao19.go.th/>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). *มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*. ค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2566, from https://otepc.go.th/images/00_YEAR2562/04_PV2/%E0%B8%A7_3-2564.pdf.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2565). *การทำงานแบบไฮบริดกับบทบาทขององค์กรในยุคดิจิทัล*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2565). *WORKATION: อยู่ที่ไหนก็สุขได้ ไม่ต้องกังวลเรื่องงาน*. ค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2566, from <https://www.nia.or.th/workation-socialinnovation>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุวิมล ติरणานนท์. (2550). *การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภริตี จริยารังษิโรจน์ และทักษิณา แสนเย็น. (2564). การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในการเปลี่ยนแปลงฉับพลันจากโรคระบาด: ความท้าทาย ความสำเร็จ และโอกาสการพัฒนาด้วยรูปแบบ HACCP. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(43), 1–13.
- Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021, April 1). *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>
- Ateeq, K. (2022). Hybrid working method: An integrative review. In *2022 International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS)* (pp. 1–8). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICBATS54253.2022.9759041>
- Beno, M. (2021). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: Case study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331–339. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>

- Billstein, H., & Hamasdi, K. (2023). *Navigating the new norm: Studying organizational culture in the era of hybrid working* [Master's thesis, Uppsala University]. DiVA. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-507340>
- Bjørnstad, A. L., & Lichacz, F. M. J. (2013). Organizational flexibility from a network organizational perspective: A study of central predictors and moderating factors in military contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(8), 763–783. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2012-0021>
- Bustos, A. (2021, May 28). *Hybrid learning in a hybrid work context* [Conference presentation]. Interacting Effectively in Blended Learning, BUDS Project, UPF Barcelona School of Management.
- CIPD. (2021). *Hybrid working: Practical guidance*. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/the-people-profession/latest-updates/hybrid-working-practical-guidance-2021_tcm18-103709.pdf
- Cisco. (2022). *Your employees are ready for hybrid work—Are you? Cisco global hybrid work study 2022*. https://www.cisco.com/c/m/en_us/solutions/global-hybrid-work-study.html
- da Silva, A. B., Castelló-Sirvent, F., & Canós-Darós, L. (2022). Sensible leaders and hybrid working: Challenges for talent management. *Sustainability*, 14(24), Article 16883. <https://doi.org/10.3390/su142416883>
- Diedrich, D., Northcote, N., Röder, T., & Sauer-Sidor, K. (2021, March 2). *Strategic resilience during the COVID-19 crisis*. McKinsey & Company.
- Edmondson, A. C., & Mortensen, M. (2021, April 19). *What psychological safety looks like in a hybrid workplace*. Harvard Business Review.
- Ekelman, F., & Kantor, J. (2023). *Thrive with a hybrid workplace: Step-by-step guidance from the experts*. Rowman & Littlefield. <https://doi.org/10.5771/9781538171684>
- Global Education Monitoring Report Team. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education: A tool on whose terms?* UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385723>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Pearson.
- Liddell, D. (2023, June 5). *5 leadership behaviors for a successful hybrid work environment*. Forbes.
<https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/06/05/5-leadership-behaviors-for-a-successful-hybrid-work-environment/>
- Maddox-Daines, K. (2023). *Managing people in the hybrid workplace*. Routledge.
- Microsoft. (2021, March 22). *The next great disruption is hybrid work—Are we ready?*
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Tindall, A. (2022). *Analytics to make hybrid work, work* [Graduate internship project]. MIT Leaders for Global Operations, Massachusetts Institute of Technology.
- van der Velden, J., & Lekanne Deprez, F. (2023). Shaping hybrid collaborating organizations. In S. Bergum, P. Peters, & T. Vold (Eds.), *Virtual management and the new normal: New perspectives on HRM and leadership since the COVID-19 pandemic* (pp. 39–58). Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-06813-3_3
- Wiatr, A., & Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52(1), Article 100936.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>
- World Bank, UNICEF, UNESCO, & OECD. (2022). *From learning recovery to education transformation: Insights and reflections from the fourth survey on national education responses to COVID-19 school closures*. World Bank.
- Yan, J. (2023). Exploring hybrid office in the metaverse era. *Economics and Management Studies*.