



Srinakharinwirot Research and Development Journal  
of Humanities and Social Sciences

Volume 18, Issue 1, January - June 2026, Pages 1 – 14 ISSN 3027-6039 (Online)



Research Article

รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู  
Hybrid Organizational Culture Development Model for  
Secondary Schools Under the Secondary Educational Service  
Area Office Loei Nongbualamphu

อิทธิพล แก้วมัน<sup>1\*</sup>, ภัทรวุฒิ วัฒนศัพท์<sup>2</sup>, ดาวรุวรรณ ถวิลการ<sup>3</sup>

Itthiphon Keawman<sup>1\*</sup>, Patravoot Vatanasapt<sup>2</sup>, Dawruwan Thawinkarn<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>1,3</sup>Faculty of Education, Khon Kaen University.

<sup>2</sup>คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>2</sup>Faculty of Medicine, Khon Kaen University.

\*Corresponding author, e-mail: itthiphon.k@kkumail.com

Received: 1 July 2024; Revised: 29 October 2024; Accepted: 4 November 2024

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู 2) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) มีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้ 1) การศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้เหตุผลเชิงอุปมาน (Inductive Reasoning) 2) การศึกษาเชิงปริมาณเพื่อประเมินรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยใช้แบบประเมินด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 มีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ประกอบด้วย ชื่อรูปแบบ หลักการ

แนวคิดของรูปแบบ วัตถุประสงค์ เป้าหมายสู่ความสำเร็จ และแนวทางปฏิบัติ 2) รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู มีผลการประเมินด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

*คำสำคัญ:* รูปแบบการพัฒนา; วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด; โรงเรียนมัธยมศึกษา

## Abstract

The objectives of this research are: 1) to develop a hybrid organizational culture model for secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office Loei Nongbualamphu, and 2) to evaluate the developed hybrid organizational culture model for secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office Loei Nongbualamphu. The study employs a mixed-methods research design, with the following steps: 1) a qualitative study to develop the hybrid organizational culture model for secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office Loei Nongbualamphu, based on interviews with 5 experts using semi-structured interviews. The data were analyzed using content analysis through inductive reasoning and 2) a quantitative study to evaluate the model with 9 experts using an evaluation form assessing suitability, feasibility, and usefulness. The index of item-objective congruence (IOC) ranged from 0.60 to 1.00, with an overall reliability score of 0.97. Data were analyzed using mean and standard deviation (S.D.). The research findings indicate that: 1) The hybrid organizational culture model for secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office Loei Nongbualamphu consists of the model's name, its principles and concepts, objectives, success goals, and implementation guidelines; and 2) The evaluation of the hybrid organizational culture model showed that the model's suitability, feasibility, and usefulness were rated at the highest level in all aspects.

*Keywords:* Development Model; Hybrid Organizational Culture; Secondary School

## บทนำ

การศึกษาของประเทศไทยต้องเผชิญกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าและพลิกผันของเทคโนโลยีสารสนเทศ การแข่งขันทางเศรษฐกิจกับประเทศต่าง ๆ ในเวทีโลก โดยเฉพาะสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่สร้างผลกระทบในทุกภาคส่วนอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามถึงแม้โควิด-19 จะสร้างปัญหาย่างยากให้กับภาคการศึกษา แต่หากมองในอีกมุมหนึ่งได้สร้างอัตราเร่งในการปฏิรูปการศึกษาทั่วโลกครั้งใหญ่เช่นกัน โดยเฉพาะมิติของการนำเทคโนโลยีมาใช้กับระบบการเรียนการสอนมากขึ้น เพื่อให้ภาคการศึกษาทั่วโลกยังคงดำเนินต่อไปได้อย่างไม่สะดุด ไม่ว่าผู้เรียนผู้สอนจะอยู่ที่ไหนก็สามารถเข้าถึงการศึกษาได้ [1] ซึ่งนอกจากมิติด้านการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนแล้ว วิกฤตการณ์โควิด-19 ยังได้กลายเป็นตัวเร่งสำคัญที่ทำให้มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะในมิติของการบริหารจัดการองค์กรสถานศึกษา ที่มีรูปแบบการทำงานทางไกลหรือการทำงานที่ไหนก็ได้ ไม่ว่าจะเป็น Work from Home หรือ Remote Work โดยรูปแบบการทำงานแบบนี้เอง เรียกว่า Hybrid Working หรือการทำงานแบบไฮบริด ซึ่งได้รับความนิยมเป็นอย่างมากตั้งแต่ช่วงต้นปี 2020 ที่เกิดการแพร่ระบาดของ Covid-19 ที่กระจายไปทั่วโลก ดังนั้น ชีวิตและการทำงานวิถีใหม่จึงกลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด

ที่บุคคลและองค์กรต้องปรับตัวด้านการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพเทคโนโลยีใหม่ ทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป [2]

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อภาคการศึกษาไทย ให้ปรับเปลี่ยนวิถีในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างและออกแบบวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านมาตรฐานการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาในยุคปัจจุบันและอนาคตที่จะเกิดขึ้น เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรมีบทบาทในการเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เนื่องจากเป็นเครื่องมือชั้นนำแก่สมาชิกเก่าและใหม่ให้มีความนิยมปฏิบัติต่อ ๆ กันมาจนกลายเป็นกิจวัตร เกิดเป็นความเชื่อในทิศทางเดียวกัน เพื่อหล่อหลอมให้สมาชิกในองค์กรมีพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น และชักนำให้เกิดสภาวะการเรียนรู้ ควบคุมเชิงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจและยอมรับว่าเป็นกระบวนการที่ถูกต้อง จนกลายเป็นความเข้มแข็งในองค์กร [3] วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดจึงเป็นหนึ่งในแบบแผนของวัฒนธรรมองค์กรที่สถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ควรให้ความสำคัญ เพราะเป็นแบบแผนขององค์กรที่ผสมผสานระหว่างกลุ่มคุณสมบัติ ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม และวิถีปฏิบัติที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงระหว่างวิถีการทำงานแบบดั้งเดิมและวิถีการทำงานแบบดิจิทัล เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเอาชนะความไม่แน่นอนและผันผวนในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพราะมีลักษณะเป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองสภาวะการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร สถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างและพัฒนาเพื่อให้องค์กรมีความเหมาะสมกับการทำงานของครูในยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย การพัฒนาด้านเทคโนโลยีในการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้องค์กรมีความยืดหยุ่นทางโครงสร้างและวิถีปฏิบัติ จัดสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด ส่งเสริมค่านิยมการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบไฮบริด และการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในองค์กร [4]

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ซึ่งเป็นหน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570 โดยกลยุทธ์ที่ 4 คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล มีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษามีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน รวมทั้งส่งเสริมให้สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สถานศึกษาในพื้นที่ลักษณะพิเศษ และโรงเรียนคุณภาพได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับบริบท หากแต่ว่าผลการประเมินสถานการณ์ (SWOT Analysis) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ยังพบปัญหาและความท้าทายในการปฏิบัติงาน ได้แก่ และกระบวนการขั้นตอนในการจัดการศึกษายังไม่เหมาะสมและยืดหยุ่นกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 รวมทั้งครูและบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนรู้ ขาดโอกาสการพัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างเหมาะสม และขาดการคิดค้นนวัตกรรมระบบงานเพื่อพัฒนาตามบทบาทภาระหน้าที่ [5] ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดจึงมีความสำคัญที่จะเข้ามาจัดการปัญหาดังกล่าว ด้วยมิติการทำงานแบบยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จัดการทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีที่เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด เป็นวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์และค่านิยมในการทำงานร่วมกัน มุ่งเน้นความสำคัญของผู้นำในการสร้างหรือนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษารวมถึงการส่งเสริมความเชื่อมั่นขององค์กรว่าสามารถรับมือกับความผันผวนและภาวะวิกฤตต่าง ๆ ได้ [6]

จากความสำคัญและความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดเพื่อนำมาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู เนื่องจากรูปแบบ เป็นกรอบความคิดสำคัญด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ จากนั้นประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียน

มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู อันจะเป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ยังผลให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนนักเรียนและชุมชนต่อไปในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

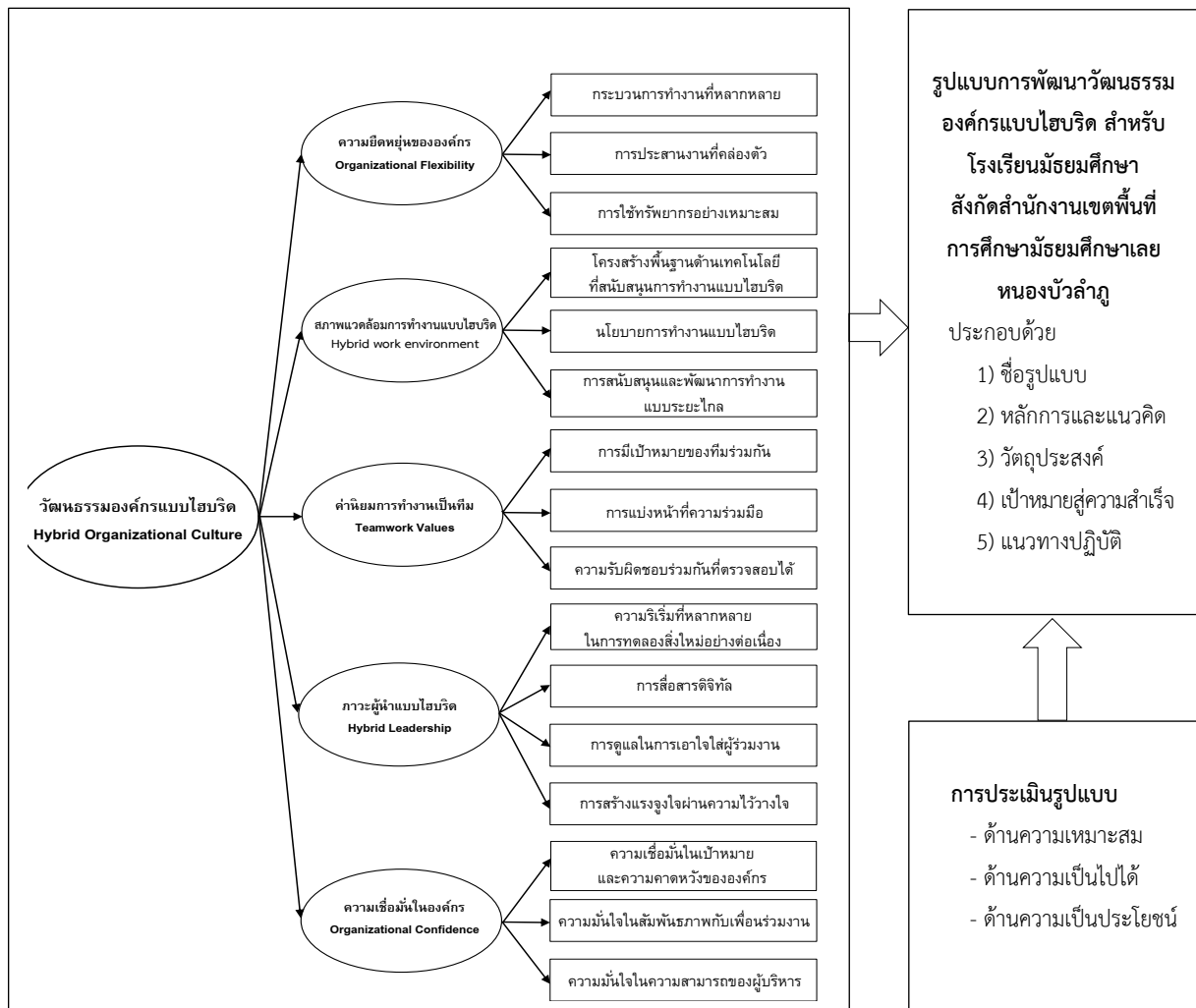
1. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู
2. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 1. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด จากการศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี เอกสารตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด โดยการแจกแจงความถี่จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จำนวน 20 แหล่ง โดยผู้วิจัยได้ยึดหลักการและแนวคิดของ Alexander et al. [4], Ekelman & Kantor [7] และ Wiatr & Skowron-Mielnik [8] เป็นหลัก ประกอบกับการพิจารณาความถี่ของการสังเคราะห์องค์ประกอบตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยผู้วิจัยได้อ้างอิงแนวคิดทฤษฎีที่ว่าด้วยการสร้างรูปแบบของ Keeves [9] ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและแนวคิด 3) วัตถุประสงค์ 4) เป้าหมายสู่ความสำเร็จ และ 5) แนวทางปฏิบัติ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2. ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) [10] เพื่อสร้างและประเมินรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยมีขั้นตอนรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัย 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาเชิงคุณภาพ** เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยการวิจัยในระยะนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เพื่อสร้างรูปแบบ โดยการใช้แบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานที่มีความโดดเด่นด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศของระบบการบริหารจัดการและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 2 คน และนักวิชาการที่เชี่ยวชาญในด้านการออกแบบนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาองค์กร จำนวน 1 คน

### เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งมีประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อรูปแบบ หลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายสู่ความสำเร็จ แนวทางปฏิบัติ และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของคำถาม ความถูกต้องเหมาะสมในการใช้ภาษา ความเรียบร้อย และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจนสมบูรณ์

### การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

1. ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด จากเอกสารตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 20 แหล่ง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด นำองค์ประกอบหลักมาเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดประเด็นคำถามเพื่อทำการสัมภาษณ์

2. สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน และนักวิชาการ จำนวน 1 คน ซึ่งมีประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อรูปแบบ หลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายสู่ความสำเร็จ แนวทางปฏิบัติ และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

3. ผู้วิจัยสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและแนวคิด 3) วัตถุประสงค์ 4) เป้าหมายสู่ความสำเร็จ และ 5) แนวทางปฏิบัติ โดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้เหตุผลเชิงอุปมาน (Inductive Reasoning) ซึ่งมาจากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด ประกอบกับการใช้ข้อมูลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดที่เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)

4. นำรูปแบบนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อรับคำชี้แนะ ตลอดจนขอคำแนะนำเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู พร้อมทั้งปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์

**ระยะที่ 2 การศึกษาเชิงปริมาณ** เป็นการประเมินในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยการวิจัยในระยะนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบ โดยการใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

### เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ แบบประเมินด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ โดยศึกษาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ จึงได้สร้างแบบประเมินที่มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามแนวคิดของ Likert [11] มีผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยค่าดัชนีสอดคล้องกันตามวัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective

Congruence หรือ IOC) อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และค่าความเที่ยงทั้งฉบับ (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.97

### การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

1. สร้างแบบประเมินเพื่อใช้ตรวจสอบระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

2. นำแบบประเมินที่แก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน เพื่อประเมินเพื่อตรวจสอบระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

3. นำข้อมูลที่รวบรวมได้ในแบบประเมินมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วแปลผลระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์รูปแบบ พร้อมทั้งแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสร้างรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

### ผลการวิจัย

1. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ได้จากศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด จากเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ แล้วทำการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด แล้วจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู พบว่า มี 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบไฮบริด ( $\beta = 0.969$ ) 2) ความยืดหยุ่นขององค์กร ( $\beta = 0.937$ ) 3) ค่านิยมการทำงานเป็นทีม ( $\beta = 0.916$ ) 4) ความเชื่อมั่นในองค์กร ( $\beta = 0.908$ ) และ 5) สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด ( $\beta = 0.854$ ) โดยนำองค์ประกอบที่ได้มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดประเด็นคำถามเพื่อทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์และสรุปผลการสัมภาษณ์ จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาสร้างรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและแนวคิด 3) วัตถุประสงค์ 4) เป้าหมายสู่ความสำเร็จ และ 5) แนวทางปฏิบัติ โดยมีองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู 5 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ชื่อรูปแบบ</b></p> <p><b>H-O-T-O-H Model</b> : รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br/>มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>หลักการและแนวคิด</b></p> <p>รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br/>มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ผู้วิจัยได้อัดหลักการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาตามแนวคิดของ Deal and Peterson [12] ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารเข้าใจและรู้ความลุ่มลึกในสถานศึกษา 2) การเปิดเผยและนำเสนอค่านิยมแกนกลาง และ 3) การลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างบริบทในทางบวก ผู้กำหนดหลักการและแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br/>มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด จากตำรา เอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักทฤษฎีและนักการศึกษา จำนวน 20 ท่าน แล้วทำการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด แล้วจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ขององค์ประกอบและตัวชี้ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br/>มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ดังกล่าวสามารถนำไปใช้ในการอธิบายสภาพความเป็นจริงในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ จากนั้นจึงนำองค์ประกอบหลักมาเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยตามค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบไฮบริด 2) ความยืดหยุ่นขององค์กร 3) ค่านิยมการทำงานเป็นทีม 4) ความเชื่อมั่นในองค์กร และ 5) สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด จากนั้นนำองค์ประกอบที่ได้มาเป็นข้อมูลพื้นฐานและแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br/>มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ซึ่งหลักการและความหมายขององค์ประกอบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br/>มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู มีดังนี้</p> <p><b>วัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด</b> หมายถึง แบบแผนของสถานศึกษาที่ผสมผสานระหว่างกลุ่มคุณสมบัติ ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม และวิถีปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างวิถีการทำงานแบบดั้งเดิมและวิถีการทำงานแบบดิจิทัล เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ไม่แน่นอนและผันผวนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีลักษณะเป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองสภาวะการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร ประกอบด้วย</p> <p><b>ภาวะผู้นำแบบไฮบริด</b> หมายถึง ความริเริ่มที่หลากหลายในการทดลองสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง การสื่อสารดิจิทัล การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน และการสร้างแรงจูงใจผ่านความไว้วางใจ</p> <p><b>ความยืดหยุ่นขององค์กร</b> หมายถึง กระบวนการทำงานที่หลากหลาย การประสานงานที่คล่องตัว การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม</p> <p><b>ค่านิยมการทำงานเป็นทีม</b> หมายถึง การมีเป้าหมายของทีมงานร่วมกัน การแบ่งหน้าที่ความร่วมมือ และความรับผิดชอบร่วมกันที่ตรวจสอบได้</p> |

**ตารางที่ 1** รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู (ต่อ)

| <p><b>ความเชื่อมั่นในองค์กร</b> หมายถึง ความเชื่อมั่นในเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กร ความมั่นใจในสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และความมั่นใจในความสามารถของของผู้บริหาร</p> <p><b>สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด</b> หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานแบบไฮบริด นโยบายการทำงานแบบไฮบริด และการสนับสนุนพัฒนาการทำงานแบบระยะไกล</p>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>วัตถุประสงค์</b></p> <p>เพื่อให้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ปรับเปลี่ยนความเชื่อค่านิยม แบบแผนพฤติกรรม กระบวนการนำองค์กร และสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่สนับสนุนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ปัจจุบันระหว่างวิถีการทำงานแบบดั้งเดิมและวิถีการทำงานแบบดิจิทัล มุ่งสู่วัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่นและเข้มแข็งของสถานศึกษา</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| องค์ประกอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | เป้าหมายสู่ความสำเร็จ                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | แนวทางปฏิบัติ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>ภาวะผู้นำแบบไฮบริด</p> <p>H - Hybrid Leadership</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>ผู้บริหารมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการริเริ่มสิ่งใหม่มาใช้ในการทำงานในสถานศึกษา มีการสื่อสารภายในองค์กรผ่านทางเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยไว้วางใจในความสามารถของบุคลากร</p>                                                                   | <p>1) ผู้บริหารพัฒนาทักษะการสื่อสาร และจัดระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและส่งต่อข้อมูลภายในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม</p> <p>2) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาสร้างและปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมสมัยใหม่ในการทำงานอย่างคล่องแคล่ว</p> <p>3) ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง</p> <p>4) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สื่อสารเพื่อสร้างความไว้วางใจในองค์กร</p>                                                          |
| <p>ความยืดหยุ่นขององค์กร</p> <p>O - Organizational Flexibility</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารและการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานที่หลากหลาย โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการประสานงานในองค์ที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ที่รวดเร็วและมีคุณภาพในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา</p> | <p>1) กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อลดภาระงานร่วมกันชัดเจน กระจายอำนาจการตัดสินใจ สร้างกระบวนการทำงานที่หลากหลายโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว สะดวก คุ่มค่า และประหยัดเวลา</p> <p>2) จัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ที่รวดเร็วและมีคุณภาพ แบ่งปันการใช้ทรัพยากร รวมทั้งการใช้ทรัพยากรทดแทนหรือใช้ทรัพยากรซ้ำในแต่ละกลุ่มงาน</p> <p>3) สร้างการสื่อสารและการประสานงานในสถานศึกษาที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ โดยสื่อสารแบบสองทางผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย</p> |
| <p>ค่านิยมการทำงานเป็นทีม</p> <p>T - Teamwork Values</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>บุคลากรในสถานศึกษามีค่านิยมการทำงานเป็นทีมที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีหน้าที่ความร่วมมือที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ทุกคนในทีมมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามภารกิจและสามารถปรับเปลี่ยนหมุนเวียนเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีได้</p>                                                                      | <p>1) สร้างและพัฒนาทีมงาน โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมความสามารถ ส่งเสริมให้ทีมทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมภาคภูมิใจ</p> <p>2) ส่งเสริมการแบ่งปันความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ชัดเจนในกระบวนการทำงานของทีมงาน ให้คำปรึกษา กำกับ นิเทศติดตาม ตรวจสอบ วัดและประเมินผลการทำงานของทีมงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม</p> <p>3) บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานและผลลัพธ์ของทีมที่ชัดเจน</p>                                    |

**ตารางที่ 1** รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู (ต่อ)

| องค์ประกอบ                                                     | เป้าหมายสู่ความสำเร็จ                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | แนวทางปฏิบัติ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเชื่อมั่นในองค์กร<br>O - Organizational<br>Confidence      | บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในเป้าหมายที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกคนภายในองค์กร มีนวัตกรรมที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของสถานศึกษาเพื่อสร้างความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในสถานศึกษา รวมทั้งบุคลากรในสถานศึกษามีความมั่นใจในสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และเชื่อมั่นศรัทธาในความสามารถของผู้บริหาร               | 1) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการใช้เทคโนโลยี ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ มีความเป็นประชาธิปไตย และรับรู้ข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ<br>2) ผู้บริหารสร้างนวัตกรรมการบริหารที่มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรเป็นประจำ<br>3) ส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู ลดความแตกต่างทางเจนเนอเรชั่น โดยแสดงออกถึงพฤติกรรมที่จริงใจต่อกัน |
| สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด<br>H - Hybrid work<br>environment | สถานศึกษามีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายหรือมาตรการที่ชัดเจนในการส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบไฮบริด เพื่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยบุคลากรได้รับการสนับสนุนและพัฒนาแนวทางการทำงานระยะไกลโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยอย่างเป็นระบบ | 1) กำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติ ข้อตกลงร่วมกัน และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแบบผสมผสานอย่างเป็นระบบ<br>2) ฝึกอบรมให้ความรู้และพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากรในสถานศึกษาให้ปรับใช้ในการปฏิบัติงานระยะไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ<br>3) จัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการในการทำงานที่สำนักงานและการทำงานระยะไกล เช่น คอมพิวเตอร์ที่ปลอดภัย ระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่รวดเร็ว และแพลตฟอร์มดิจิทัลสมัยใหม่                                                  |

2. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู มีผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.86$  ,  $S.D. = 0.37$ ) มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.66$  ,  $S.D. = 0.57$ ) และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.83$  ,  $S.D. = 0.43$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้วิจัยพิจารณา 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ผลการประเมินชื่อรูปแบบ หลักการและแนวคิด และวัตถุประสงค์ ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ พบว่า

ชื่อรูปแบบมีผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.89$  ,  $S.D. = 0.33$ ) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.89$  ,  $S.D. = 0.33$ ) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 5.00$  ,  $S.D. = 0.00$ )

หลักการและแนวคิดของรูปแบบ มีผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.89$  ,  $S.D. = 0.33$ ) ความไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.67$  ,  $S.D. = 0.50$ ) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.89$  ,  $S.D. = 0.33$ )

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ มีผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.78$  ,  $S.D. = 0.44$ ) ความไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.56$  ,  $S.D. = 0.73$ ) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.67$  ,  $S.D. = 0.71$ )

2.2 เป้าหมายสู่ความสำเร็จและแนวทางปฏิบัติของรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ผลการประเมินด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.75 - 5.00 เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมสูงสุดในการนำไปใช้ คือ สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด ( $M = 5.00$ ,  $S.D. = 0.00$ ) รองลงมา คือ ความเชื่อมั่นในองค์กร ( $M = 4.89$ ,  $S.D. = 0.32$ )

ประเมินด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.39-4.81 เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้สูงสุดในการนำไปใช้ คือ ค่านิยมการทำงานเป็นทีม ( $M = 4.81$ ,  $S.D. = 0.40$ ) รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด ( $M = 4.72$ ,  $S.D. = 0.45$ )

ผลการประเมินด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากและมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.69-4.89 เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีประโยชน์สูงสุดในการนำไปใช้ คือ ความเชื่อมั่นในองค์กร ( $M = 4.89$ ,  $S.D. = 0.32$ ) รองลงมา คือ ค่านิยมการทำงานเป็นทีม ( $M = 4.86$ ,  $S.D. = 0.35$ )

## สรุปและอภิปรายผล

1. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ประกอบไปด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและแนวคิด 3) วัตถุประสงค์ 4) เป้าหมายสู่ความสำเร็จ และ 5) แนวทางปฏิบัติ โดยภาพรวมมีผลการประเมินรูปแบบในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด เป็นแบบแผนของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นของการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในสถานศึกษา มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและนโยบายที่สนับสนุนการทำงานแบบไฮบริด บุคลากรในสถานศึกษามีค่านิยมการทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบไฮบริดในการทดลองสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารดิจิทัล ดูแลเอาใจใส่และสร้างแรงจูงใจผ่านความไว้วางใจ บุคลากรในสถานศึกษามั่นใจในเป้าหมายและความคาดหวังของสถานศึกษา รวมทั้งเชื่อมั่นในสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและความสามารถของผู้บริหาร สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) [5] ในกลยุทธ์ที่ 1 คนไทยทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ โดยปรับรูปแบบการทำงานในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความคล่องตัวในการทำงานได้ทุกที่ และสร้างวัฒนธรรมการทำงานในทุกองค์กรที่ส่งเสริมให้คนเก่งได้แสดงความสามารถและแข่งขันอย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 [5] ด้านการพัฒนากระบวนการและการบริการภาครัฐยุคดิจิทัล ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ด้วยนวัตกรรม และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน (Digitalize Process) ปรับปรุงประสิทธิภาพของเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ที่สามารถตอบสนองความต้องการของการปฏิบัติงานได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทาง สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู [5] โดยมีแนวทางการพัฒนาในกลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาระบบพื้นฐานทางเทคโนโลยีให้ครอบคลุมการปฏิบัติราชการ พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะพื้นฐานด้านเทคโนโลยี การใช้โครงข่ายอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด พัฒนาและส่งเสริมการใช้ระบบบริหารด้านการจัดการศึกษาพื้นฐานที่ดีสำหรับสถานศึกษาให้เป็นระบบเดียวเพื่อลดภาระงานครู ลดความซ้ำซ้อนของระบบงานและการจัดเก็บข้อมูล จัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมในทุกระดับให้เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร

สอดคล้องกับแนวคิดของ Alexander et al. [4] ที่ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานระหว่างทำงานจากที่ไกล และที่ทำงานในสถานที่ ความยืดหยุ่นและเปิดกว้างในการทำงานร่วมกันในองค์กร การส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็น ทีมร่วมกันโดยให้ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างพนักงาน ผู้นำทีมไฮบริดที่บริหารจัดการทีมที่ประกอบด้วยสมาชิก ที่ทำงานแบบร่วมมือกันโดยใช้เทคโนโลยีสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และความเชื่อมั่นในองค์กรโดยการสร้างช่วงเวลาเล็ก ๆ ที่เชื่อมโยงระหว่างพนักงาน เช่น การเป็นโค้ช การอบรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการส่งเสริมประสบการณ์ทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Beno [13] ที่ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมในสถานที่ทำงานแบบไฮบริดที่จะมุ่งเน้นไปที่ กิจกรรมที่สร้างและแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ค่านิยมที่แข็งแกร่งขององค์กรที่บุคลากรทุกคนเคารพและปฏิบัติตาม ส่งผล ต่อการสร้างทัศนคติเชิงบวกและประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ขึ้นจากการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยอิงแนวคิดทฤษฎีที่ว่า ด้วยรูปแบบ (Model) ของ Keeves [8] ซึ่งประกอบด้วยชื่อรูปแบบ หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของ รูปแบบ เป้าหมายความสำเร็จ และแนวทางปฏิบัติ ดังนั้น กระบวนการสร้างรูปแบบได้ผ่านขั้นตอนและวิธีการโดยมี ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินรูปแบบอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ จึงทำให้รูปแบบผ่านการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับว่า โร เฟิงส์วีสต์ [14] ที่ได้กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ซึ่งมี กระบวนการสร้างจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่าง รูปแบบ โดยหลักการกำหนดชื่อรูปแบบผู้วิจัยกำหนดให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับชื่อเรื่องที่วิจัยโดยแสดงให้เห็นตัวแปรที่ วิจัยหรือเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจน และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ เช่น การทดสอบรูปแบบด้วยการ ประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดการประเมิน การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น จากนั้นผู้วิจัย ใช้วิธีการตรวจสอบรูปแบบ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของ รูปแบบ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Joint Committee on Standard of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของ Stufflebeam [15] มาประยุกต์ใช้ในการประเมินโมเดลประกอบด้วย มาตรฐาน 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ (Utility) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และมาตรฐานด้าน ความเหมาะสม (Propriety) จากกระบวนการพัฒนารูปแบบดังกล่าวจึงทำให้ได้รูปแบบที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบของสิ่งนั้น ๆ ซึ่งได้จากกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความตรงและเชื่อถือได้ สามารถนำมาเป็น แนวทางในการดำเนินการ ปรับปรุง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริดให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

2. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

ผลการประเมินด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมสูงสุด ในการนำไปใช้ คือ สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด เป็นการ ทำงานที่ผสมผสานระหว่างมนุษย์และระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) ร่วมกันในสถานการณ์การทำงานต่าง ๆ เป็นการวางแผน ที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์จากความยืดหยุ่นแก่บุคลากรใน สถานที่การทำงานที่หลากหลาย รวมถึงลดต้นทุนและเสริมสมรรถภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูยอมรับความสำเร็จใน การทำงานระยะไกล สอดคล้องกับ Suravi [16] ที่ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริดเป็นการเตรียมการ ฝึกอบรมและพัฒนา การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการฝึกอบรมและทำงานประจำ การวิเคราะห์ความต้องการและวาง แผนการทำงานที่เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ การพิจารณาความต้องการของพนักงาน และสร้างหรือปรับใช้ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ผลการประเมินด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้สูงสุดในการนำไปใช้ คือ ค่านิยมการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการที่สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีและสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยบุคลากรมีความรับผิดชอบต่องานร่วมกัน บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถและทักษะต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน กำหนดให้สมาชิกในทีมมีบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามความสามารถที่หลากหลาย และกำหนดผู้รับผิดชอบงานที่เหมาะสมกับขนาดของงานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับ Beal et al. [17] ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมอยู่ที่การแบ่งหน้าที่และความสามารถที่แตกต่างกัน มีการวางแผนและความสามารถที่แตกต่างกันของสมาชิกในทีมที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพของทีม สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจในบทบาทของตนเองในทีมเป็นอย่างดี และต้องเข้าใจในลักษณะของภาระหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ และลักษณะของงานอย่างชัดเจนและถูกต้อง

ผลการประเมินด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุดในการนำไปใช้ คือ ความเชื่อมั่นในองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะความเชื่อมั่นในองค์กร คือความคาดหวังที่เชื่อมโยงกับความตั้งใจและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสนับสนุนให้เกิดความเชื่อมั่นในสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก ความมั่นใจมีผลต่อองค์กรหรือความเชื่อในความสามารถของสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบริหารจัดการได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งความเชื่อมั่นในองค์กรมีความสำคัญอย่างมากในสภาวะโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Taborosi et al. [18] ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความเชื่อมั่นในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) การระบุงค์กร คือความรู้สึกรักของพนักงานที่ตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่น การรับรู้และเชื่อมั่นในเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กร 2) ความเชื่อมั่นในความตั้งใจของเพื่อนร่วมงาน คือความเชื่อมั่นในความตั้งใจและการกระทำของเพื่อนร่วมงาน และ 3) ความมั่นใจในการกระทำของผู้บริหาร คือความมั่นใจในการกระทำและความสามารถของผู้บริหาร

จากข้อมูลข้างต้นนั้นสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาวัดธรรมองค์กรแบบไฮบริด สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นและผ่านกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นการยืนยัน ตรวจสอบ และประเมินรูปแบบแล้วนั้น ผลลัพธ์ที่ได้แสดงให้เห็นถึงความมีมาตรฐานของรูปแบบและเป็นการยืนยันว่าสามารถนำสารสนเทศดังกล่าวไปปรับใช้ให้กับบริบทสถานศึกษาที่ใกล้เคียงกัน เพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาของประเทศชาติสืบไป

## เอกสารอ้างอิง

- [1] Office of the Education Council. (2022). *Direction and trend of organizing education in the COVID-19 era*. Bangkok: Office. (in Thai)
- [2] Office of the Civil Service Commission (2022). *Guidelines for government operations that support the new way of living and working*. n.p. Research office and develop the personnel system of the Office of the Civil Service Commission. (in Thai)
- [3] Kerdtip, C. (2023). *Organization Behavior*. Pattani: Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus. (in Thai)
- [4] Alexander, A., Cracknell, R., De Smet, A., Langstaff, M., Mysore, M., and Ravid, D. (2021). *What executives are saying about the future of hybrid work*. New York: McKinsey Global Publishing.
- [5] The Secondary Educational Service Area Office Loei Nongbualamphu. (2023). *Basic Education Development Plan 2023 – 2027*. The Secondary Educational Service Area Office Loei Nongbualamphu. <https://plan.sesao19.go.th/> (in Thai)

- [6] da Silva, A.B., Castelló-Sirvent, F., and Canós-Darós, L. (2022). Sensible Leaders and Hybrid Working: Challenges for Talent Management. *Sustainability* 2022, 14( 2 4 ) , 16883. doi.org/10.3390/su142416883
- [7] Ekelman, F., and Kantor, J. (2023). *Thrive with a Hybrid Workplace: Step-by-Step Guidance from the Experts*. USA: Rowman & Littlefield Publishers.
- [8] Wiatr, A., and Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52(1). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>
- [9] Keeves, P.J. (1988). *Educational research, methodology and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- [10] Creswell, J. W., and Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. United States: SAGE Publications.
- [11] Ketchatturat, J. (2022). *Evaluation methodology*. Khon Kaen: Faculty of Education, Khon Kaen University. (in Thai)
- [12] Kotbantaow, S. (2017). *Educational Administration: Principles and Theories*. Bangkok: Panyachon. (in Thai)
- [13] 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>
- [14] Pengsawat, W. (2010). Model development research. *Rajabhat Sakon Nakhon University Journal*, 2(4), 1-15. (in Thai)
- [15] Kanjanawasee, S. (2018). *Assessment Theory* (9th ed.). Bangkok: The Publisher of Chulalongkorn University. (in Thai)
- [16] Suravi, S. (2024). Training and development in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 48-67.
- [17] Beal, R., Changder, N., Norman, T., and Ramchurn, S. (2020). Learning the value of teamwork to form efficient teams. In *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*, 34(5), 7063-7070.
- [18] Taborosi, S., Strukan, E., Postin, J., Konjikusic, M., and Nikolic, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), 48-60.