

แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา

Relationship Model of Strategic Leadership Effectiveness Human Resource  
Management and Performance of Thai Vocational Education Institute

สุภัทรา สงครามศรี<sup>1\*</sup> วิชิต อุ๋น<sup>2</sup> และกัญรัตน์ ธีระชนชัยกุล<sup>3</sup>  
Supattra Songkramsri<sup>1\*</sup> Vichit U-on<sup>2</sup> and Kanyarat Teerathanachaiyakun<sup>3</sup>

<sup>1</sup>สาขาวิชาการจัดการ (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีปทุม

<sup>2</sup>วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

<sup>3</sup>คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ABSTRACT

This research aims: (1) To study the factors that influence strategic leadership. (2) To study the influence of strategic leadership. (3) To model the relationship of strategic leadership, the effectiveness of human resource management and performance. The sample of this research is drawn from 115 vocational institutes. The source of data are 3 executives of each Institute of Vocational Education. The total number of people who provided data is 345. Using a multi-stage random sampling method (Multi-Stage-Sampling) data was collected by a questionnaire during the period June to August 2015. In total 306 questionnaires were returned, representing a response rate of 89%. The data was analyzed using technical analysis, structural equation model.

The results of the research showed that: (1) Factors affecting strategic leadership consist of an open environment, depth knowledge and intrinsic motivation. (2) Strategic leadership has a direct positive influence on the efficiency of human resource management and performance. In addition, the effective management of human resources and performance influenced indirectly by the open environment, depth knowledge and intrinsic motivation. (3) SLV model simulations are consistent with empirical data based on a harmonized index of 6 indexes of accepted criteria. The index is:  $\chi^2/df = 1.19$ , CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.93, RMSEA = 0.025 and SRMR = 0.014.

The SLV Model which includes six core elements and 18 sub-elements as follows:  
(1) Open environment has three components: support for new ideas, freedom, trust

ARTICLE INFO

Article history:  
Received 25 January 2016  
Received in revised form  
14 March 2016  
Accepted 4 May 2016  
Available online  
24 June 2016

Keywords:  
Strategic Leadership  
(ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์)  
Effectiveness of Human  
Resource Management  
(ประสิทธิภาพการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์)  
Vocational Institutions  
(สถาบันการอาชีวศึกษา)  
SLV Model

\* ผู้เขียนที่ให้การติดต่อ

E-Mail address: s\_nim32@hotmail.com

and challenge. (2) There are two components: in-depth knowledge, skills and expertise and experience and skills. (3) Intrinsic motivation has two components: persistence and dedication, direction and destination. (4) Strategic leadership has three components: implementation, control and evaluation and the direction of the organization. (5) Effective human resource management has five components: the effectiveness of human resource management, accountability of human resources, quality of life and the balance between life and work, performance management, human resources, compliance and strategic. (6) Performance has three components: quality of work, ability to work and the effectiveness of work.

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (2) เพื่อศึกษาอิทธิพล ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างวิจัยครั้งนี้ คือ สถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 115 แห่ง ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Sampling) ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา แห่งละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 345 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามระหว่างเดือนมิถุนายน-สิงหาคม 2558 และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 306 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับคืน (Response Rate) ร้อยละ 89 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลการวิจัย พบว่า (1) ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึกและแรงจูงใจภายใน (2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน และ (3) แบบจำลอง SLV Model สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี  $\chi^2/df = 1.19$ , CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.93, RMSEA = 0.025 และ SRMR = 0.014

SLV Model ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก และ 18 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด มี 3 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ความมีอิสระและความไว้วางใจ ความท้าทาย (2) ความรู้เชิงลึก มี 2 องค์ประกอบ คือ ทักษะและความเชี่ยวชาญ, ประสบการณ์และทักษะ (3) แรงจูงใจภายใน มี 2 องค์ประกอบ คือ ความวิริยะและความทุ่มเท ทิศทางและจุดหมาย (4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบ คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางขององค์กร (5) ประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 5 องค์ประกอบ คือ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมรับผิด ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์, คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ และ (6) ผลการปฏิบัติงาน มี 3 องค์ประกอบ คือ คุณภาพของงาน, ความสามารถเกี่ยวกับงาน และประสิทธิผลของงาน

## บทนำ

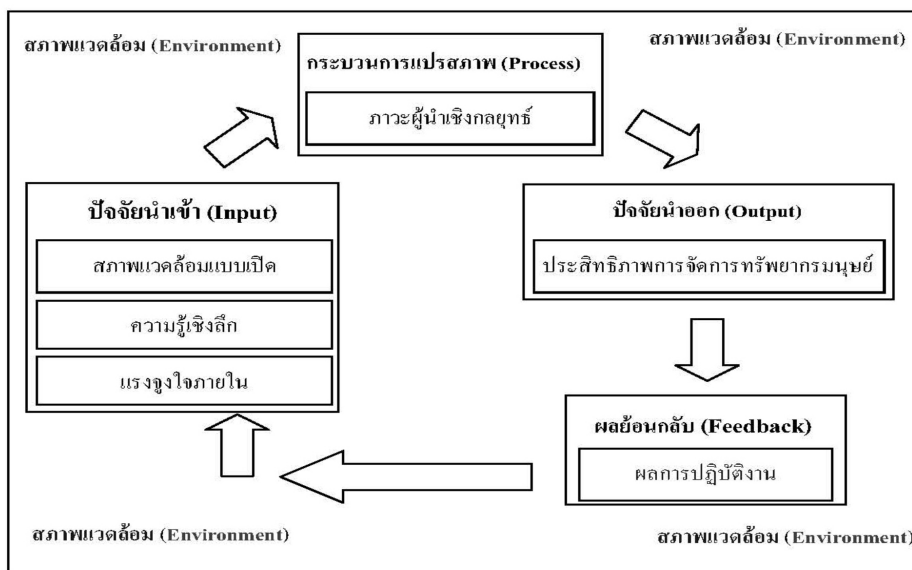
การจัดการศึกษาระดับอาชีวศึกษานั้น เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนากำลังคนระดับกึ่งฝีมือระดับฝีมือ และระดับผู้ชำนาญการเฉพาะสาขาวิชาชีพ (ระดับเทคนิค) ปัจจุบันมีสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 416 แห่ง การจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา ส่วนใหญ่

จะจัด 2 ระดับ คือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และการฝึกอาชีพระยะสั้นทั่วไป (Office of Vocational Education Commission, 2010) ซึ่งได้มีความพยายามรวมตัวสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินด้านความพร้อม จำนวน 161 แห่ง จัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา และประสบผลสำเร็จ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 129 ตอนที่ 56 ก หน้า 18 ลงวันที่ 27 มิถุนายน 2555 เป็นไปตามมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (Government Gazette, 2012) สถาบันการอาชีวศึกษาที่จัดตั้งขึ้นจะมีสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี เน้นจัดการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาตรีสายปฏิบัติการ หรือสายเทคโนโลยี เพื่อให้ผู้สำเร็จหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) มีเส้นทางศึกษาต่อเนื่องในสายวิชาชีพ ใช้เวลาเรียนต่อระดับปริญญาตรีจบได้ในเวลา 2 ปี ต่างจากปัจจุบันที่ต้องไปเทียบและใช้เวลาเรียนถึง 2 ปีครึ่ง การรวมตัวกันดังกล่าวก่อให้เกิดผลกระทบและเกิดการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ทั้งในด้านของการบริหารจัดการ สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบการเรียนการสอน และหลักสูตรที่จะเปิดสอน ซึ่งต้องมีการพัฒนาหลักสูตรขึ้นใหม่ ให้มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ คือ มุ่งผลิตบัณฑิตในหลักสูตรเทคโนโลยีสายปฏิบัติการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ที่จะต้องเตรียมการบุคลากร เพื่อสนับสนุนการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับศักยภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมและทรัพยากรด้านต่าง ๆ ของสถาบันการอาชีวศึกษาแต่ละแห่งที่มีอยู่ ดังนั้นในระยะแรกของการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ สถาบันการอาชีวศึกษาแต่ละแห่ง จะต้องสร้างควมมีประสิทธิผล และควมมีคุณภาพขององค์กรระหว่างการพัฒนาที่เน้นความยืดหยุ่น และการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2009) มีกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร สร้างวิสัยทัศน์ และการนำไปสู่การปฏิบัติของพันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมี ภาวะผู้นำ (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2012) ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง

การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จไปสู่เป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น นอกจากภาวะผู้นำแล้ว ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะในยุคโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร (DuBrin, 2012) รักษาความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2009) ผู้นำจึงจำเป็นต้องมี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เพื่อพัฒนาศักยภาพการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น แต่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะเกิดขึ้นได้ต้องมีปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยทางตรงและทางอ้อมมาเกี่ยวข้อง จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมแบบเปิด, ความรู้เชิงลึก, แรงจูงใจภายใน (Winston, 2003) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร, การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Dess & Miller, 1993) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบ คือ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์, ประสิทธิภาพของการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์, ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์, ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์, คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Office of the Civil Service Commission, 2006) และผลการปฏิบัติงาน มุ่งองค์ประกอบ คือ ประสิทธิภาพของงาน, คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Mathis and Jackson, 2003) หากพิจารณาสถาบันการอาชีวศึกษา เป็นระบบ ๆ หนึ่ง ซึ่งในทางทฤษฎี ปัจจัยนำเข้า (Input) ก็คือ ทรัพยากร ข้อมูล หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่นำเข้ามาภายในระบบเพื่อใช้ในการแปรรูป ส่วนกระบวนการแปรรูป (Process) เป็นขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Transform) ปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออกหรือผลลัพธ์ (Output) และอาจได้ผลย้อนกลับ (Feedback) ตามมาจากกระบวนการแปรรูป ซึ่งผลย้อนกลับจะกลับเข้าสู่ระบบ เพื่อให้ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น ต้องทำอะไรต่อ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Boulding, 1956) ในทำนองเดียวกัน ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เปรียบเสมือนปัจจัยนำเข้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เปรียบเสมือนกระบวนการเปลี่ยนแปลง ส่วนประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเสมือนปัจจัยนำออกหรือผลที่ได้จากการบริหารจัดการของผู้บริหาร และผลการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนผลย้อนกลับถึงการบริหารจัดการ เพื่อให้ทราบว่าจะเกิดอะไร ต้องทำอะไรต่อ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบตามแนวคิดของ Boulding and Bertalanffy (Group Blog, 2015) เป็นทฤษฎีหลักที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ดังภาพประกอบที่ 1 นอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่า ยังไม่มีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษาว่า ปัจจัยอะไรบ้าง ที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา อยู่ในระดับใด ซึ่งจะทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา ได้ดียิ่งขึ้น ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการอาชีวศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้สูงสุดต่อองค์กร



ภาพที่ 1 กรอบความคิดเชิงทฤษฎี การนำทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้  
 ที่มา: ดัดแปลงจากองค์ประกอบระบบ ของ Boulding (1956)

**คำถามการวิจัย**

1. ปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา มากหรือน้อย อย่างไร

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา
3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา

## ประโยชน์ที่ได้รับ

### 1. ประโยชน์เชิงวิชาการ

ทำให้ได้ข้อค้นพบเชิงวิชาการเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาสถานบันการอาชีวศึกษา ด้านอื่น ๆ ต่อไป

### 2. ประโยชน์เชิงปฏิบัติการ

2.1 ได้ทราบถึงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรง และอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถาบันการอาชีวศึกษา

2.2 เป็นแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กำกับ ดูแล ใช้ในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาสถาบันการอาชีวศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology)

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร คือ สถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 161 สถาบัน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่มีลักษณะเป็นลำดับขั้นที่ลดหลั่น โดยใช้สูตรคำนวณ (Yammane, 1973) ได้สถาบันการอาชีวศึกษาจำนวน 115 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถาบันละ 3 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 345 คน

## เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

### 1. การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งผลการประเมินมีค่าความสอดคล้องระหว่าง 0.60-1.00 และนำไปวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) และหาค่าความเที่ยงโดยวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.982

### 2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

การสนทนากลุ่ม (Focus group) เป็นการสนทนาโดยมีประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ ใน 2 ประเด็น คือ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา ดังกล่าวอย่างไรบ้าง

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ตัวแปรแต่ละตัว (ตามเอกสารสรุป) ว่าสอดคล้องกับบริบทของประเทศเราหรือไม่ อย่างไร และควรมีตัวบ่งชี้ใดเพิ่มเติม

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ( Structural Equation Modeling : SEM) การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

## ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนดำเนินการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : เป็นขั้นตอนการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 : เป็นขั้นตอนของการกำหนดกรอบ แนวคิดการวิจัย

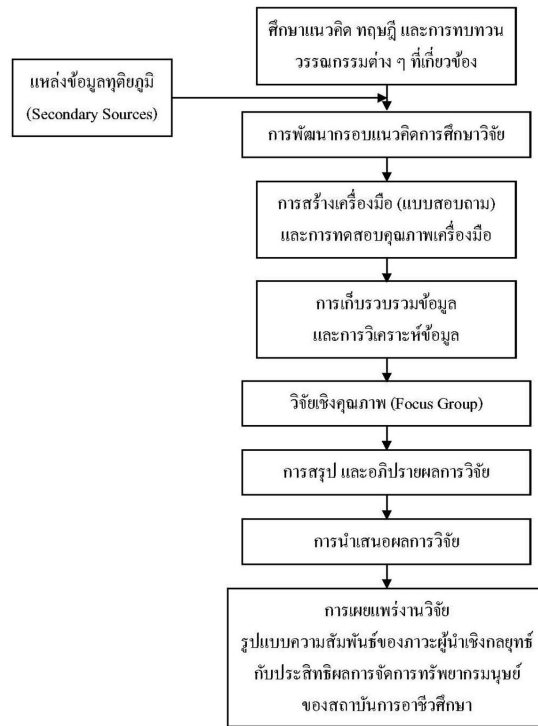
ขั้นตอนที่ 3 : เป็นขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ หรือ แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 4: เป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5: ขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยจัดการประชุมเชิงสัมมนา (Focus group)

ขั้นตอนที่ 6: เป็นขั้นตอนการสรุป และอภิปราย ผลการวิจัย

ภายหลังดำเนินการครบ 6 ขั้นตอนแล้ว จึงนำเสนอผลการวิจัยและเผยแพร่งานวิจัยต่อไป ขั้นตอนดำเนินการวิจัยดังกล่าว แสดงได้ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพที่ 2 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

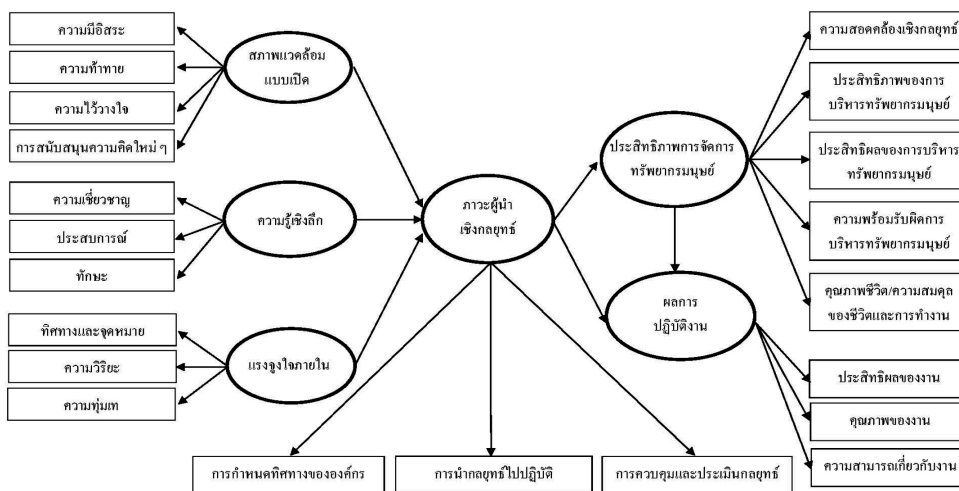
### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัย ทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นการทบทวนวรรณกรรมของต่างประเทศเป็นหลัก เพื่อให้ องค์กรความรู้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อนำมาพัฒนาและสร้างเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Dess & Miller (1993) ซึ่งประกอบด้วย (1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (3) การควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ Winston (2003) มาใช้ในการศึกษาปัจจัยที่มีผล ต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อม แบบเปิด (2) ความรู้เชิงลึก (3) แรงจูงใจภายใน และใช้กรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) (Office of the Civil Service Commission, 2006) ในการศึกษาประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย (1) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับ



การทำงาน และศึกษา ผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Mathis and Jackson (2003) ซึ่งประกอบด้วย (1) ประสิทธิภาพของงาน (2) คุณภาพของงาน และ (3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุป และนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย (Conceptual Framework) ครั้งนี้ ดังภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

### สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 : สภาพแวดล้อมแบบเปิด มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- สมมติฐานที่ 2 : ความรู้เชิงลึก มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- สมมติฐานที่ 3 : แรงจูงใจภายใน มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- สมมติฐานที่ 4 : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- สมมติฐานที่ 5 : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน
- สมมติฐานที่ 6 : ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน

1.1 สภาพแวดล้อมแบบเปิด(OPE)ประกอบด้วยด้านความไว้วางใจด้านการสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ด้านความมีอิสระ และด้านความท้าทาย มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.2 ความรู้เชิงลึก (DEP) ประกอบด้วย ด้านทักษะ ด้านประสบการณ์ และด้านความเชี่ยวชาญ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.10 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.3 แรงจูงใจภายใน (INT) ประกอบด้วย ด้านความทุ่มเท ด้านความวิริยะ และด้านทิศทางการจดหมาย มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.64 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ผลการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน พบดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ประกอบด้วย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ อิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) และผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.96 และ 0.61 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ประกอบด้วย ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.39 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.19, 0.10 และ 0.62 ตามลำดับ ซึ่งเป็น ค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.3 ผลการปฏิบัติงาน (PER) ประกอบด้วย ด้านคุณภาพของงาน ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน และด้านประสิทธิผลของงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 และประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) 0.39 นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.20, 0.11 และ 0.64 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ผ่านประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.37 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ผลการพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยพัฒนาแบบจำลอง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ได้ SLV Model (Strategic Leadership of Vocational Model) พบว่า

3.1 สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ (NEWS) ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) และความท้าทาย (CHAL)

3.2 ความรู้เชิงลึก (DEP) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) และประสบการณ์และทักษะ (EXPS)

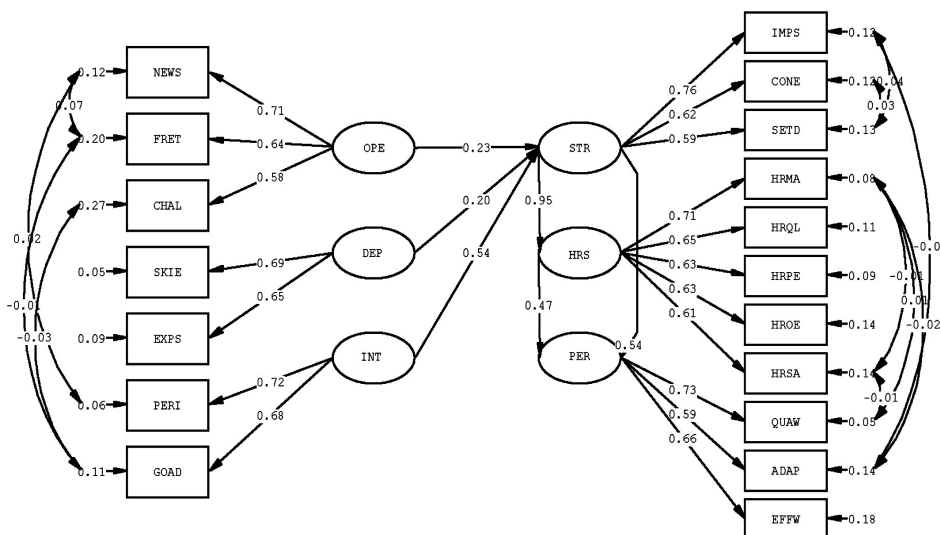
3.3 แรงจูงใจภายใน (INT) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ ความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) และทิศทางและจุดหมาย (GOAD)

3.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) และการกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD)

3.5 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) ความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) และความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ HRSA)

3.6 ผลการปฏิบัติงาน (PER) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ คุณภาพของงาน (QUAW) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (ADAP) และประสิทธิผลของงาน (EFFW)

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาแบบจำลอง พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี  $\chi^2/df = 1.19$ , CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.93, RMSEA = 0.025 และ SRMR = 0.014 ดังภาพประกอบที่ 4



Chi-Square=122.09, df=102, P-value=0.08544, RMSEA=0.025

ภาพที่ 4 SLV Model (Strategic Leadership of Vocational Model)

#### 4. สรุปผลการประชุมกลุ่ม (Focus Group)

ผลการประชุมกลุ่ม สามารถสรุปได้ 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่าน แสดงความด้วยกับกรอบแนวคิดการวิจัย โดยให้เหตุผลว่า กรอบแนวคิดนี้ผ่านการศึกษาและทบทวน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามหลักวิชาการ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

ประเด็นที่ 2 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่าน แสดงความด้วยกับตัวบ่งชี้ของตัวแปรแต่ละตัวว่า สอดคล้องกับบริบทของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยให้เหตุผลว่า ผลการวิจัยแสดงถึงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรในแต่ละด้าน ได้ดังต่อไปนี้

4.1 สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า การสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ (NEWS) ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) และความท้าทาย (CHAL) ของสถาบันการอาชีวศึกษา นั้น ไม่สามารถบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพได้มากเท่าที่ควร เพราะข้อจำกัดของทรัพยากร ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และกรอบการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) หรือ “กรมอาชีวศึกษา” (เดิม)

4.2 ความรู้เชิงลึก (DEP) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) และประสบการณ์และทักษะ (EXPS) นั้นเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารที่เพิ่งเข้าสู่ตำแหน่งได้ไม่นาน ยังไม่มีประสบการณ์ทางการบริหารจัดการ ผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีประสบการณ์มากกว่า ก็ควรสนับสนุน และแนะนำบริบทของสถาบันแต่ละแห่งให้กับผู้บริหารได้เพื่อจะได้นำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสถาบันแต่ละแห่ง

4.3 แรงจูงใจภายใน (INT) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) และทิศทางและจุดหมาย (GOAD) นั้น เป็นแรงกระตุ้นจากภายในของคนที่แสดงออกถึงความมั่นใจ กระตือรือร้นตั้งใจทำงาน เป็นแรงผลักดันให้มีความอยากรู้ อยากเห็น อยากพัฒนา ในทุก ๆ ด้าน และอยากทำงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อตนเอง และต่อองค์กร

4.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) และการกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) นั้น ผู้บริหารแต่ละคนมีภาวะความเป็นผู้นำแตกต่างกันไปไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำ แบบใดก็ตาม แต่ทุกคนต่างมีความคิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเทคนิคกระบวนการในการบริหารจัดการ ด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้ดีกับสภาพแวดล้อมและบริบทของแต่ละแห่ง

4.5 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) และความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) นั้น ตัวบ่งชี้บางตัวนั้น ไม่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงและบริบทของสถาบัน

4.6 ผลการปฏิบัติงาน (PER) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับตัวแปรอื่น ๆ เช่น ระบบและกระบวนการบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในแง่รายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) ตลอดทั้งองค์กร ย่อมจะส่งผลถึง คุณภาพของงาน (QUAW) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (ADAP) และประสิทธิผลของงาน (EFFW) ได้

## อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมแบบเปิดมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 1 แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมแบบเปิดที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่สูงมากนัก ทั้งนี้อาจเนื่องจากไม่ใช่ว่าเพียงการมีสภาพแวดล้อมแบบเปิดในการทำงานเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารของสถาบันการอาชีวศึกษาแต่ละแห่งว่ามีวิสัยทัศน์ มีภาวะความเป็นผู้นำ มีมุมมองที่กว้างไกล มีความยืดหยุ่น สามารถใช้ภาวะความเป็นผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเพื่อความสำเร็จขององค์กร เพิ่มผลผลิต หรือประสิทธิภาพขององค์กร ผ่านทางวิธีที่แตกต่างกันได้มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับ Weiner & et al. (2011) กล่าวว่า หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีความสร้างสรรค์ สนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความท้าทาย (Challenge) ความมีอิสระ (Freedom) ความไว้วางใจ (Trust) และการสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ (New Idea Support) เพราะการแสดงความคิดเห็น (Idea time) และรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ นำไปสู่การค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เช่นเดียวกับ Isaksen, Dorval & Treffinger (2011) กล่าวว่า คุณลักษณะหรือมิติที่สนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย ความท้าทาย (Challenge) ความมีอิสระ (Freedom) ความไว้วางใจ (Trust) การแสดงความคิดเห็น (Idea Time) และการสนับสนุนความคิด (Idea Support) และ Spina & Mele (2012) กล่าวว่า องค์กรที่สนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความท้าทาย (Challenge) ความมีอิสระ (Freedom) สนับสนุนทีมงาน (Work Group) การมีทรัพยากรที่เพียงพอ (Sufficient Resources) และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Supervisory Encouragement) แล้ว ก็

เอื้ออำนวยให้ผู้นำเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ผลวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น Herbert (2010) พบว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด จะสนับสนุนและนำผู้นำไปสู่ความคิดใหม่ๆ ไปสู่ความคิด สร้างสรรค์และความสำเร็จในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ และความไว้วางใจ ส่วน Kittkhan Patipan (2012) ที่ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พบว่า แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลรวมสูงสุด รองลงมาคือสภาพแวดล้อมแบบเปิด และความรู้เชิงลึก โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งสามตัวร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาได้ร้อยละ 68 นอกจากนี้ ประสพการณ์เฉพาะด้านจะนำไปสู่ความรู้เชิงลึก ทักษะทางสังคม และแรงจูงใจภายใน และงานวิจัยของ Runco (2014) พบว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด ประกอบด้วย ความท้าทาย (Challenges) การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (Support New Ideas) ความอิสระ (Freedom) และความไว้วางใจ (Trust) จะเอื้ออำนวยให้ผู้นำองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

2. ความรู้เชิงลึก มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาอิทธิพลของความรู้เชิงลึก ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ความรู้เชิงลึก มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่สูงมากนัก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความรู้เชิงลึกเป็นกรอบของการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และค่านิยมที่สะสมมา นำไปสู่ความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญ เป็นการผสมผสานที่ก่อให้เกิดกรอบความรู้ใหม่ และเป็นการนำเอาประสบการณ์ กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมผสาน และบูรณาการเข้าด้วยกัน ผู้นำหรือผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาแต่ละแห่ง ต่างมีทักษะ ประสบการณ์ และการเรียนรู้แตกต่างกันไป แต่ขึ้นอยู่กับผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีภาวะความเป็นผู้นำ สามารถใช้ภาวะความเป็นผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับ Mayfield & Mayfield (2010) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ ประกอบด้วย ความรู้เชิงลึก ที่เกี่ยวข้องกับทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านหนึ่งๆ เป็นความสามารถในการบูรณาการพื้นฐานความรู้ หรือทักษะ การคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจภายใน ที่เกิดจากความปรารถนาอันแรงกล้า ความรู้สึกยินดีที่จะทำงาน ตลอดจน ความพึงพอใจส่วนบุคคล เช่นเดียวกับ O'dell & Hubert (2011) กล่าวว่า ความรู้ที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเป็นผู้นำ มีอยู่ 2 ประเภท คือ ความรู้ความสามารถที่นำไปสู่ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญทั่วไป และความรู้ใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยบูรณาการและเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานที่เกิดจากทักษะและประสบการณ์ โดยตรงทำให้นักลสามารถปรับตัวเองสู่สถานการณ์ใหม่ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ และมีสมรรถภาพด้านความสามารถ ซึ่งเป็น ความสามารถที่ได้มาจากความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่สะสมมานานจนตกผลึกเป็นความรู้เชิงลึก และ Northouse (2012) กล่าวว่า ผู้นำที่แสดงออกถึงการมีความสามารถพิเศษ มีทักษะและมีความชำนาญเฉพาะด้าน มีความรู้ที่หลากหลายในการทำงาน เป็นความรู้ลึกที่ได้จากการ



บูรณาการทักษะ ประสบการณ์ และค่านิยม นำไปสู่ความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ผลวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น Dubrin (2010) พบว่าองค์ประกอบของความรู้เชิงลึก ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ (Expert) และทักษะ (Skills) ส่วน Van Dierendonck (2011) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำคือ สติปัญญา (Intelligence) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) รูปแบบการคิด (Thought Pattern) บุคลิกภาพ (Personality) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และสภาพแวดล้อมแบบเปิด (open environment) และงานวิจัยของ Puccio, Murdock & Mance (2011) พบว่า การมีความรู้เชิงลึก ที่ประกอบไปด้วยทักษะ และความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นปัจจัยสำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อการนำไปสู่แนวทางในการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง ชัดเจนและมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

3. แรงจูงใจภายใน มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาอิทธิพลของแรงจูงใจภายในที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่าแรงจูงใจภายใน มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องจากแรงจูงใจภายในนั้น เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ความต้องการ (Need) จะส่งผลโดยตรงต่อการมีแรงจูงใจ (Motivation) เป็น แรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความสนใจ ความศรัทธา ซึ่งเป็นแรงขับให้ทำในสิ่งที่ต้องการ สอดคล้อง กับ Seifert & Hedderson (2010) กล่าวว่า แรงจูงใจภายใน เป็นแรงขับให้ทำในสิ่งที่ต้องการ จากนั้นจะส่งผลไปสู่ ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ใหม่ เป็นความรู้กว้าง เป็นความรู้ลึกจากการบูรณาการจากแรงจูงใจภายใน อันได้แก่ ความสนใจ ความศรัทธา ความต้องการอันปราศจากเงินรางวัล และเป็นแรงขับทำให้มีความอยากรู้อยากเห็น ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่อยากรวบรวม ค้นคว้าอย่างอดทน ไม่ย่อท้อ เช่นเดียวกับ Petrie (2011) กล่าวว่า แรงจูงใจภายใน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการเชิงสร้างสรรค์และกล้าปฏิบัติสิ่งที่แตกต่าง อันจะนำไปสู่ความรู้เชิงลึก และทักษะทางสังคม นำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหา มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และสำเร็จตามเป้าหมาย และ Amabile (2014) กล่าวว่า แรงจูงใจภายใน เป็นแรงขับทำให้มีความอยากรู้อยากเห็น ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่อยากรวบรวม ค้นคว้าอย่างอดทน ไม่ย่อท้อ เกิดจากความต้องการภายใน เป็นแรงผลักดัน ที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองให้ไปสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ผลวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น Zhang & Bartol (2010) พบว่า การเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำต้องเพิ่มขีดความสามารถทางด้านจิตใจ ซึ่งจะมามีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจภายใน และความผูกพันของกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ Dysvik & Kuvaas (2011) พบว่า การจัดลำดับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของแรงจูงใจภายใน ความทุ่มเทในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการเชิงสร้างสรรค์และกล้าปฏิบัติในสิ่งที่แตกต่าง นอกจากนี้ ส่วน Puccio, Murdock & Mance (2011) พบว่า บุคลิกภาพที่ดีและแรงจูงใจ ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายใน อันได้แก่ ความสนใจ ความศรัทธา ความต้องการอันปราศจากเงินรางวัล จะนำไปสู่ความรู้เชิงลึก และทักษะทางสังคม และมีผลการปฏิบัติงานที่

เป็นเลิศ และ Barto (2013) พบว่า แรงจูงใจ เพื่อการสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความวิริยะ (Persistence) การอดทนต่องานในระยะเวลานานหรือในกรณีที่มีปัญหาอย่างมีสมาธิ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการมีแรงจูงใจที่ดี ความท้าทาย (Challenge) ที่เหมาะสมจะเป็นลักษณะที่สำคัญสนับสนุนให้มีแรงจูงใจ ความทุ่มเท (Intensity) เป็นความทุ่มเทและพยายามทำงานโดยไม่ต้องมีคนคอยบังคับ และจุดหมายและทิศทาง (Goal & Direction) เป็นทิศทางในการทำงานที่มีเป้าหมายชัดเจน

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 4 แต่เมื่อพิจารณาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในระดับสูง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร หรือกลุ่มผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร รวมทั้งกำหนดทิศทางองค์กร รักษาความยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น มีสายตาวางไกล เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างและการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับ Davies (2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และกระบวนการขององค์กร การนำและการพัฒนาบุคคล การพัฒนาวัฒนธรรมและระบบค่านิยม การพัฒนาความสามารถเฉพาะ และการพัฒนาเครือข่ายเพื่อกระตุ้นแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ส่วน DuBrin (2012) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะการผู้นำ โดยกำหนดทิศทาง และกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า และ Robbins & Coulter (2013) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมหรือการประเมินผล รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยใช้ความเป็นผู้นำให้คนอื่นดำเนินการด้วยความสมัครใจ นอกจากนี้ ผลวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น Hatmojo & Satuti (2011) พบว่า HR Scorecard เป็นระบบการวัด ที่เชื่อมโยงประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหาร-กลยุทธ์-ผลการดำเนินงานขององค์กร และ ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ พันธกิจ วิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการโดยตรงกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร ส่วน Virakul & McLean (2012) พบว่า ผู้บริหารสูงสุดมีความรับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาความเป็นผู้นำองค์กรทุกระดับ บริษัทที่มีศักยภาพ ผู้บริหารสูงสุดจะยึดมั่นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และแผนกลยุทธ์องค์กร โดยให้ความสำคัญกับระดับการมีส่วนร่วม การฝึกอบรมและให้คำปรึกษาผู้นำภายในองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการบุคลากร (HRM) และประเมินประสิทธิผลการดำเนินการโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร และงานวิจัยของ Kulkarni & Narkhede (2013) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ ครอบคลุมถึงความต้องการสำหรับการ



ทำให้การดำเนินงานคล่องตัว เป็นระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่เชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ และประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการสร้างมูลค่า และเป้าหมายขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผลการปฏิบัติงานไม่ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพในการทำงาน (Mathis and Jackson, 2003) และถือเป็นพฤติกรรมของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงคุณภาพได้ตามสถานการณ์ (Le, et al., 2011) องค์กรประกอบที่ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายถึงผลการปฏิบัติงาน คือ ประสิทธิภาพ ของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Koopmans & et al., 2013) และผลการปฏิบัติงานยังขึ้นกับตัวแปรพื้นฐานอื่น ๆ สอดคล้องกับ Zeinabadi (2010) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของการทำงานโดยตรง และเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ นอกจากนี้ผลการปฏิบัติงานยังขึ้นกับตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญ เช่น ความถนัด การเรียนรู้ แรงจูงใจ ความพยายาม ความสามารถ การรับรู้ต่อบทบาท และผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ส่วน Fourie (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ที่จะต้องมีการกำหนดเป็นกระบวนการ วางแผนที่คาดหวังในอนาคต ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และให้สัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา และ Makgone (2013) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นความสามารถในการคาดการณ์ของผู้นำ ที่มีมุมมองในระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นเพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร และเพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ผลวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น Nafukho & Helen Muyia (2010) พบว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จและผลกำไรของผู้ประกอบการ ส่วน Williams & Johnson (2013) พบว่า ผลการปฏิบัติงานและการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับรูปแบบความเป็นผู้นำ ความมุ่งมั่นของผู้ได้บังคับบัญชา และการรับรู้ต่อบทบาท ภายใต้เงื่อนไขการบริหารจัดการ จะทำให้เห็นความแตกต่างในทางบวกของความสามารถเกี่ยวผลการปฏิบัติงาน และ Carmeli, Gelbard & Reiter-Palmon (2013) ที่ พบว่า องค์กรประกอบของความคิดสร้างสรรค์ที่สำคัญ เช่น การสนับสนุนความคิดใหม่ (New Idea Support) ความไว้วางใจ (Trust) ความอิสระทางความคิด (Freedom) และการมีประสบการณ์ร่วมกัน (Interaction) นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ขององค์กร และมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

6. ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 6 แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาอิทธิพลของประสิทธิผลการจัดการทรัพยากร

มนุษย์ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานในระดับที่ไม่สูงมากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผลการปฏิบัติงานไม่ได้รับอิทธิพลจากประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อีกด้วย และยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน แสดงว่า ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับตัวแปรอื่น ๆ อีกด้วย สอดคล้องกับ Zeinabadi (2010) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของการทำงานโดยตรง และถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ นอกจากนี้ผลการปฏิบัติงานยังขึ้นกับตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญ เช่น ความถนัดการเรียนรู้ แรงจูงใจ ความพยายาม ความสามารถ การรับรู้ต่อบทบาทและผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ส่วน Guest (2011) กล่าวว่า ภายใต้งานในการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์บางประการ จะทำให้เห็นความแตกต่างในทางบวกระหว่างกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Process) และประสิทธิผลของการดำเนินงาน และ Bohlander & Snell (2010) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) เป็นเครื่องมือการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญจะช่วยให้ การประเมินผลพฤติกรรมที่งานตามกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ตามเป้าหมายขององค์กร การเจริญเติบโตและการปรับปรุงผลิตภาพ นอกจากนี้ผลวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น Takeuchi, Chen & Lepak (2009) พบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ส่งผลกระทบบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานในเชิงบวก ผลกระทบกับทัศนคติในการปฏิบัติงาน และมีแนวโน้มที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของคนส่วนใหญ่ เช่นเดียวกับ Hatmojo & Satuti (2011) พบว่า HR Scorecard เป็นระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่เชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ และประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กรในระดับมหภาค ที่สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพจะเป็นภาพสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร ส่วน Buller & McEvoy (2012) พบว่า ความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถช่วยให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ Darvish, Moogali & Moosavi (2012) พบว่า การรับรู้การมีส่วนร่วมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานและผู้บริหารองค์กร ส่งผลกระทบบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความสามารถในการผลิตขององค์กร

### ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กับสถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 161 สถาบัน ที่ผ่านการประเมินความพร้อมตามมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 เพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา แบบกลุ่มจังหวัด

19 แห่งที่มีความพร้อมจะเปิดสอนในระดับปริญญาตรีเท่านั้น ดังนั้นผู้ที่จะนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้จะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดดังกล่าวนี้ด้วย

2. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) จากวรรณกรรมต่างประเทศเป็นหลัก เพื่อให้ได้รับองค์ความรู้เป็นพื้นฐานในการวิจัยและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อนำมาใช้ศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา ดังนั้นผู้ที่จะนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ จะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดดังกล่าวนี้ด้วย

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการ

ผลจากการวิจัย พบว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก แรงจูงใจภายใน และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน ดังนั้นผลจากการวิจัยสามารถนำไปใช้ทางด้านการบริหารจัดการได้ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด สถาบันการอาชีวศึกษา ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ (NEWS) ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) และความท้าทาย (CHAL) ตามลำดับ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและกลยุทธ์ของภาครัฐได้อย่างชัดเจน และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับขีดความสามารถและทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด โดยการควบคุมและประเมิน กลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไป เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

(2) ความรู้เชิงลึก สถาบันการอาชีวศึกษา ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยซึ่งเรียงลำดับ ความสำคัญ จากมากไปน้อย คือ ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) และประสบการณ์และทักษะ (EXPS) ตามลำดับ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีภาวะความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการวางแผน กลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายใน

และภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทาง ขององค์กรและเป้าประสงค์ ที่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

(3) แรงจูงใจภายใน สถาบันการอาชีวศึกษา ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัย ซึ่งเรียง ลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) และทิศทางและจุดหมาย (GOAD) ตามลำดับ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ให้เกิดมีความ กล้าหาญ เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ ไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มีความพยายาม อุดหนุน ออกล้น และมีวินัย มีความเพียรพยายาม ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างกระตือรือร้น ด้วย ความทุ่มเท และมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่าง สร้างสรรค์และมีคุณภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ย่อมหมายถึงภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถวางแผนขับเคลื่อนกลยุทธ์ กำหนดทิศทางขององค์กร การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมจะทำให้ผลการ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้สอดคล้องกับเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดไว้

(4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สถาบันการอาชีวศึกษา ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (CONE) และการกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) ตามลำดับ เนื่องจากปัจจัย ทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความพร้อม รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน รวมทั้งการมีระบบการบริหารงาน ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า หรือ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุ เป้าหมายและพันธกิจขององค์กร (Goals and Mission) ย่อมจะทำให้ ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

(5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สถาบันการอาชีวศึกษา ควร ให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) การควบคุมและประเมิน กลยุทธ์ (CONE) และการกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) ตามลำดับ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย ดังกล่าวส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งด้านประสิทธิผลของงาน คุณภาพของงาน ความสามารถเกี่ยวกับ งาน ทำให้ผลการปฏิบัติงาน มีคุณภาพถูกต้องตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งการปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานในบทบาท อำนาจ และหน้าที่ในการทำงาน โดยแสวงหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพิ่มในระดับที่สูงขึ้น

(6) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สถาบันการอาชีวศึกษา ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยคือ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) ประสิทธิภาพ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) และความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) ตามลำดับ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งด้านคุณภาพ ของงาน ประสิทธิภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพถูกต้องตามเกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในบทบาท อำนาจ และหน้าที่ในการทำงาน โดยแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพิ่มในระดับที่สูงขึ้น

## 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลจากการวิจัย แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแต่ละด้าน ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารแต่ละคน มีภาวะความเป็นผู้นำแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็ภาวะผู้นำแบบใด แต่ทุกคนต่างมีความคิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเทคนิคการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมหรือใช้ได้กับสภาพแวดล้อมของแต่ละแห่ง แต่อาจมีข้อจำกัดในเรื่องของบุคลากร และงบประมาณสนับสนุน ดังนั้นจึงควรมีนโยบายที่เน้นพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมผู้บริหาร เรื่องดังกล่าว เช่น ให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณในด้านต่าง ๆ ให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเกิดประสิทธิผลต่อสถาบัน

(2) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมรับผิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และคุณภาพชีวิตและความสมดุล ของชีวิตและการทำงาน นั้นตัวบ่งชี้ไม่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน เพราะบุคลากรมีงานหรือภาระงานที่มากเกินไป เนื่องจากสถาบันการอาชีวศึกษาแต่ละแห่งขาดแคลนบุคลากร ซึ่งเป็นปัญหาของสถาบันการอาชีวศึกษาส่วนใหญ่ ดังนั้นจึงควรมีนโยบายที่เน้นพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้านเพื่อพัฒนาและเพิ่มจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพสถาบันแต่ละแห่ง

(3) ผลการปฏิบัติงาน ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้น สร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ในทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์การ

มากหรือน้อยเพียงใดอีกด้วย ดังนั้นจึงควรมีนโยบายที่เน้นการพัฒนาปรับปรุง และส่งเสริมการปฏิบัติงาน ทั้งในรูปแบบกลุ่มหรือทีมงาน และรายบุคคล โดยการสนับสนุนงบประมาณในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

## 2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางพื้นฐานในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

(1) ควรมีการนำแบบจำลองรูปแบบความสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ไปทำการวิจัยในสถาบัน การศึกษาอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัย เอกชน หรือมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งในบริบทของประเทศไทย หรือในต่างประเทศ เพื่อทำการตรวจสอบโมเดล ว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

(2) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยเหตุด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น วัฒนธรรมและระบบค่านิยม (Culture and Value System) บทบาท ของผู้นำ (Role of Leadership) และกฎระเบียบของทางราชการ (Official rules and regulations) เป็นต้น

(3) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึง รูปแบบความสัมพันธ์ภาวะผู้นำในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership) หรือภาวะผู้นำเชิงศรัทธาธรรม (Charismatic Leadership) เป็นต้น

(4) การวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้ เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

- Amabile, T. M. (2014). How to kill Creativity. **Harvard Business Review** 76 (5): 76-87. [Online]. Available: <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity/ar/1>
- Barto, A. G. (2013). Intrinsic motivation and reinforcement learning. **In Intrinsically motivated learning in natural and artificial systems**. (pp. 17-47). Springer Berlin Heidelberg.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). **Managing human resources**. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Boulding, K. E. (1956). "General systems theory-the skel-eton of science," **Management Science** 2: 197-208.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. **Human Resource Management Review** 22(1): 43-56.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. **Human Resource Management** 52(1): 95-121.
- Darvish, H., Moogali, A., & Moosavi, M. (2012). An empirical study on human resource competencies and its relationship with productivity. **Management Science Letters** 2(7): 2615-2624.
- Davies, B. (2011). **Leading the strategically focused school: Success and sustainability**. Singapore: Sage Publications.
- Dess, G. G., & Miller, A. (1993). **Strategic management**. Singapore: McGraw-Hill.
- DuBrin, A. J. (2010). **Principles of leadership**. Canada: South-Western., (pp. 159-166)



- \_\_\_\_\_. (2012). **Leadership: Research findings, practice, and skills**. 7<sup>th</sup> ed. Cengage Learning.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. **European Journal of Work and Organizational Psychology** 20(3): 367-387.
- Fourie, B.J. (2010). **The Role of Strategic Leadership in Strategic Implementation**. Thesis Doctor CommescII (Strategic Management). Faculty of Management at the University Of Johannesburg.
- Government Gazette. (2012). **Ministry of Education, including vocational training, to establish a vocational Institute B.E.** 2555. (In Thai) 129 copies at 56, June 27, 2012
- Group Blog. (2015). **System Theory**. [Online]. Available: <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=boxza&month=10-2014&date=26&group=2&gblog=1> 4/01/2015
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. **Human Resource Management Journal** 21(1): 3-13.
- Hatmojo, N., & Satuti, K. (2011). **Identifikasi Dan Penentuan Faktor-Faktor Penilaian Kinerja Karyawan Yang Berpengaruh Pada proses Produksi (Studi Kasus di PT ASRINDO INDY RAYA)** (Doctoral dissertation, Diponegoro University)
- Herbert, A. (2010). **The Pedagogy of Creativity**. Abingdon, Oxon, England: Routledge.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, & R. E. Hoskisson. (2009). **Strategic management cases: competitiveness and globalization**. 8<sup>th</sup> Edition. Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd..
- \_\_\_\_\_. (2012). **Strategic management cases: competitiveness and globalization**. Cengage Learning.
- Isaksen, S. G., Dorval, K. B. & Treffinger, D. J. (2011). **Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change**. New York: Sage Pub.
- Kittkhan Patipan. (2012). **A Structure Equation Model of Creative Leadership for Vocational College Administrators**. (In Thai) Doctor of Philosophy Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.
- Kulkarni, S., & Narkhede, S. (2013). **The Need of Proactive Leadership and HR Environment in Public Sector Banks (India)**. 3<sup>rd</sup> Biennial Conference of the Indian Academy of Management (IAM), 2013 held at IIMA during 12-14 December, 2013
- Le, H., Oh, I. S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: curvilinear relationships between personality traits and job performance. **Journal of Applied Psychology** 96(1): 113.
- Makgone, S. G. (2013). **An evaluation of strategic leadership in selected schools and its contribution to academic performance**. accordance with the requirements for the degree of Magister Technologiae at the University of South Africa.
- Mathis, R. L. and J. H. Jackson, (2003) **Human Resource Management**. 10<sup>th</sup> edition, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2010). Developing a scale to measure the creative environment perceptions: A questionnaire for investigating garden variety creativity. **Creativity Research Journal** 22(2): 162-169.
- Nafukho, F. M., & Helen Muyia, M. A. (2010). Entrepreneurship and socioeconomic development in Africa: a reality or myth?. **Journal of European Industrial Training** 34(2): 96-109.
- Northouse, P. G. (2012). **Introduction to leadership: concepts and practice**. Los Angeles: Sage.
- O'dell, C., & Hubert, C. (2011). **The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business**. John Wiley & Sons.

- Office of Vocational Education Commission. (2010). **Guide to quality assurance vocational education**. (In Thai) Vocational and Professional Standards Bureau, Bangkok: Ministry of Education.
- \_\_\_\_\_. (2012). **History**. (In Thai) [Online]. Available: <http://www.vec.go.th/Default.aspx?tabid=83>
- Office of the Civil Service Commission. (2006). **Guide strategic planning, human resources, according to the guidelines. HR Scorecard**. (In Thai) Bangkok : Research and development personnel. OCSC.
- Petrie, N. (2011). **Future trends in leadership development**. Center for Creative Leadership White paper. Harvard Graduate School of Education
- Puccio, G., Murdock, M., & Mance, M. (2011). **Creative Leadership: Skills that drive change**. Thousand Oaks: SAGE Pub.
- Robbins, SP, & Coulter, M. (2013). **Management**. (12<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Pearson.
- Runco, M. A. (2014). **Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice**. Elsevier.
- Seifert, T., & Hedderson, C. (2010). Intrinsic motivation and flow in skateboarding: An ethnographic study. **Journal of Happiness Studies** 11(3): 277-292.
- Spena, T. R., & Mele, C. (2012). **Creativity and Learning in the Practices of Service Innovation**. Advances in the Human Side of Service Engineering, 58.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high performance work systems on employee attitudes. **Personnel Psychology** 62(1): 1-29.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. **Journal of Management** 37(4): 1228-1261
- Virakul, B., & McLean, G. N. (2012). Leadership development in selected leading Thai companies. **Journal of Leadership Studies** 6(1): 6-22.
- Weiner, B. J., Belden, C. M., Bergmire, D. M., & Johnston, M. (2011). The meaning and measurement of implementation climate. **Implement Sci** 6(78): 1-12.
- Williams, H. S. & Johnson, T. L. (2013). Strategic Leadership in Schools. **Education. Spring 2013** 133(3): 350-355.
- Winston, B. (2003). **Extending Patterson's leadership model: Explanning how leaders and followers interact in circular model**. VA.: Regent University, Virginia Beach. [Online]. Available: [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2003pdf/winston\\_extending\\_patterson.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/winston_extending_patterson.pdf)
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. Third editio. Newyork: Harper and Row Publication.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 5: 998-1003.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. **Academy of Management Journal** 53(1): 107-128.