ภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับองค์การภาครัฐ

สุภาภรณ์ พวงเข็มแดง[1],ชนินทร์ จักรภพโยธิน[2],

[1]สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
E-mail: Joysupaporn1234@gmail.com
[2]สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
E-mail: Chanin.c@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับองค์การภาครัฐ ซึ่งภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นภาวะผู้นำที่สามารถ ทำให้ผู้ตามกลายมาเป็นผู้นำได้ด้วยตนเองโดยผู้นำเหนือผู้นำจะเป็นผู้สอนและแนะนำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาความคิด ศักยภาพ และการพัฒนาตนเองให้มีความมั่นใจในตนเอง จนมีความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเอง โดยกระบวนการในการสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำเหนือ มีทั้งหมด 7 ขั้นตอนคือ 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) แสดงเป็นต้นแบบให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3) กระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) สร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 5) อำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง 6) สนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน และ 7) อำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ทั้งนี้ผู้นำเหนือผู้นำของผู้นำในองค์การภาครัฐ จะช่วยนำพาองค์การให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในหน่วยงานสามารถให้บริการ และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีมากขึ้น โดยผ่านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ, องค์การภาครัฐ

Super Leadership and Government Organization

Supaporn Phoangkemdang[1], Chanin Chakkrapopyodhin[2],

[1]Public Administration Program, Humanities and Social Sciences Faculty,
Valaya Alongkorn Rajabhat University under theRoyal Patronage
E-mail: Joysupaporn1234@gmail.com

[2]Public Administration Program, Humanities and Social Sciences Faculty,
Valaya Alongkorn Rajabhat University under theRoyal Patronage
E-mail: Chanin.c@hotmail.com

Abstract

This written article's purpose is to studyabout Super Leadership and Government Organization.Super Leadership is a term defining leaders whoexpress their leadership in ways or methods that guide, lead and encourageother people to be capable of leading or guiding themselves. Super Leadership coaches and advices his followers to develop their mindset, potentiality. Followers shall utilize these guidanceas self-improvement, self-confidence to the point that that the follower has a leadership occurs in themselves**.** This reproduction of activities can drive followers' capabilities, potentiality, and leadership to the max. Followers can work on their decisions, actions with the greatest result. The process in building Super leadership are as follows: 1) Encourage the employee to lead themselves. 2) Demonstrate the employee to be themselves leader. 3) Arouse the employees to set goals/objectives themselves 4) Create positive mindsets 5) Facilitate the self-leadership 6) Encourage self-leadership by building working group 7) Facilitate the culture of self-leadership.Nevertheless, Super Leadership in the public departments shall lead the organizations to work efficiently. The staff can do better in serving and responding to the demand of citizens. With the support from the C-Level in creating work environment that persuade employees to proceed and work effectively and according to the designated goals.

Keywords : Super Leadership, Government Organization

บทนำ

ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญรูปแบบผู้นำที่ดี มีศักยภาพในการทำงานมีผลทำให้บุคคลากรบุคลากรในองค์การ ให้การยอมรับในตัวบุคคลนั้นๆ แต่ในปัจจุบันนี้ประสบการณ์การทำงานของหัวหน้างานความรู้ ความสามารถด้านการจัดการการบริหารงานยังไม่เพียงพอทำให้การ ออกคำสั่งเพื่อมอบหมายงานยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควรไม่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ทิมมิกา เครือเนตร, 2552) รวมถึงความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารในองค์การ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือผู้นำเพื่อสนับสนุนองค์การ เพิ่มองค์ความรู้ และศักยภาพในการเป็นผู้นำเพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ(ธัญญามาส โลจนานนท์, 2557)

ในองค์การปัจจุบัน ไม่ว่าผู้นำนั้นจะจำกัดอยู่ในระดับครอบครัวองค์การหรือประเทศชาติ ผู้นำเปรียบเสมือนเข็มทิศที่ชี้บ่งบอกทางของความเจริญ หรือความเสื่อม ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการส่งเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่างๆในฐานะหัวหน้างานสามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย นโยบาย แผนงาน หรือความต้องการของหัวหน้างาน(กวี วงศ์พุฒ, 2542:7) ดังนั้นทุกองค์การจึงจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อที่จะนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนำไปสู่ความสำเร็จตามนโยบายขององค์กรซึ่งในการศึกษาภาวะผู้นำในแวดวงวิชาการ มีผลงานวิจัย บทความ ตำรา แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย ตั้งแต่ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งแนวคิดต่างๆ ให้ความสำคัญที่ตัวผู้นำว่าควรทำตัวอย่างไร ควรแสดงพฤติกรรมแบบใด ควรใช้วิธีบริหารจัดการในลักษณะใดโดยแนวคิดต่างๆ ข้างต้น มีเป้าหมายให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จ ผู้นำสามารถนำพาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การได้ ในแต่บทความนี้ผู้เขียนนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ที่ผู้นำไม่เพียงแต่จะต้องนำองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยตัวของผู้นำเองแล้ว ผู้นำยังต้องรู้จัก ทำให้ผู้ตามเกิดภาวะผู้นำในการปฏิบัติในตนเอง เพื่อให้สามารถนำบุคลากรคนอื่นต่อไปได้ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีทุนมนุษย์ที่มากยิ่งขึ้นไปด้วย

ผู้นำเหนือผู้นำ หรือ ผู้นำที่เป็นเลิศ (Super Leader) เป็นแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำในช่วงหลังที่มีการศึกษาในองค์การทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนมากขึ้น โดยภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะมุ่งพัฒนาผู้ตามให้สามารถนำตนเองได้จนในที่สุดผู้ตามแปรสภาพไปเป็นผู้นำได้โดยปริยาย บางครั้งเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ”(Empowering Leader) ผู้นำแบบนี้มีจุดเด่นที่สามารถเรียกว่า “ผู้นำที่เป็นเลิศ”ก็เพราะเป็นผู้ที่ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เข้าใจนำให้ผู้ตามรู้จักนำตัวเอง (Lead Others to Lead Themselves) รูปแบบของผู้นำที่เป็นเลิศก็คือ พยายามให้กำลังใจช่วยเสริมแรงของผู้ตามให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆรู้จักรับผิดชอบของตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง รู้จักการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จได้ด้วยตนเอง รู้จักการกำหนดป้าหมายความสำเร็จได้ด้วยตนเอง มองโลกในเชิงบวก มองเห็นปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย มองวิกฤตเป็นโอกาส และรู้จักการแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยไม่ต้องพึ่งผู้นำ(พิชญาภา ยืนยาว, 2560)

หากผู้นำขององค์การใดมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ จะส่งผลดีทั้งต่อองค์การและบุคลากร เช่น จากงานวิจัยของอรพร คนสนิท และคณะ (2555) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำในสถานศึกษา พบว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำขององค์การ ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ และจากการศึกษาของ Shah และ Ali (2012) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของสถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆ พบว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ยังมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การเชิง

สร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลต่อบุคลากรทั้งองค์การให้มีความคิด ความเชื่อและแบบแผนปฏิบัติในการทำงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีศักยภาพในการสร้างสรรค์ และคิดไอเดียใหม่ๆ ที่จะส่งผลดีการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การร่วมกัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

แมนซ์ และซิมส์ (1991 อ้างถึงใน วรรณดี ชายสมุทร, 2559) ได้ไว้กล่าวว่า ผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนพฤติกรรมของตัวเองให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้สิ่งจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอกและมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

เศาวนิต เศวตณานนท์ (2548 : 133) ได้กล่าวว่า ผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวเองของผู้นำ มุ่งที่จะให้ผู้ตามหรือสมาชิกร่วมงานเกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยอาศัยศิลปะเพื่อจูงใจให้เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามเกิดความพึงพอใจเต็มใจ ร่วมกันที่จะใช้ความรู้ ความคิด ความสามารถของตนในการช่วยแก้ปัญหา ทุ่มเทกำลังในการปฏิบัติงาน

โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเหนือผู้นำกับผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดสมดุลด้านอำนาจระหว่างกันค่อนข้างดี ซึ่งจะแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นที่ยึดผู้นำเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำนี้กลับยึดผู้ตามเป็นหลัก ผลที่คาดหวังจากการใช้แบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือการเป็นผู้นำของผู้ตามต่องาน หรือต่อหน่อยงานที่จะเพิ่มมากขึ้นผลเชิงจิตวิทยาคือความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์การของผู้ตามจะเกิดขึ้นตามมา และสิ่งสำคัญของผู้นำเหนือผู้นำก็คือจะต้องมี “ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership)” หรือเรียกอีกอย่างว่า “การฝึกลูกน้องให้เก่ง” ด้วยการพัฒนาทักษะด้านความเป็นผู้นำในตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมีหลักในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองสู่ผู้บริหารมืออาชีพได้คุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำเช่นนี้คือ ศักยภาพ ความรู้ความเข้าใจในงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ จนสามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองได้ และเมื่อพัฒนาตัวเองได้แล้วก็จะสามารถพัฒนาผู้อื่นให้สามารถนำตนเองได้เช่นกัน โดยส่งเสริมบทบาทในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถตัดสินใจตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายในบทบาทหน้าที่ของตน สิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเป็นผู้นำได้ในตนเองได้ คือการสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถจูงใจตนเอง โดยยึดเอาจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ พยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักจุดแข็งและความสามารถของตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักนำตัวเองโดยให้กำลังใจช่วยเสริมแรงให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆให้รู้จักผิดชอบในงานของตนเองมั่นใจในตนเอง รู้จักกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง

ทั้งนี้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำองค์การให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ คือ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมสนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรสามารถบรรลุจุดหมายปลายทางทางได้โดยผ่านกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง(พิชญาภา ยืนยาว, 2560)โดยเริ่มจากการให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งเป็นการยึดยุทธศาสตร์ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก เน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่นให้รู้จักสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การฝึกฝนร่างกายให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตนเอง และสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง กรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ลักษณะที่สองจะเน้นทางด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน

เช่น ให้รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่า การใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดเป็นระบบ และฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ผู้นำเหนือผู้นำจะเน้นการเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากรภายนอก และการมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมการจูงใจภายใน วิพากษ์วิจารณ์ตนเอง และเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง ซึ่งกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองตามที่ Manz& Sims (1991, อ้างถึงใน ดารุวรรณ ถวิลการ, 2558) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การทำให้เป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader)

การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรม การบริหารที่จะแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการที่ต้องการให้บุคลากรในองค์การได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง โดยการสังเกตด้วยตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ทำให้ค้นพบและสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำหรือผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมการบริหารของตนเองเพื่อเป็นการแนะนำกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้ กล่าวคือ ผู้นำควรมีพฤติกรรมการบริหารโดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน จัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากรเป็นผู้ดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในงานที่มีความท้าทาย โดยเพิ่มความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถควบคุมตนเอง กล้าที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้

2. ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership)

การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรโดยการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการตั้งเป้าหมายจากผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในหน่วยงานและสาธารณชนทั่วไป โดยการแสดงออกและกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน

3. กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goals)

การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง โดยต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การ มีความมั่นใจในตนเอง มุ่งมั่น สู่ความสำเร็จ มีความมั่นใจและตั้งใจที่จะสู้เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นใน

ตนเองมากขึ้น รับรู้ว่างานที่ทำนั้นมีคุณภาพและมีความหมาย ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์การและดลใจให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ทั้งการพูด การเขียน การกระทำ ทำให้บุคลากรก้าวพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ของตนเพื่อตั้งเป้าหมายที่เหนือกว่าและสูงกว่า ตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ ทำให้บุคลากรมีความพยายามกว่าปกติ ทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้ มีความศรัทธา พึงพอใจ และผูกพันต่อองค์การ

4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive Thought Patterns)

การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้น และให้ข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล สามารถตัดสินใจและนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างรูปแบบความคิดที่ดีและปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้น โดยการกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนักถึงปัญหา สามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ สามารถนำความคิดและเทคนิคใหม่ๆ มาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี แสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ๆ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership through Reward and Constructive Reprimand)

การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน มุ่งพัฒนาตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเอง ได้พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจ เป็นผู้ที่มีศิลปะในการตำหนิหรือติชมบุคลากร ผู้บริหารพร้อมที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากร ฟันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่งจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย และเมื่อถึงเส้นชัยแล้วควรให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องดำเนินการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรด้วยความช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติ ให้รางวัล ยกย่องชมเชยอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานผู้อื่น รู้ว่างานที่สำเร็จได้นั้นเป็นผลงานของใคร การให้คุณให้โทษต้องทำด้วยความยุติธรรม ไม่ใช้อารมณ์หรือความสนิทสนมส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงงาน ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมในระหว่างการทำงาน ตลอดจนเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความเข้าใจภายนอกองค์การมาให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในอาชีพและยอมรับนับถือเมื่อบุคลากรทำงานประสบความสำเร็จทั้งด้านอาชีพและส่วนตัว สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่หรือบังคับ ก่อให้เกิดสวัสดิภาพทั้งด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

6. การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-Leadership Trough Teamwork)

การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้เป็นอย่างดี ให้คำนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาส

ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยและให้ความเป็นกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานและยึดแนวทางการปฏิบัติงานตามความรู้สึกนึกคิดและมติของทีม เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้นำพยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในผู้ปฏิบัติงาน สร้างท่าทีให้เป็นพวกเดียวกัน ส่งเสริมการสร้างทีมงานและคิดวิธีการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมกันคิด ปฏิบัติและประเมินผล และร่วมกันแก้ปัญหา โดยให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุมตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่างๆ อันจะช่วยให้เกิดความรัก และความหวงแหนในงานและองค์การของตน สนับสนุนการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน จัดบรรยากาศองค์การเป็นแบบรับผิดชอบร่วมกันและเปิดเผย ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นกัลยาณมิตร สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดที่แตกต่าง มีการประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง นำวิธีการสื่อความหมายที่ดีมาใช้กับสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะต้องสร้างความสามัคคี ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจภายในทีมงานได้เป็นอย่างดี

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture)

การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดีและผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และให้ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง มีการทำงานร่วมกันเสมือนญาติ ปลูกฝังให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถ ตลอดจนระเบียบวินัยประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงประสงค์ในรูปแบบต่างๆ ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณีและค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรักและความศรัทธาต่อองค์การ ทำให้เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมที่ดี สร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร

นอกจากนี้ในการพัฒนาผู้ตามให้มีภาวะผู้นำ(พิชัย ลิ้มเฉลิม ,2560) ได้เสนอแนวทางไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การกระตุ้นผู้ตามให้เรียนรู้ตนเองด้วยการสังเกตตนเอง

ทำความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยของตน เช่น การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ฝึกร่างกายให้เข้มแข็ง จิตใจเข้มแข็ง สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง จนทำให้สามารถกำหนดรางวัลหรือลงโทษตนเองได้ องค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น มีวินัยและสามารถกำกับตนเองได้ดีขึ้น

2. การให้ความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ

เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะที่มีต่องานของผู้ตามให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมดังกล่าวนี้จะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ผู้ตามมีความกล้าหาญต่องานที่รับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำสามารถเพิ่มความกล้าหาญในงานได้หลากหลายวิธี เช่น การเพิ่มคุณค่าของงาน การใช้ศักยภาพที่มีในตนเองอย่างเต็มที่การควบคุมตนเองและการฝึกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

3. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ

เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้มีคุณลักษณะอย่างไร วิธีการที่เหมาะสมที่สุด คือ การเป็นต้นแบบ (Modeling) ที่ดีของผู้นำ เช่น ผู้นำต้องการให้ผู้ตามมีความตรงต่อเวลา ผู้นำต้องแสดงออกให้ผู้ตาม

เห็นว่าผู้นำเป็นบุคคลแรกที่รักษาเวลาอย่างเคร่งครัด ผู้นำต้องการสร้างวัฒนธรรมขององค์การใหม่ด้วยการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ผู้นำจึงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานที่เน้นผลสำเร็จของงาน

4. การจัดให้มีระบบการสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการเป็นผู้นำตนเอง

ผู้นำพึงตระหนักว่า การที่จะทำให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เกิดในตัวผู้ตามแล้ว มีความเสถียร (Stability) ผู้นำจะต้องมีระบบในการจูงใจให้ผู้ตามอยากแสดงพฤติกรรมนั้นอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดให้มีรางวัล การยกย่อง เชิดชูเกียรติหรือการประกาศเกียรติคุณแก่บุคคลที่นำตนเองได้ ตลอดจนการแสดงพฤติกรรมการยอมรับผู้ตามของผู้นำอย่างจริงใจ

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับองค์การภาครัฐ

การทำงานของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนมากขึ้น มีปัญหา และความต้องการที่เกิดขึ้นมากมาย การทำงานของภาครัฐต้องเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต ต้องอาศัยความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆมากขึ้นต้องทำงานในลักษณะของทีมงาน มากกว่าการฉายเดี่ยว เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้บุคคลที่มีบทบาทสำคัญคือผู้นำในการนำหน่วยงานให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ให้บุคลากรร่วมไม้ร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่

ในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานภาครัฐทั้งในระดับส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นเป็นการทำงานเพื่อประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ หน่วยงานรัฐต้องรับผิดชอบต่อพันธกิจในการรับใช้ประชาชน ตอบสนองความต้องการของประชาชน ชุมชน และประเทศชาติ ดังนั้นผู้นำต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งจากการศึกษาชุลีพร ขุนอินทร์ และคณะ (2560) ในเรื่อง ผู้ว่าราชการจังหวัดกับการบริหารราชการแผ่นดินไทย ได้เสนอคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ว่าราชการจังหวัดว่าต้องมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เพราะ ผู้ว่าราชการจังหวัดได้รับการแต่งตั้งจากส่วนกลาง ต้องเป็นตัวประสานระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค และคอยกำกับดูแลองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสร้างดุลภาพของฝ่ายการเมืองและราชการประจำ ลดความขัดแย้งได้มากกว่าผู้บริหารท้องถิ่นที่เป็นนักการเมืองร่วมกับการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น ดังนั้นผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ จะช่วยให้ผู้ว่าราชการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับฝ่ายต่างๆ ที่ต้องติดต่อประสานงานกัน ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาของภาครัฐในระดับต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์และมีเหตุผล สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลต่างๆ ทั้งในหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคด้วยกันเอง รวมถึงส่วนท้องถิ่นด้วย

การที่ผู้นำองค์การภาครัฐมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ตระหนักในความสามารถของตนเอง สามารถผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันขึ้นมาเป็นผู้นำในโอกาส หรือในสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสม เพราะองค์การภาครัฐต้องปฏิบัติภารกิจหลายด้าน เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความหลากหลายและซับซ้อน ดังนั้นในการทำงานองค์การภาครัฐไม่จำเป็นที่จะต้องมีผู้นำคนเดียว มาแก้ไขปัญหาทุกเรื่อง แต่ควรเปลี่ยนเป็นการสร้างภาวะผู้นำในตัวบุคลากรให้ผลัดกันขึ้นมาเป็นผู้นำได้ เพื่อแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน ทำให้ในการปฏิบัติ บุคลากรในองค์การจะเกิดการยอมรับ และเคารพซึ่งและกันมากขึ้น ตลอดจนเป็นการฝึกฝน และพัฒนาตนเองให้เตรียมพร้อมในการเป็นผู้นำที่แท้จริงในอนาคต หรือเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์การภาครัฐได้ผู้นำที่ดี และเก่งที่ผ่านการฝึกฝนการเป็นผู้นำมาอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามการที่หน่วยงานภาครัฐจะใช้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ภาครัฐต้อง 1) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในการทำงานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในองค์การ ให้สามารถทำงานร่วมกันด้วยความรัก ความสามัคคีกัน 2) องค์การต้องปรับนโยบายให้มีความยืดหยุ่นเน้นการมี

ส่วนร่วมของบุคลากร อำนวยความสะดวกในการทำงาน การประสานงานของบุคลากรมากกว่าการยึดระเบียบที่ทำให้การทำงานล้าช้าหรือเกิดปัญหาและ 3) ผู้นำจะต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้าง ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ส่งเสริมการทำงานแบบทีมงานในองค์การให้มากขึ้น ให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ลดการสั่งการของผู้นำลงเปลี่ยนเป็นผู้คอยสนับสนุนบุคลากรแทน

บทสรุป

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ จะทำให้บุคลากรได้รู้จักตัวเองดีขึ้น ทำให้ผู้นำเห็นความสามารถพิเศษในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาและดึงความสามารถนั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ บุคลากรมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ยอมรับในการเป็นผู้นำของแต่ละคน ทั้งนี้ผู้นำองค์การภาครัฐต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงานร่วมกัน การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใกล้ชิดกัน การปรับเปลี่ยนนโยบายให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ตลอดจนตัวผู้นำองค์การเองที่จะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้เหมาะสม เพื่อให้ตนเองเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ในการผู้ตามให้สร้างมีภาวะผู้นำในตนเอง และกลายมาเป็นผู้นำที่ดีในรุ่นต่อไป ที่จะนำพาองค์การภาครัฐให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานภาครัฐควรอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำให้กับผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐทั้งในระดับส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการทางการบริหาร ที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ควรจะเป็น

2. ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐในทุกระดับทั้งในระดับส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำที่ดี เป็นต้นแบบให้กับผู้นำรุ่นต่อไปที่จะขึ้นมาสืบทอดตำแหน่งในอนาคต

3. ผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐ ควรส่งเสริมการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตัวบุคลากร โดยการสร้างแนวทางการปฏิบัติงานแบบทีมงาน (Team work) และให้บุคลากรผลัดเปลี่ยนกันขึ้นมาเป็นผู้นำในการปฏิบัติในแต่ละครั้ง เพื่อฝึกทักษะการเป็นผู้นำให้กับบุคลากรในองค์การ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้คอยสนับสนุน และให้คำปรึกษากับบุคลากรที่ขึ้นมาเป็นผู้นำในนั้นๆ

4. หน่วยงานควรกำหนดตัวบ่งชี้ในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร หรือในการประเมินผลการปฏิบัติให้สอดคล้องกับลักษณะการทำงานที่ส่งเสริมการสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำในองค์การ เช่น มีรูปแบบการบริหารที่เน้นการทำงานเป็นทีม มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสในการนำตนเอง และนำผู้อื่นในองค์การ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

กวี วงศ์พุฒา. (2542). **ภาวะผู้นำ** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพการบัญชี.

ชุลีพร ขุนอินทร และคณะ. (2560). **ผู้ว่าราชการจังหวัดกับการบริหารราชการแผ่นดินไทย.** วารสารบัณฑิตศาส์น. ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 เดือน มกราคม - มิถุนายน 2560; 116-130.

ทิมมิกา เครือเนตร. (2554). **ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์กรุ๊ป จำกัด.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

ดารุวรรณ ถวิลการ. (2558). **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ แบบภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21.**วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 (เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม): 23-35.

ธัญญามาส โลจนานนท์. (2557). **ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิคฟาร์มา จำกัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิชัย ลิ้มเฉลิม. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์.**วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

พิชญาภา ยืนยาว.(2560). **ผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 1).มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วรรณดี ชายสมุทร. (2559). **การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด.**วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

เศาวนิต เศวตณานนท์. (2548). **ภาวะผู้นำแบบสุดยอด ในภาวะผู้นำ.**นครราชสีมา :คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.

อรพร คนสนิท และคณะ. (2555). **ความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะขององานและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1.** วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน 2555 - กันยายน 2555: 103-119.

Shah, Jahanzeb & Ali, Bakhtiar. (2012). **Super-leadership: An approach to maximize idea generation and creative potential for creative culture.** African Journal of Business Management. 6(1), DOI: 10.5897/AJBM11.213