

การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล *

Development of servant leadership traits indicators of nursing academic institute administrators

ธนพร วรรณกุล Tanaporn Wanakul **

ศักดา สถาพรจนา (Sakda Sathapornwachana) ***

นรลักษณ์ เอื้อกิจ (Noraluk UaKit) ****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและพัฒนา ตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล และ 2) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มตัวอย่างได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาของพยาบาล และด้านบริหารการศึกษา จำนวน 15 คน 2) ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลจำนวน 195 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อศึกษาองค์ประกอบและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการ ระยะที่ 2 ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรมลิสเรล 9.2

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบัน การศึกษาพยาบาล มี 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย และ 94 ตัวบ่งชี้ และ 2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล พบว่าโมเดลการวิจัย มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบค่าไค-แอสควร์ (χ^2) เท่ากับ 30.14 ค่าองศาอิสระ

* เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษานิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ นำมาขอใช้ประกอบในการขอจบการศึกษา

This paper is a part of the study for the Ed.D. thesis for the title “Development of servant leadership traits indicators of nursing academic institute administrators” An article submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Education

** พ.ต.หญิง นักศึกษานิพนธ์ปริญญาศึกษานิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ โทรศัพท์ 086-6213985 E-mail : tanaporn@eau.ac.th Tanaporn Wanakul, Ed.D. candidate in educational administration

*** ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก Sakda Sathapornwachana, Dr, Major adviser E-mail: nabangchang_847@hotmail.com

**** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม Noraluk Ua-Kit, Asst. Prof. Dr., Faculty of Nursing, Chulalongkorn University, Co-adviser E-mail : noralukuakit@yahoo.com

(df) เท่ากับ 22 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ .114 Comparative fit index (CFI) เท่ากับ .996, ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .971, ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับค่าแล้ว (AGFI) เท่ากับ .927, ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ .044

คำสำคัญ : ตัวบ่งชี้ ผู้บริหาร พยาบาล ภาวะผู้นำแบบผู้บริการ

Abstract

The purposes of this research were to 1) study major and minor aspects and develop the servant leadership traits indicators of nursing academic institute administrators and 2) perform a confirmatory factor analysis of servant leadership traits indicators of nursing academic institute administrators on hypothetical model with empirical data. The sample consisted among 15 experts in nursing education and education administration and 195 nursing administrators of academic institute. The research instrument was questionnaire. The data collection and analysis were divided into two phrases, Phase1: Delphi technique Phase2: perform a confirmatory factor analysis of servant leadership traits indicators of nursing academic institute administrators empirical data.

The results of this research were as following: 1.The results of Delphi technique showed that were 3 major and 10 minor aspects and 94 indicators of servant leadership traits indicators of nursing academic institute administrators 2. The results of confirmatory factor analysis of model in servant leadership traits indicators of nursing academic institute administrators were showed the model that was fitted with empirical data. The construct validity of model was consistent with empirical data, with Chi-square goodness of fit test at 30.14 ; degree of freedom = 22, p-value = .114, Comparative fit Index (CFI) = .996, Goodness of Fit Index (GFI) = .971, Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = .927 and Standardized Root Mean Square Residual (RMSEA) = .044

Keyword : indicator, administrator, nurse, servant leadership

บทนำ

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ส่งผลต่อองค์การทุกประเภทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมทั้งองค์การพยาบาลด้วย ทั้งผลกระทบในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนทั้งในองค์การและในตัวบุคคลผู้บริหารขององค์กรในทุกระดับจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ชาย หาญณรงค์, 2557: 229) ดังนั้นการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สิ่งสำคัญที่สุดคือการพัฒนา

คน โดยเฉพาะตัวผู้นำมีความสำคัญมากที่ต้องรู้และเปลี่ยนแปลงตัวเองก่อน และกระตุ้นและนำผู้ตามไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าเดิม Covey (อ้างในรัตติกรณ จงวิศาล, 2556: 276-277) กล่าวว่ากรอบแนวคิดของผู้นำในองค์กรยุคปัจจุบัน ต้องดูแลเอาใจใส่ สนใจความรู้สึก ความต้องการและช่วยเหลือตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานไปดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าต่อไป ให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและมีศักยภาพในการแข่งขัน ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงไม่ใช่ผู้ที่คอยควบคุมงานประจำขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างถูกต้องเท่านั้น แต่ต้องสร้างผู้ตามเพื่อให้เป็นผู้นำต่อไป ให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ธร สุนทรายุทธ (2551: 325) กล่าวว่าสถานศึกษาต้องการผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูง ดังนั้นนอกจากจะเก่งเรื่องหน้าที่การงานแล้ว ต้องเก่งเรื่องคนด้วย เพราะจะมีผลต่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 340-341) กล่าวว่าผู้นำตามแนวคิดเดิม คือใช้คำสั่งและการควบคุมกำกับ เน้นที่บุคคลเพียงคนเดียว ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลได้อีก ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ปรับเปลี่ยนไปทั่วโลก ผู้นำในอนาคตต้องยอมรับแนวคิด ที่ต้องให้บริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำต้องแสดงเจตคติบริการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องเลิกทัศนคติการเป็นนาย เน้นค่านิยมด้านความสัตย์ซื่อถือคุณธรรม ต้องมีมุมมองที่กว้างไกล ฉลาดและเข้าใจถ่องแท้ถึงความแตกต่างของบุคคลที่หลากหลาย มีมุมมองที่ดีต่อผู้อื่นเสมอ มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่นสูงจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้นำมีความสำคัญต่อบุคลากรและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำแบบผู้บริการเป็นภาวะผู้นำที่มีความปรารถนาที่จะให้บริการแก่ผู้อื่น ห่วงใยผู้ตามเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อผู้ตามมากกว่าความสำคัญขององค์กร เป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรม จริยธรรม มากกว่าสิ่งใด เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ช่วยเหลือสนับสนุนผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้ ให้มีการเติบโต พัฒนาและมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี จึงเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและมีศักยภาพในการแข่งขัน

วิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ปรารถนาจะช่วยเหลือผู้อื่นจึงใจเพื่อเยียวยารักษาและเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นวิชาชีพหนึ่งที่ต้องการผู้นำเพื่อความเจริญก้าวหน้าของวิชาชีพ อีกทั้งยังเป็นวิชาชีพเชิงการบริการ ดังนั้นพันธกิจที่สำคัญคือให้การดูแลแก่บุคคลทั้งที่สุขภาพดีและเจ็บป่วยผู้นำพยาบาล ทางการศึกษา จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ต้องมีทักษะสำคัญหลายประการ เช่นมีสัมพันธภาพที่ดี สุภาพ อ่อนโยน อ่อนน้อม นุ่มนวล เอื้ออาทร มั่นใจในวิชาการเฉพาะทางของตน มีความสามารถในการพูดโน้มน้าว จุดประกายความคิดผู้อื่น มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น ซึ่งแนวคิดสำคัญของการพยาบาลคือความรักและความเมตตากรุณา ดังนั้นผู้บริการจึงเหมือนผู้นำ และการพยาบาลกับภาวะผู้นำแบบผู้บริการจึงเป็นสิ่งที่เหมือนกัน (O'brien, Mary E., 2011:3)

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล จึงมีความสำคัญอย่างมากในอันที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาพยาบาล ในยุคปัจจุบัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ซึ่งเป็นการศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎี ไปสู่การสร้างโมเดลการวัดที่ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นหากพบว่าโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็สามารถนำโมเดลการวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ได้จากการวิจัย ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ แบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลได้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ซึ่งจะส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาการศึกษาพยาบาลที่มีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล กับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลใช้วิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คนที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล มีเกณฑ์ดังนี้ 1) ปัจจุบันเป็นอาจารย์พยาบาล 2) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือระดับปริญญาโทที่มีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป 3) มีประสบการณ์ทางการพยาบาล ไม่น้อยกว่า 10 ปี และผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา มีเกณฑ์ดังนี้ 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการศึกษาหรือระดับปริญญาโทที่มีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป 2) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทางการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี

เครื่องมือมี 2 ฉบับ ได้แก่ 1) แบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.6-1.0 วิเคราะห์เนื้อหาโดยสรุปสาระสำคัญขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล 2) แบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยพัฒนาจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) จนได้ค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงยุติกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร

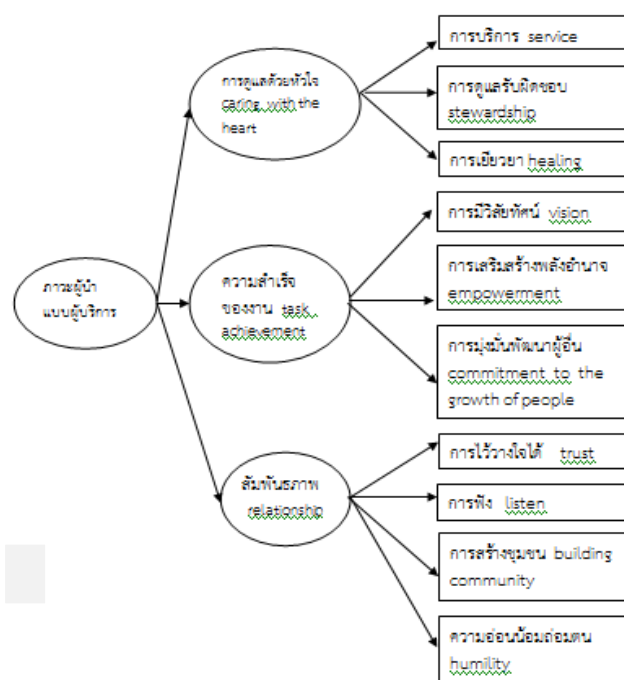
สถาบันการศึกษาพยาบาลที่ได้รับการรับรองสถาบันจากคณะกรรมการสภาการพยาบาลและมีผู้สำเร็จการศึกษาแล้ว จำนวน 195 คน สุ่มตัวอย่างโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น ใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอนได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับความเหมาะสมสำหรับเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริหาร เป็นมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.6-1.0 ค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าแบบสอบถามรวมทั้งฉบับมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .874 ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรมลิสเรล 9.2

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ใช้เทคนิคเดลฟาย เก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งส่งคำตอบกลับมาจำนวน 15 คนพบว่าองค์ประกอบและ ตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย 94 ตัวบ่งชี้ ดังแสดงในแผนภาพที่ 1 และผลการวิเคราะห์ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range : IQR) แบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ เก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 พบว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวในแต่ละองค์ประกอบได้ค่ามัธยฐานสูงกว่า 3.50 แต่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.5 จำนวน 91 ตัวบ่งชี้ และสูงกว่า 1.5 จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ แสดงว่าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญยังไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมให้คะแนน ผลพบว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวในแต่ละองค์ประกอบได้ค่ามัธยฐานสูงกว่า 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ต่ำกว่า 1.5 จำนวน 94 ตัวบ่งชี้แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงยุติกระบวนการ ดังแสดงในตารางที่ 1

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 30.14 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 22 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ .114 Comparative fit index (CFI) เท่ากับ .996 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .971 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับค่าแล้ว (AGFI) เท่ากับ .927 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของ ความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ .044 แสดงว่าโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลมีความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โมเดลแสดงในแผนภาพที่ 2

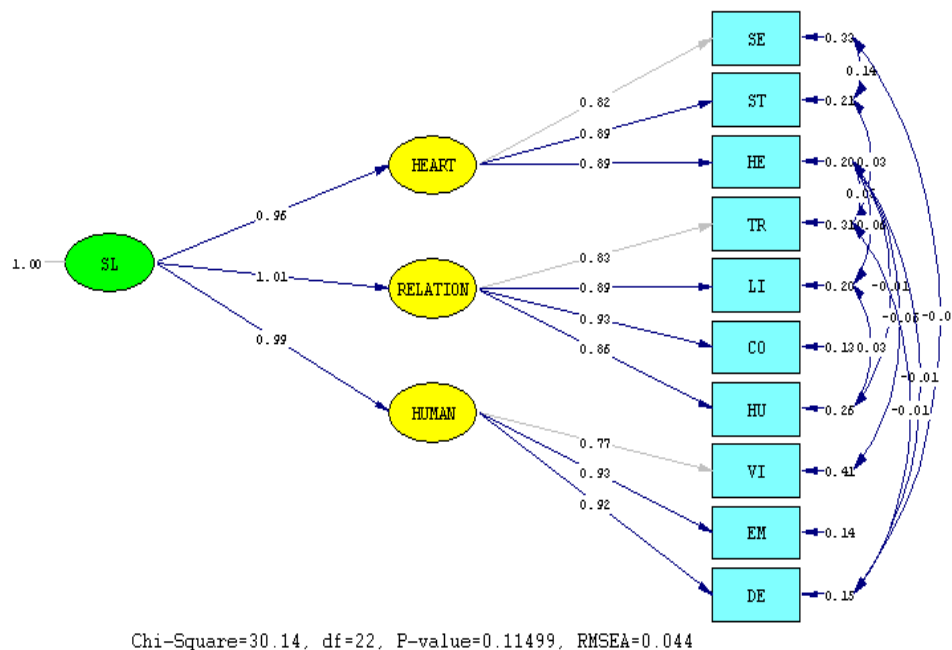


แผนภาพที่ 1 โมเดลคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล

ตารางที่ 1 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล จำแนกตามองค์ประกอบย่อย ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการใช้เทคนิคเดลฟาย

ลำดับ	องค์ประกอบ (จำนวนตัวบ่งชี้)	รอบที่ 1		รอบที่ 2	
		Median	IQR	Median	IQR
1	การบริการ (10)	4.09-4.93	0-2	4.08-5.00	0-1
2	การดูแลรับผิดชอบ (12)	4.30-4.86	0-2	4.41-5.00	0-1
3	การกระตุ้นและให้ กำลังใจผู้อื่น (6)	4.53-4.80	0-1	4.53-4.86	0-1
4	การสร้างควมไว้วางใจ (10)	4.71-5.00	0-1	4.73-5.00	0-1
5	การฟังอย่างตั้งใจ (7)	4.46-4.93	0-1	4.60-5.00	0-1
6	การสร้างความร่วมมือ (13)	4.61-4.86	0-1	4.53-4.93	0-1
7	ความอ่อนน้อมถ่อมตน (10)	4.61-4.85	0-1	4.64-4.86	0-1
8	การมีวิสัยทัศน์ (9)	4.36-4.86	0-2	4.50-5.00	0-1

9	การเสริมสร้างพลังอำนาจ (8)	4.42-4.93	0-1	4.46-5.00	0-1
10	การมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น (9)	4.66-4.93	0-1	4.73-5.00	0-1



แผนภาพที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล

อภิปรายผล

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 อภิปรายผลได้ดังนี้ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการใช้เทคนิค เดลฟาย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้บริหารของผู้บริหารสถาบัน การศึกษาพยาบาลที่ ผู้วิจัยกำหนด แต่มีข้อเสนอแนะให้ปรับภาษาขององค์ประกอบหลักด้านความสำเร็จของงานเป็นการมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาคน ซึ่งสอดคล้องกับ Howatson-Jones,2004 (อ้างใน Gopee, Neil and Galloway, 2009: 57) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบผู้บริหารว่า เป็นผู้นำที่แสดงความเห็นอกเห็นใจผู้ตามและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้บริการและสร้างเสริมพลังอำนาจ รวมทั้งดูแลรับผิดชอบผู้ตามซึ่งผู้นำแบบผู้บริหารนี้จะให้ความสำคัญ ขององค์การเป็นลำดับสองรองจากบุคลากร และสอดคล้องกับ Patterson, 2003 (อ้างใน Geurin, 2008: 24), บังอร ไชยเผือก (2550: 6) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้บริหารมีจุดเน้นที่จริงจังที่จุดมุ่งหมายของผู้นำในการ ให้บริการ ความปรารถนาในการให้บริการบุคคลมาก่อนวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับพิรุณ รัตนวานิช (2545: 189-190) ที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของพยาบาลไว้ว่าพยาบาลเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดผู้ป่วย เป็นผู้สัมผัสถึง ความรู้สึกของบุคคลและช่วยเหลือได้อย่างแท้จริง พยาบาลและผู้ป่วยจะต้องร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายคือการมี

สุขภาพดี พยาบาลต้องยอมรับคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้อื่น จะช่วยให้เข้าใจผู้อื่นได้ดี ดังนั้นสัมพันธภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้บริการ สามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 องค์ประกอบหลักด้านการดูแลด้วยหัวใจ

1) การบริการ ซึ่ง Greenleaf, 1970 (อ้างใน Barnabas, Anbarasu, and Paul 2010: 2) กล่าวว่าผู้นำแบบผู้รับใช้เริ่มจากความรู้สึกของบุคคลที่ต้องการบริการเป็นลำดับแรก จากนั้นจึงสร้าง แรงบันดาลใจที่จะนำความแตกต่างในการดูแล ต้องมั่นใจว่าความต้องการลำดับแรกของบุคคลได้รับการบริการ Inbarasu (2008: 62) กล่าวว่าบริการเป็นหัวใจของผู้นำแบบผู้บริการ สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 340-341) ที่กล่าวว่า ผู้นำในอนาคตต้องยอมรับแนวคิดที่ต้องให้บริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำต้องแสดงเจตคติบริการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องเลิกทัศนคติการเป็นนาย เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผล

2) การดูแลรับผิดชอบ ซึ่ง Crippen (2010: 32) กล่าวว่า การดูแลรับผิดชอบของผู้นำทำให้บุคลากรมีความสุข ทำให้องค์การน่าอยู่และบริการความต้องการของผู้อื่นในองค์กร Greenleaf, 1978 (อ้างใน Crippen, 2004: 14) กล่าวว่า การดูแลรับผิดชอบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ของความมีคุณค่าสมาชิกทุกคนในองค์กรมีบทบาทสำคัญ ในการสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กร เพื่อให้เป็นสังคมที่ดี

3) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น ซึ่ง Barnabas, Anbarasu, and Paul (2010: 3) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะเยียวยาทั้งร่างกายและจิตใจ เป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการบูรณาการ แรงจูงใจในการเยียวยาเพื่อรักษาตนเองและผู้อื่นทั้งทางร่างกายและจิตใจ สามารถช่วยฟื้นฟูสภาพอารมณ์และสภาพจิตใจ จากความทุกข์ ความล้มเหลวหรือความเจ็บปวดของผู้อื่นได้ และวิระเวก สุขสุคนธ์ (2555: 22) กล่าวว่า การเยียวยาเป็นการกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจ และร่างกายที่ดีขึ้นจากความกังวลต่างๆ

2.2 องค์ประกอบหลักด้านสัมพันธภาพ

1) การสร้างความไว้วางใจ ซึ่ง Del and Akbarpour (2011: 529-530) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง สามารถทำให้เกิดความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร เกิดเป็นพฤติกรรมองค์กร ทำให้พึงพอใจในงาน เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและการบริหารจัดการ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ช่อเพชร เบ้าเงิน (2553: 50) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมเหมาะสมต่อวิชาชีพ ก่อให้เกิดความศรัทธา เชื่อถือ เชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์กร

2) การฟังอย่างตั้งใจ ซึ่ง Laub, 1999 (อ้างใน Inbarura, 2008: 57-67) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้บริการจะเปิดกว้างในการรับฟัง เพื่อให้พันธกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ O'Brien (2011: 314-315) กล่าวว่า การที่ผู้นำเข้าไปรับรู้ถึงสิ่งที่ผู้อื่นต้องการปฏิบัติจะเป็นความสำเร็จในอนาคตขององค์กรและการบริการ สอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550: 136) กล่าวว่า การฟังด้วยความเข้าใจ เข้าไปถึงภายในจิตใจของพนักงาน สร้างความผูกพันที่จะทำตามที่พนักงานต้องการ

3) การสร้างความร่วมมือ ซึ่ง Spears (2010: 27-29) กล่าวว่า การสร้างชุมชนในการทำงาน ส่งผลต่อการเพิ่มความไว้วางใจ ความจงรักภักดี ความสัมพันธ์ที่ดีช่วยดึงดูดและรักษานักงานที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาคุณภาพและก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้

4) ความอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่ง Dennis (2004: 2) กล่าวว่า การอ่อนน้อมถ่อมตนอย่างจริงใจ แสดงออกโดยการเคารพ ยอมรับผู้ร่วมงาน สนับสนุนช่วยเหลือทีมงาน คือสิ่งที่ทำให้คนประสบความสำเร็จ Johnson (2012: 88) กล่าวว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นตัวช่วยสนับสนุนผู้นำในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ตามส่งผลให้เกิดความร่วมมือและความไว้วางใจ

2.3 องค์ประกอบหลักด้านการมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาคน

1) การมีวิสัยทัศน์ ซึ่ง Yoder-Wise (2011: 140) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อพันธกิจ Yukl (2006: 297) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ เป็นทิศทางความสำเร็จในอนาคตขององค์กร Kanter, 1991 (อ้างใน Barr, Jill and Dowding, Lesley, 2010: 64) ได้กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ควรมีทักษะการใช้กลยุทธ์ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์งานใหม่ ช่วยให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้มากกว่าที่คาดหวัง และมีความพึงพอใจในงาน

2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่ง Sendjaya (2003: 4) กล่าวว่า การเชื่อว่าบุคคลมีคุณค่าภายในและสนับสนุนให้นำมาใช้ ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ Sturm, 2009 (อ้างใน Marquis and Houston, 2012: 52) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบผู้บริการ สนับสนุนให้บุคคลและวิชาชีพการพยาบาลมีความก้าวหน้า สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจพยาบาลให้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำ เพิ่มความร่วมมือ ความพึงพอใจและการคงทนในการทำงานของพยาบาล

3) การมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น ซึ่ง Daft, 2002 (อ้างใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง, 2553: 36) กล่าวว่า เป้าหมายหลักของผู้นำคือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จให้ผู้อื่นพัฒนาและเจริญงอกงาม และ วรรณฤติ ภูทอง (2551: 21) กล่าวว่า การบริหารองค์การพยาบาลเป็นการจัดการองค์การสุขภาพเพื่อให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด

3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 อภิปรายผลได้ดังนี้ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบหลักคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ทั้ง 3 องค์ประกอบ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรทั้งนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการตั้งแต่ 0.77-0.93 โดยเรียงลำดับองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การสร้างเสริมพลังอำนาจ การสร้างความร่วมมือ การมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น การดูแลรับผิดชอบ การฟังอย่างตั้งใจ การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น ความอ่อนน้อมถ่อมตน การสร้างความไว้วางใจ

การบริการ และการมีวิสัยทัศน์ แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารในสถาบันการศึกษาพยาบาล ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรมากกว่าความสำคัญขององค์กร ทั้งในด้านการเติบโต ความก้าวหน้า สัมพันธภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Howatson-Jones, 2004 (อ้างใน Gopee, Neil and Galloway, 2009:57) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้บริการจะให้บริการและสร้างเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ตาม รวมทั้งดูแลรับผิดชอบผู้ตาม สอดคล้องกับ Gilligan, 1982 และ Noddings, 1984 (อ้างใน Northouse, 2009: 258) ที่กล่าวว่า การสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลมีความสำคัญอย่างมากในองค์กร เนื่องจากเป็นองค์ประกอบหลักของการสร้างความไว้วางใจและการสร้างสัมพันธภาพ และสอดคล้องกับ Howatson-Jones, 2004 (อ้างใน Gopee and Galloway, 2009:57) ที่กล่าวว่าผู้นำแบบผู้บริการจะให้ความสำคัญขององค์กรเป็นลำดับสองรองจากบุคลากร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรมีการนำภาวะผู้นำแบบผู้บริการไปกำหนดเป็นนโยบายของหน่วยงาน เนื่องจากผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไม่ใช่ผู้ที่จะคอยควบคุมงานประจำขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างถูกต้องเท่านั้นแต่ยังต้องสร้างผู้ตามเพื่อให้เป็นผู้นำ เพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า
2. สถาบันการศึกษาพยาบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ไปใช้วัดระดับภาวะผู้นำแบบผู้บริการของบุคลากรในหน่วยงานได้
3. สถาบันการศึกษาพยาบาล ควรพัฒนาและส่งเสริมการสร้างเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร เนื่องจากเป็นองค์ประกอบ ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการ สูงที่สุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น
2. ควรมีการวิจัยในลักษณะเดียวกันนี้ โดยเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารทางการแพทย์หรือพยาบาลวิชาชีพฝ่ายปฏิบัติ ซึ่งอาจได้ตัวบ่งชี้ที่มีความแตกต่างออกไป เนื่องจากบริบทในการปฏิบัติแตกต่างกัน แม้ว่าจะเป็นวิชาชีพพยาบาลเช่นเดียวกัน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ช่อเพชร เบ้าเงิน. (2553). **ภาวะผู้นำ**. เอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชาสัมมนาทฤษฎีและการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ชาย หาญณรงค์. (2557). “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ.” **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal**. ปีที่ 7, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม) : 227-237.

- ธ สุนทรายุทธ. (2551). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ทริปปัลกรุป.
- บุญใจ ศรีสถิตย่นรากูร. (2553). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ยูแอนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย.
- บงอร ไชยเผือก. (2550). “การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู.” **ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**.
- พิรุณ รัตนวานิช. (2545). **คุณภาพบริการด้านสาธารณสุข สำหรับพยาบาล**. นนทบุรี : โครงการสวัสดิการวิชาการ สถาบันพระบรมราชชนก.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณฤดี ภูทอง. (2551). **การบริหารองค์กรพยาบาลและการบริหารหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาล**. กรุงเทพฯ : พัทธการพิมพ์.
- วิระเวก สุขสุคนธ์. (2555). “การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **ปริญญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส(1989).
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง. (2553). **ภาวะผู้นำให้บริการในองค์กร : แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : คลังน่านวิทยา.

ภาษาต่างประเทศ

- Barr, Jill and Dowding, Lesley. (2010). **Leadership in health care**. 3rd ed. Cornwall: TJ International.
- Barnabas, Annette A., Anbarasu, Joseph D. and Paul, Clifford S. (2010). “The need for awareness of servant leadership in business schools”. **Academic leadership the online leadership**. 8, 2 (spring): 1-6. Accessed October 25, 2013. Available from http://www.researchgate.net/publication/232710642_The_Need_for_Awareness_of_Servant_Leadership_in_Business_Schools
- Crippen, Carolyn . (2004). “Servant-Leadership as an effective model for educational leadership and management: first to serve, then to lead”. **Management in Education** 18,5. (December): 11-16. Accessed October 28, 2013. Available from www.mie.sagepub.com/content/18/5/1.refs

- _____. “Serve, teach, and lead: It’s all about relationships”. (2010). **A journal of scholarly teaching** 5: 27-36. Accessed October 28, 2013. Available from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ902861.pdf>
- Del, Mohammad R. and Akbarpour, Mostafa. (2011). “The relationship between servant leadership of managers and employees Trust (Case study: Guilan Province Public Organizations)”. **Interdisciplinary journal of contemporary in business**. 3: 6. (October): 530-537.
- Dennis, Robert S. (2004). “Servant leadership theory : Development of the servant leadership assessment instrument”. Dissertation for the degree of doctor of philosophy in organization leadership. Regent University. Accessed October 28, 2013. Available from <http://search.proquest.com/dissertations/docview/305056102/fulltextPDF/CCADA71A7C8F4DECPQ/1?accountid=34672>
- Geurin, David G. (2008). “Evidence of servant leadership in professional learning communities”. Dissertation for the degree of doctor of education. University of Missouri. Accessed October 28, 2013. Available from <http://search.proquest.com/dissertations/docview/904385590/fulltextPDF/D35C7C6D5B244F35PQ/1?accountid=34672>
- Gopee, Neil and Galloway, Jo. (2009). **Leadership and management in healthcare**. Great Britain : Cornwell press.
- Inbarasu, Jeba. (2008). “Influence of servant- leadership practice on job satisfaction : A correlation study in a Lutheran organization”. Dissertation for the degree of doctor of education in education leadership. University of Phoenix. Accessed October 28, 2013. Available from <http://search.proquest.com/dissertations/docview/304300044/fulltextPDF/6A1E4988B16B489DPQ/1?accountid=34672>
- Johnson, Craig E.. (2012). **Meeting the ethical challenges of leadership casting light or shadow**. 4th ed. Washington DC : SAGE Publications.
- Marquis, Bessie L. and Houston, Carol, J. (2012). **Leadership roles and management functions in nursing**. 7th ed. China : Lippincott Williams & Wilkins.
- Northouse, Peter G. (2009). **Introduction to leadership concept and practice**. Los Angeles : SAGE Publication
- O’Brien, Mary E. (2011). **Servant leadership in nursing : Spiritual and practice in contemporary health care**. USA : Jones and Barlett Publishers.

Sendjaya, Sen. (2003). “Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale”.

Servant Leadership Research Roundtable August :1-11. Accessed October 28, 2013. Available from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servantleadership_roundtable/2003pdf/sendjaya_development_validation.pdf

Spears, Larry C. (2010). “Character and servant leadership: ten characteristics of effective, caring leaders”. **The journal of virtues & leadership** 1, 1: 25-30. Accessed September 28, 2013. Available from http://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1iss1/Spears_Final.pdf

Yoder-Wise, Patricia S. (2011). **Leading and managing in nursing**. 5th ed. Missouri : Elsevier.