



บทที่ 2

รายงานหรือเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กิจกรรมการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าฝ่าย การศึกษาครอบคลุมเรื่องการวางแผน การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ซึ่งยังไม่ปรากฏว่ามีผู้ใดศึกษาไว้ก่อน ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ความหมายของการนิเทศ
2. ความจำเป็นของการนิเทศ
3. จุดมุ่งหมายของการนิเทศ
4. หลักการนิเทศ
5. กระบวนการนิเทศ
6. บทบาทหน้าที่หัวหน้าฝ่าย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการนิเทศ

Webster Dictionary ให้ความหมายของการนิเทศว่า การนิเทศคือ กระบวนการสั่งงานและตรวจตรางานที่บุคคลอื่นกระทำ

การนิเทศ เป็นกระบวนการที่รวมไว้ซึ่ง การติดตาม ตรวจสอบ การควบคุมประเมินผลและการแนะแนวในการปฏิบัติงาน (กถงการพยาบาล : 2517 - 3)

การนิเทศ เป็นการกำกับดูแลงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะตรวจเยี่ยม แนะนำหรือกำกับดูแลงาน มอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แก่บุคคลในการที่จะวางแผนอำนวยความสะดวก ประสานงาน และประเมินกิจกรรมที่เป็นผลงานของบุคคลอื่น (สมพงษ์ เกษมสิน : 2517 - 157)

การนิเทศงานในแง่ของการบริหาร หมายถึง กระบวนการ (Process) ที่ช่วยในการควบคุมงานเพื่อให้งานดำเนินไปโดยถูกต้องตามหลักเทคนิคและตรงตามเป้าหมายของแผนงานที่ใ้กว้างไว้แล้ว (รวมไทร กลาสุนทร : 2525 - 631)

การนิเทศงานในแง่ของระบบงาน หมายถึง ระบบสนับสนุน บังคับบัญชา งาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนของหน่วยงานจากระดับบริหารดำเนินไปสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (รวมไทร กลาสุนทร : 2525 - 632)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของการนิเทศซึ่งคล้ายคลึงกัน พอประมวลได้ดังนี้

ดัน และ สตีเฟน (Dunn and Stephen 1971 : 234) กล่าวว่า การนิเทศคือ การสั่งการและการประสานงานให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ ผู้นิเทศหรือผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับบุคลากรวางแผนจัดระเบียบงานให้เหมาะสมก่อนการลงมือทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพและปริมาณตามที่ต้องการ ซึ่งผู้นิเทศหรือผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำและรู้จักใช้วิธีการของการของผู้นำที่เหมาะสม

กิบสัน และ ฮันท์ (Gibson and Hunt 1965 : 240) ให้ความเห็นว่า การนิเทศคือ การรับผิดชอบดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่ต้องการ ผู้นิเทศงานหรือผู้บริหารจะต้องทำทุกอย่างที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรให้บังคับบัญชา และจะต้องเป็นผู้วินิจฉัยด้วยว่า งานใดมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วหรือไม่

บาร์เรทท์ (Barrett 1969) ให้ความหมายของการนิเทศว่าเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีกิจกรรมต่อไปนี้คือ การสอน การแนะนำช่วยเหลือ จรรยาใจและให้อิสระ

จากความหมายของการนิเทศดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกัน สำหรับความหมายของการนิเทศการพยาบาลโดยตรงนั้น นักวิชาการที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมายไว้และพอสรุปได้ดังนี้

บรูคแบงก์ (Brookbank 1964 : 544) กล่าวว่า การนิเทศการพยาบาล เป็นการพัฒนาคณากร ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการดูแลเอาใจใส่เพื่อนมนุษย์ มีการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ดี

ครอน (Kron 1971 : 53) ให้ความหมาย การนิเทศการพยาบาลว่าเป็นกระบวนการในการทำงานร่วมกันของเจ้าหน้าที่พยาบาล การนิเทศเป็นเสมือนการให้คำแนะนำ แนะนำ และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

มูท และ ริทวอ (Mooth and Ritvo 1966 : 10) ให้ความหมายว่า การนิเทศไม่ใช่ตำแหน่ง หรืองาน แต่เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Dynamic Process) ซึ่งผู้นิเทศจะคอยให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ

เพอร์โรดิน (Perrodin 1964 : 1) ให้ความหมายของการนิเทศการพยาบาลว่า คือวิธีการบริหารที่จะปรับปรุงการพยาบาลผู้ป่วยโดยการส่งเสริมแรงเร้า อุปถัมภ์ การเจริญงอกงามและการอำนวยความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่

แมททีสัน (Matheson 1961 : 54) กล่าวว่า การนิเทศการพยาบาล ไม่ใช่เป็นการตรวจตรา แต่เป็นการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง บุคลากรมีส่วนร่วมในงานเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน กระบวนการเหล่านี้เป็นความสามารถของผู้นิเทศ ซึ่งต้องใช้ความสามารถในการนิเทศโดยการนำเอาความรู้ และความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์ สถานภาพทางสังคม ตลอดจนหน้าที่ของพยาบาล/บุคคณากร นโยบาย กระบวนการ และการจัดรูปการบริหารหน่วยงานมาใช้

จากคำจำกัดความ นิยามต่าง ๆ ดังกล่าว พอจะสรุปความหมายของการนิเทศการพยาบาลได้ว่า คือ กระบวนการควบคุมกำกับงานที่ไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนให้คำแนะนำ การสอน ปรับปรุงช่วยเหลือกระตุ้นให้เกิดความเจริญงอกงาม ส่งเสริมให้เกิดทักษะ มีการจรรโลงใจ และให้อิสระภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการร่วมมือปฏิบัติงานติดตามประเมินผล เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความจำเป็นของการนิเทศ

การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าใต้นั้นจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ในประเทศมาช่วยในการพัฒนา ทรัพยากรที่สำคัญยิ่งก็คือ มนุษย์ (Man Power) ซึ่งมีบทบาทสำคัญสำหรับการพัฒนา ตามกฎบัตรเพื่อพัฒนาสาธาณสุขนั้นระบุว่ามนุษย์คือสินทรัพย์อันประเสริฐยิ่งของประเทศชาติ และการที่มนุษย์จะเป็นสินทรัพย์ที่ประเสริฐก็ก็ต้องมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงนั้นก็คงอาศัยการสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้ประชาชนมีสุขภาพอนามัยทั้งร่างกายและจิตใจ ส่งผลให้เศรษฐกิจและสังคมตลอดจนความมั่นคงของประเทศดีขึ้น

ปัจจุบันสภาพความเจริญก้าวหน้าของสังคมและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของพลเมืองในสังคมเป็นอย่างมาก การให้บริการสาธารณสุขจึงต้องมีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารหรือการดำเนินงานมีประสิทธิภาพก็คือการช่วยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร ทั้งนี้เพราะว่าเมื่อผู้ปฏิบัติเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ ของหน่วยงานอย่างชัดเจนแล้วก็ย่อมพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทั้งมีความมั่นใจว่าจะได้รับการส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านวัสดุและจิตใจ วิธีการช่วยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กรก็คือการนิเทศ ซึ่งจะเป็นการอำนวยความสะดวกช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้ความวัตถุประสงค์เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารหรือหัวหน้าจำเป็นต้องให้การช่วยเหลือคึกคามนิเทศอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานมีการขยายตัวทั้งด้านหน้าที่และความรับผิดชอบ เทคโนโลยีและวิชาการใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ผู้บริหารคนเดียวไม่สามารถดูแลช่วยเหลือให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้ทั่วถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำเอากระบวนการนิเทศมาใช้เพื่อให้การดำเนินงานทันกับความเปลี่ยนแปลงและได้ผลตามเป้าหมาย ประหยัดทั้งวัสดุ อุปกรณ์ และกำลังคน เจ้าหน้าที่ที่มีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ขวัญกำลังใจที่ดีขึ้น มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาหรือปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดีก็

จุดมุ่งหมายของการนิเทศ

จุดมุ่งหมายของการนิเทศจะแตกต่างกันออกไปตามสภาพแวดล้อม ลักษณะของงาน ลักษณะของหน่วยงาน และสภาพของสังคมเศรษฐกิจ สำหรับจุดมุ่งหมายของการนิเทศทางศาสนาสารณสุขนั้น วิเชียร ทวีลาภ (2517 : 3) กล่าวว่า การนิเทศการพยาบาลก็เพื่อปรับปรุงงาน โดยการพัฒนาคน หรือปรับปรุงคุณภาพของคนปฏิบัติงาน งานจะดีขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติมีการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

เลห์แมน (Lehman 1976 : 1204 - 1206) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศว่า มุ่งเพื่อปรับปรุงการพยาบาลหรือการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานและมนุษยสัมพันธ์ การนิเทศเป็นการที่จัดให้มีขึ้นโดยมีจุดประสงค์ที่จะปรับปรุงการพยาบาล โดยใช้ การกระตุ้น ชักจูง ปรับปรุง เพื่อความเจริญของงานของบุคคลในทุก ๆ ทาง ตลอดจนความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะมีผลต่อการให้บริการ และทอสภาพการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่

ร่มไทร กล้าสุนทร (2525 : 632) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศงานสาธารณสุขว่า เพื่อให้เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้ด้วยความสะดวกและรวดเร็ว นำบริการต่าง ๆ เข้าถึงประชาชนได้มากที่สุดทั้งปริมาณและคุณภาพ ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ประการสุดท้ายเพื่อรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวางแผนปรับปรุงงานและเสริมสร้างความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่อไป

สำหรับจุดมุ่งหมายของการนิเทศตามแนวคิดของนักวิชาการพยาบาลนั้น นอกจากจะมุ่งเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน บำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล สิ่งของ เครื่องใช้ ขวัญและกำลังใจที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายแล้ว ยังมุ่งเพื่อช่วยให้บุคลากรเพิ่มคุณภาพของการปฏิบัติงานของตน โดยการพัฒนาความสามารถสูงสุดที่เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีอยู่ให้ก้าวหน้ามากขึ้นตามแนวทางของตน (พวงรัตน์ บุญญาณรงค์ 2525 : 13)

จากจุดมุ่งหมายของการนิเทศที่กล่าวมามีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ พยายาม
ช่วยให้เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานใหม่ขวัญและกำลังใจที่ อ่อนไหวก็ตามหัวหน้าหรือ
ผู้บริหารพึงตระหนักว่า จุดมุ่งหมายที่จะเอื้ออำนวยและจัดเจนนั่นย่อมง่ายต่อการปฏิบัติให้
บรรลุผลได้ และเพื่อให้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศร่วมกันจึงสรุปจุดมุ่งหมายของการ
นิเทศสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความสะดวก รวดเร็ว
มีความคล่องตัวในการติดต่อประสานงานทุกระดับ งานสำเร็จตามเป้าหมายทั้งปริมาณ
และคุณภาพ
2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการ และทักษะปฏิบัติ ขวัญ
กำลังใจ และสวัสดิการต่าง ๆ ที่เจ้าหน้าที่จะได้รับ
3. เพื่อบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ ส่งเสริมความ
สัมพันธ์ หรือสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐ และประชาชนในชุมชน ที่จะก่อ
ให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาต่อไป
4. เพื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จะ เป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนา
บุคลากรและหน่วยงาน

หลักการนิเทศ

หลักการนิเทศมุ่งที่การปรับปรุงงาน โดยอาศัยเจ้าหน้าที่ร่วมกันกำหนดแผน
งานนิเทศ วิธีการ ตลอดจนเกณฑ์ในการตัดสินความสำเร็จของงานยึดแนวทางของ
ระบบประชาธิปไตย ด้วยวิธีการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ทุกคนพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะ
ปฏิบัติ และทัศนคติ การนิเทศไม่ใช่การกระทำที่จะให้เกิดผลรวดเร็วทันใจ แต่จะต้อง
ค่อยเป็นค่อยไป การดำเนินงานสาธารณสุขประกอบด้วยเจ้าหน้าที่สาธารณสุขประเภท
ต่าง ๆ ร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีม การให้การนิเทศจะต้องเน้นการกระทำกับตัวเจ้าหน้าที่
เป็นสำคัญ เพราะเชื่อว่าถ้าเจ้าหน้าที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบแล้ว การปฏิบัติงานก็
ย่อมมีคุณภาพด้วย ทรงรัตน์ บุณยานุรักษ์ (2525 : 33 - 34) ได้กล่าวถึงหลักการ
นิเทศเพิ่มเติมจากที่ มาร์เทร ได้กล่าวมาแล้วว่า "การนิเทศเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

ต้องนำเอากระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ เป็นการจัดวางสรรมากกว่าที่จะ
สั่งการ ประกอบด้วยแผนระยะยาวและระยะสั้น วัตถุประสงค์หรือวิธีการที่สามารถ
ยึดหยุ่นได้ เลือกใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับบุคคล สถานการณ์ ตลอดจนนโยบาย
บริหารของหน่วยงาน เกิดประโยชน์แก่ชุมชน เจ้าหน้าที่เกิดความพึงพอใจมีโอกาส
ศึกษาทดลองและประเมินผลงานของตนเอง

นักวิชาการสาธารณสุข กล่าวถึงหลักการพิเศษที่ครอบคลุมคุณสมบัติของ
ผู้นำ และแนวทางการพิเศษสรุปได้ดังนี้

1. การนิเทศงาน เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงาน ที่
ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในความหมายที่แท้จริงของการนิเทศ การจัดรูปร่าง ครอบคลุม
งานและบังคับบัญชา ตลอดจนการประเมินคุณภาพหรือประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
และจะต้องมีความรู้ทางวิชาการ มีความชำนาญ หรือทักษะในการปฏิบัติ

2. การนิเทศ ต้องแสดงให้เห็นเจ้าหน้าที่ผู้รับการนิเทศเข้าใจสายการ
บริหารงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่มีความรับผิดชอบและ
รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน และต้องมอบ
อำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่

3. การนิเทศงาน เป็นการดำเนินงานตามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่ง
ต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อแนะนำ หรือ
ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยมีผู้นิเทศต้องเป็นที่พึ่งของเจ้าหน้าที่ในการให้คำแนะนำช่วย
เหลือ ซักปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานต่าง ๆ พร้อมทั้งติดตามผลงานที่กำหนดไว้
(รวมไทย กลาตุพร : 2525 - 634 - 35)

จะเห็นว่า หลักการพิเศษงานสาธารณสุขตามแนวคิดของนักวิชาการสาธารณสุข
นั้น มีหลักการที่คล้ายคลึงกับหลักทั่วไปที่กล่าวมาแล้ว คือ ผู้ให้การนิเทศหรือหัวหน้า
จะต้องยึดหลักและจัดการบริหารให้ครอบคลุมงานที่รับผิดชอบทั้งหมด งานจะดำเนินไปได้
ตามเป้าหมาย ก็ด้วยความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ หัวหน้าจะต้องมอบหมายงานและขอ
เขตของการตัดสินใจแก้ปัญหาให้ชัดเจน พร้อมทั้งคอยแนะนำให้เจ้าหน้าที่รู้จักวิเคราะห์
ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจให้แก่เจ้าหน้าที่ นั่นคือ

การใช้หลักการวิทยาศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และความเป็นประสิทธิผลโดยที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สร้างสรรค์ให้แก่หน่วยงานต่อไป

กระบวนการนิเทศ

กระบวนการนิเทศ หมายถึง แผนแบบของงานนิเทศงาน ที่มีลำดับขั้นตอนชัดเจนต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ กระบวนการนิเทศเป็นกิจกรรมสำคัญยิ่งซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้าจะต้องกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานนิเทศ

การนิเทศเป็นกระบวนการ (Process) ที่ช่วยในการควบคุมกำกับงาน เพื่อให้งานนั้นดำเนินไปโดยถูกต้องตามหลักการและเป้าหมายที่ได้วางไว้แล้ว (รวมโทรกลาสนุกร : 2526 - 531) การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งหรือกิจกรรมหนึ่งของการบริหาร ซึ่งนักวิชาการหลายคน ได้นำเอากระบวนการบริหารมาใช้ในกระบวนการนิเทศ ผู้วิจัยเห็นว่าขั้นตอนหรือกระบวนการต่าง ๆ นั้น จะช่วยให้สามารถจัดการนิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารที่พอจะนำมากล่าวได้มีดังนี้ คือ

ลูเทอร์ กูลิค (Luther and Gulick : 1937) ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารได้กำหนดกระบวนการบริหารที่นิยมใช้กันมาก ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน การวางแผนการปฏิบัติ การจัดโครงสร้างของการบริหาร การจัดหาบุคลากร การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การติดตาม รายงานผลการปฏิบัติงาน และการจัดสรรงบประมาณ

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (Lester : 1974) ได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ว่า "การบริหารต้องมีการวางแผนก่อน แล้วจึงจัดหาทรัพยากร กระตุ้นส่งเสริม ประสานงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน

เบน เอ็ม แฮร์ริส (Ben M. Harris : 1963) เสนอกระบวนการนิเทศที่มีความคล้ายคลึงและสอดคล้องกับที่กล่าวมาแล้ว โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนในการปฏิบัติงาน (Planning Process) โดยคิดว่าจะทำอย่างไร กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน พิจารณาวิธีดำเนินงาน กำหนดงานที่จะ

ปฏิบัติและคาดคะเนถึงผลที่จะได้รับจากการปฏิบัตินั้น

2. การจัดโครงสร้างของการดำเนินงาน (Organizing Process) โดยสร้างเกณฑ์ในการทำงาน จัดหาทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน สร้างความสัมพันธ์ของงาน การแบ่งงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติ และการประสานงาน

3. การนำใหม่ (Leading Process) ในฐานะผู้นำโดยดำเนินการ วินิจฉัยสั่งการ การคัดเลือกบุคลากร กระตุ้นให้ปฏิบัติงาน การจูงใจ ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเฝ้าระวัง สัมผัสใหม่กับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

4. การควบคุมการปฏิบัติงาน (Controlling Process) โดยพิจารณาขอบเขตงานให้เหมาะสมแตกต่าง ๆ ศึกษารายละเอียด และให้ทำการปรับปรุงแก้ไข ตักเตือน เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด กำหนดระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติ

5. การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Assessing process) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัดผลและวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ

กระบวนการดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารหรือการจัดการนิเทศนั้นต้องเริ่มตั้งแต่การสำรวจข้อมูล เพื่อการวางแผน จัดระเบียบงาน การโน้มน้าว ควบคุม และติดตามประเมินผล แนวคิดในกระบวนการนี้ สอดคล้องกับที่ สอนคิด รักษาสัตย์ (สอนคิด รักษาสัตย์ : เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการนิเทศในชั้นปี 2526) ได้เสนอกระบวนการนิเทศซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นควรวาง ควรจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ คือ การประเมินสภาพปัญหาและความจำเป็นของการนิเทศ กำหนดแผนเป้าหมาย กำหนดเทคนิคและวิธีปฏิบัติที่ผู้ทำหน้าที่นิเทศจะต้องมี และขั้นตอนสุดท้ายคือการติดตามประเมินผล สำหรับกระบวนการจัดการนิเทศทางสาธารณสุขในหน่วยงานระดับจังหวัดนั้น ก็จะต้องประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ซึ่งครอบคลุมในรายละเอียดทั้งหมดของกระบวนการ คือ การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ในภาวะที่การดำเนินงานสาธารณสุข ต้องประสบกับปัญหาการขาด

แสดงนงประเทอ และอัครากำดั่ง เชนนี้ ถ้าหากท้าวหน้าฝ่ายหรือผู้บริหารปฏิบัติตาม
ขั้นตอนทั้งสามโดยละเอียดครบคอบก็จะสามารถจัดระบบการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ
ให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนองตอบความต้องการของเจ้าหน้าที่ หน่วยงาน
และชุมชนได้เต็มที่ และจะเป็นการใช้ทรัพยากรที่อยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูง
สุดได้ ขั้นตอนทั้ง 3 ของกระบวนการนี้เทศ จะประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวางแผนการนิเทศ

การวางแผนนิเทศ การวางแผนมีความสำคัญในการดำเนินงานทุกประ เภท
หน่วยงานหรือองค์การจะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่ก็มาจากการทำงานแบบมีวิธ
เฉพาะที่แท้ไปวันต่อวัน หากแต่จะต้องอาศัยการวางแผนซึ่ง เป็นกรวิ เคะระที่หาแนว
ทางในการปฏิบัติงานอย่างตอเนื่อง และประสานกันของการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้
บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการกำหนดสิ่งที่จะกระทำ สำหรับการวางแผนการนิเทศ
นั้น หมายถึง การกำหนดขอบข่ายของงานและกิจกรรมไว้ล่วงหน้า เป็นลายลักษณ์
อักษร ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่วัตถุประสงค์ กิจกรรมที่จะปฏิบัติ ตลอดจนกำหนดเวลา
ในการปฏิบัติเพื่อให้งานนั้นประสบผล บลสำเร็จตามเป้าหมาย ขั้นตอนต่าง ๆ ของ
การวางแผนมีดังนี้

1. ศึกษาสภาพแวดล้อม ความต้องการ และมีผู้ต่าง ๆ นโยบาย
วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ทรัพยากรบุคคล งบประมาณของหน่วยงาน ตลอดจน
สภาพความเป็นอยู่ของชุมชน เป็นการศึกษาความเป็นความจำเป็นทั้งทางคานมูลสาร และ
คานองค์การ เพื่อวิเคราะห์ว่าจะไรคือปัญหา และสาเหตุของปัญหานั้นโดยจะศึกษาหรือ
ประเมินได้จากบุคคลากรที่จะพิจารณาทั้งคานบริหารและคานคุณภาพ

คานบริหารบุคคลากรอาจพบปัญหาในรูปของการขาดแคลนอัครากำดั่ง
คนที่จะปฏิบัติงานได้โดยแท้หมาย หรือ การมอบหมายงานให้บุคคลากรไม่เหมาะสม
มากหรือน้อยไป ทำให้การดูแลไม่ทั่วถึง สำหรับคานคุณภาพจะ เกี่ยวกับความรู
ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนค่าที่ ทักษะคิของเจ้าหน้าที่แต่ละคน เพื่อจะ
ได้มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของ เจ้าหน้าที่ต่อไป

องค์การ จะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย
ต่าง ๆ และสภาพงานปัจจุบันว่างานที่ทำอยู่มีคุณภาพเพียงใด ภาระหน้าที่ที่ช่วย
งานรับผิดชอบ องค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารประเมินสภาพปัญหาหรือกิจกรรม
ที่ต้องติดตามนิเทศได้อย่างตรงจุด

2. การจับคู่กับความสำคัญของปัญหาหรือความต้องการโดยคำนึงถึง
ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือผู้รับบริการ การจับคู่ความสำคัญจาก
ปัญหาที่เสียหายมากที่สุด จะต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงเป็นอันดับแรก ทั้งนี้จะต้อง
คำนึงถึงความประหยัดด้านอัตราค่าจ้าง วัสดุอุปกรณ์ และเวลาไว้ด้วย

3. การกำหนดแผนนิเทศ การกำหนดแผนเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการ
วางแผนการนิเทศ ซึ่งจะต้องกำหนดเป้าหมายของการนิเทศที่จะนำไปสู่พฤติกรรมที่
ต้องการและเพื่อให้เห็นเครื่องมือวัดผลที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องประกอบด้วย

1) วัตถุประสงค์ จะต้องกำหนดให้แน่นอนรัดกุม เพราะจะเป็น
ปัจจัยในการกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการนิเทศ และสามารถประเมินผลการปฏิบัติ
เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ได้ อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บางครั้งอาจ
ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการ
วางแผนนิเทศที่นั้นควรจะมีลักษณะที่สัมพันธ์กับความต้องการหรือความจำเป็นของ
องค์กรหรือชุมชนแผนงาน ชัดเจน มีเหตุผลในการกำหนด สัมพันธ์กับทรัพยากรและ
ระยะเวลา สามารถปฏิบัติได้ ไม่สูงหรือยากจนทำให้ปฏิบัติห่อเหี่ยว และจะต้อง
สามารถประเมินผลได้

2) วิธีปฏิบัติ หมายถึงการกำหนดวิธีปฏิบัติหรือเทคนิคในการนิเทศ
เพื่อทำให้เป้าหมายของการนิเทศสัมฤทธิ์ผล วิธีหรือเทคนิคต่าง ๆ ต้องเลือกใช้ได้
เหมาะสมกับสภาพการณ์ หรือปัญหา ตลอดจนความแตกต่างของเจ้าหน้าที่แต่ละคน
วิธีการนิเทศที่มีผู้กล่าวถึงและใช้กันมาก มีกรณีแบบ Direct หรือ Person
to person เป็นการเยี่ยมประชุมปรึกษา และแบบ Indirect โดยการใช้แบบ
สื่อมวลชนต่าง ๆ หรือให้เจ้าหน้าที่ประเมินผลงานของตนเอง (สมคิด รัชชาติย์ : 2526)

3) วิธีการประเมิน การประเมินจะต้องกำหนดไว้ในแผนการนิเทศ ทั้งนี้เพื่อใช้ในการพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานว่า เป็นไปเหมาะสมเพียงใด หัวหน้าหรือผู้ทำหน้าที่นี้เทศจะเป็นผู้สังเกตการกระทำและพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ซึ่งจะต้องพิจารณาทุก ๆ ด้านอาศัยการบันทึกหรือใช้แบบฟอร์มการประเมินผล เพื่อใช้เป็นหลักในการพิจารณาการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงรายละเอียดในขั้นตอนการศึกษาระเบียบผลการนิเทศ ต่อไป

4) กำหนดคำนิเทศ ซึ่งคำนิเทศเป็นหน่วยงานหรือฝ่ายที่หัวหน้าฝ่ายต้องทำหน้าที่นี้เทศ หัวหน้าจะต้องมีความรู้ในเรื่องของการนิเทศ การปฏิบัติงาน เทคนิคใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีหลักในการจริงใจ และสร้างเสริมสัมพันธภาพอันดีในระหว่างผู้ร่วมงาน

ผู้เทศหรือผู้ทำหน้าที่นี้เทศที่ศึกษาที่กองการขยายผลได้ทำการศึกษาไว้จะต้อง เป็นผู้ที่มีความสนใจกับปัญหาและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ต้องนำเอากระบวนการกลุ่มมาช่วยในกรณีนี้เทศหรือการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพเหตุการณ์ มีทักษะในการวางแผนช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ให้เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นในการวางแผน และจะต้องมีทักษะในการประเมินผลงาน (กองการขยายผล : 2517) โดยสรุปแล้วคุณลักษณะสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้ดีประกอบด้วย

(ก) ความสามารถทางการบริหาร (Administrative Competency) หมายถึงความสามารถในการวางแผน การตัดสินใจสั่งการในการแก้ปัญหา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ควบคู่ความพอใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานได้

(ข) ความสามารถทางเทคนิค (Technique Competency) เป็นความสามารถเฉพาะตำแหน่ง เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานโดยตรง เป็นการนำเอาเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ งานเกิดผลดี รวดเร็วและประหยัด

(ค) ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Competency) ได้แก่ความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของคน ว่าจะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างไร และทำอย่างไรจึงจะทำให้เจ้าหน้าที่ที่อยากทำงานได้ดีเกินความคาดหมายและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

จากขั้นตอนของการวางแผนการนิเทศ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือปัญหาต่าง ๆ การจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดแผนซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ วิธีปฏิบัติ ระยะเวลา และคุณลักษณะ หรือทักษะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่นิเทศ และวิธีการประเมินผลนั้นกำหนดไว้ในการวางแผนการนิเทศของหัวหน้าฝ่ายที่จะนำไปสู่การลงมือปฏิบัติ ซึ่งจะต้องคำนึงนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ความต้องการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ความสำคัญของปัญหา งบประมาณสนับสนุน และความประสานสัมพันธ์ของแผนปฏิบัติกับระยะเวลาที่เป็นไปได้

การปฏิบัติกรณินิเทศ

การปฏิบัติกรณินิเทศ เมื่อได้ทำการวางแผนการนิเทศตามขั้นตอนดังกล่าวมาแล้วในขั้นลงมือปฏิบัติกรณินิเทศซึ่งต้องใช้เทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ที่พอจะสรุปและนำไปใช้ได้ดังต่อไปนี้ 1) การตรวจเยี่ยม 2) การประชุมปรึกษา 3) การสอน 4) การให้คำแนะนำปรึกษา 5) การแก้ปัญหา 6) การสังเกต และ 7) การรวมหมู่ปฏิบัติงาน

เทคนิคหรือวิธีการทั้ง 7 ประการ หัวหน้าฝ่ายหรือผู้นิเทศจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม ศึกษาถึงข้อดีข้อบกพร่องที่พึงหลีกเลี่ยงหรือควรปฏิบัติ ในบางสถานการณ์อาจจำเป็นต้องใช้หลาย ๆ วิธีพร้อมกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบใหม่บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศของหัวหน้าฝ่ายผู้นิเทศที่รับผิดชอบงานทั้งหมดของฝ่ายที่ควรปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่สามารถอยู่ในบังคับบัญชาซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งระดับการึกษา ประสิทธิภาพ ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายจะต้องเลือกใช้วิธีการที่จะทำให้การนิเทศ

ควบคุมกำกับงาน เพื่อช่วยเหลือนำเจ้าหน้าที่แต่ละคน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย ทั้งนี้เกิดจากอาศัยความร่วมมือกันทั้งผู้ให้กรนิเทศ ผู้รับกรนิเทศ และหน่วยงาน จึงจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล มีความสำคัญในการปฏิบัติงานทุกชนิด ทุกขั้นตอน แม้แต่ในชีวิตประจำวันของเรา ก็เกี่ยวข้องกับกาประเมินผลตลอดเวลา แต่จะเป็นในรูปแบบของการประเมินโดยจิตใต้สำนึก เช่น ดี - ไม่ดี, ชอบ - ไม่ชอบ ซึ่งไม่มีระเบียบแบบแผนหรือระบบใด ๆ สำหรับองค์การหรือหน่วยงาน ผู้ทำหน้าที่บริหารหรือหัวหน้านั้น เมื่อได้วางแผนปฏิบัติงาน และมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติแล้ว ก็ต้องทำการติดตามประเมินผล เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ หรือข้อบกพร่อง ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ จากสถานการณ์การปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผลเป็นสิ่งที่ไม่ปรากฏขึ้นได้ในแต่ละขั้นตอนของงาน หรือเมื่อสิ้นสุดงานนั้นแล้ว นอกจากจะตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้แล้วยังเป็นการวัดความสามารถ การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในความสำเร็จของงาน ตลอดจนทั้งหมดที่ได้จากการติดตามประเมินผล สามารถนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล วางแผนแก้ไขปรับปรุงคุณภาพของงานในครั้งต่อไป ผู้ถูกประเมินจะมีโอกาสได้ทราบจุดอ่อนของตนเอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองต่อไป

ความหมายของการติดตามประเมินผลนั้น ได้มีผู้บริหารหรือนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน พอสรุปได้ดังนี้

สวพงษ์ เกษมสิน (2524 : 150) ให้ความหมายว่าเป็นวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชามั่นถือไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์การควบคุมดูแลความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

สมาน ริงส์โยกฤษฎ (2520 : 76) กล่าวว่า การประเมินผล การปฏิบัติงาน หมายถึงวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้บันทึก หรือลงความเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในระยะเวลาที่กำหนดไว้

อนันต์ แจงกลิม (2514 : 133) กล่าวว่า การประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงานที่ได้รับ เป็นการ เปรียบเทียบผลงานที่ เกิดขึ้นกับความต้องการที่ตั้งไว้

เดส เบช (Dale S. Beach 1970 : 310) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดการทำงาน และความสามารถของผู้ปฏิบัติ งานเป็นส่วนตัว ด้วยวิธีการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัดผลการทำงาน

จากความหมาย และขอบเขตของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พอจะสรุป ได้ว่า เมื่อบุคคลจะได้รับมอบหมายให้ทำงานในตำแหน่งที่มอบหมายรับผิดชอบปฏิบัติงาน ดังถือว่า เป็นหน้าที่ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของบุคคลนั้นจะเป็นผู้พิจารณาผลงาน การ พิจารณาผลงานในลักษณะการประเมินนี้ เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับการติดตามประเมินผลในการปฏิบัติ การนิเทศของ หัวหน้าฝ่ายนั้น หมายถึงการติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่าย หลังจากที่ได้ออกการนิเทศตามแผนที่ได้กำหนดไว้แล้วว่า เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ได้ตามเป้าหมายหรือไม่มีอุปสรรคที่ขัดขวางอะไรไปอย่างไรบ้างและยัง เป็นการตีค่าหรือ ให้ความผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ด้วย ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามีความจำเป็นต้องมีความรู้ เกี่ยวกับการติดตามประเมินผลเป็นอย่างดี สามารถเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับลักษณะงานและบุคลากรของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน บรรลุจุดมุ่งหมายเป็นไปอย่างถูกต้อง และยุติธรรม สิ่งที่ควรปฏิบัติสำหรับการติดตามประเมินผล คือ

ก. กำหนดวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งจะทำให้ เจ้าหน้าที่ทราบว่าตนจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะได้ตามวัตถุประสงค์

ข. เกณฑ์ในการประเมินผล เน้นรายละเอียดภายในขอบเขตของงาน ว่าต้องการให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติได้ในระดับไหน และเพื่อให้สามารถแก้ไขสิ่งบกพร่องที่ อาจเกิดขึ้นได้ ควรมีการกำหนดกิจกรรมหรือเกณฑ์ที่สามารถแบ่งระดับของผลงาน

ไว้ตั้งแต่ต่ำสุด ปานกลาง สูง ซึ่งจะช่วยให้อาสาสมัครปรับแผนงานให้ทันเวลาที่เมื่อความคาดหวังกับสิ่งที่ปฏิบัติได้ไม่ตรงกัน

ค) วิธีการประเมิน ซึ่งมีหลายวิธี หัวหน้าฝ่ายจะนำเอาวิธีใดมาใช้ในช่วงเวลาใด ควรแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบ ทั้งนี้ให้มีเครื่องมือหลักไว้ 1 อย่าง แล้วใช้วิธีการอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้ผลการประเมินถูกต้องตรงตามความเป็นจริง และยุติธรรมที่สุด

ง) ผู้ประเมิน ผู้ประเมินอาจเป็นหัวหน้าฝ่าย หรือคณะกรรมการ หรือจะให้เจ้าหน้าที่ประเมินซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังต้องมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน และสม่ำเสมอ กำหนดเป็นตารางการติดตามประเมินใจ และแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบ พร้อมทั้งใช้การอภิปรายผลการประเมินเพื่อร่วมกันวางแผนปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจะช่วยให้การประเมินมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นทั้งยังเป็น การส่งเสริมความเจริญของงานของ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

จากหลักการดังกล่าวจะ เห็นว่าการที่จะทำการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องและยุติธรรมนั้นมีสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงอยู่หลายประการ เช่น เกณฑ์การประเมิน การวางสถานการณ์ในการประเมิน ความเที่ยงธรรม และความเข้าใจ เรื่องการประเมินของหัวหน้าฝ่ายผู้ประเมิน และการที่หัวหน้าฝ่ายจะนำเอาระบบหรือวิธีการประเมินระบบใดมาใช้ก็จะต้องให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายมีส่วนร่วมพิจารณาหรือทำความเข้าใจ ทั้งนี้เพราะการติดตามประเมินผลงานนั้นมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้หัวหน้าฝ่ายควรตระหนักด้วยว่า ไม่มีวิธีการและนโยบายในการติดตามประเมินผลใด ๆ ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนพอใจ ดังนั้นหัวหน้าฝ่ายจึงต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอนที่เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคของการปฏิบัติตรงจุดใดบ้าง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย โดยสรุปแล้วจะหัวหน้าฝ่ายติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกเพื่อเป็นการให้รางวัล (Reward) การให้รางวัลตอบแทนจะเป็นในรูปของการเลื่อนขั้นเงินเดือน

หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้นจากผู้บังคับบัญชา
 ได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานขั้นสูงที่จะ
 ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม ประการที่สอง เพื่อเป็นการลงโทษ (Punishment)
 การลงโทษจะเป็นไปในรูปแบบที่ตรงข้ามกับการให้รางวัล ในกรณีที่ผลงานไม่ได้ตาม
 เป้าหมาย ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติไปในแนวทางที่ขัดแย้งกับ
 นโยบายของหน่วยงาน การลงโทษจะพิจารณาตามกฎระเบียบของข้าราชการพลเรือน
 ตั้งแต่ การภาคทัณฑ์ ย้าย ลดขั้นเงินเดือน หรือไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือ
 มอบหมายให้ไปฝึกปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถ กระบวนการลงโทษ
 ทั้งหมดจะมีผลกระทบต่อจิตใจ หรืออัตถิภาวนิยม (Self concept) ของเจ้าหน้าที่
 ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลผู้นั้นตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองให้ได้ตามวัตถุประสงค์
 ประสงค์เป้าหมาย

ในการศึกษาประเมินผลนั้น หัวหน้าฝ่ายหรือผู้นิเทศจะต้องคำนึงถึงปัจจัย
 พื้นฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประกอบด้วย ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย สิ่ง
 แวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แรงจูงใจ
 ในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานจัดให้กับเจ้าหน้าที่ ตลอดจนคุณสมบัติส่วนตัว ความรู้
 ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และความสนใจ ภาวะสุขภาพของเจ้าหน้าที่
 (Alexander 1972 : 285) ปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้มีส่วนสนับสนุนให้การปฏิบัติงาน
 เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ก็ได้ หัวหน้าฝ่ายจะต้องนำมาประกอบการพิจารณาคัดเลือก
 ผลการติดตามประเมินทุกครั้ง และเมื่อทำการติดตามประเมินผลงานนั้นแล้ว เพื่อให้
 วัตถุประสงค์ของการประเมินมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น หัวหน้าฝ่าย ผู้บริหาร จึงควรทำ
 การประเมินสมรรถภาพของเจ้าหน้าที่ด้วย ทั้งนี้เพื่อคัดสรรความสามารถในการปฏิบัติ
 งานของเจ้าหน้าที่ที่จะนำไปสู่การวางแผนพัฒนาปรับปรุง สมรรถภาพของผู้นิติ
 ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างเจ้าหน้าที่
 และหน่วยงาน เป็นการค้นหาแรงจูงใจ ให้ความรู้ในการบริหารงานบุคคลต่อไป
 สำหรับองค์ประกอบที่จะช่วยให้การประเมินสมรรถภาพของเจ้าหน้าที่มี
 ประสิทธิภาพนั้นก็เกี่ยวเนื่องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้ว แต่วิธี

การนั้นในทางปฏิบัติจริงจะต้องใช้หลาย ๆ วิธีประกอบกัน จึงจะสามารถรวบรวมข้อมูล
ได้สมบูรณ์ วิธีที่สำคัญและสามารถนำไปใช้ได้คือ การตรวจสอบบันทึกรายงาน การ
บันทึกพฤติกรรมเฉพาะ เวลาหลังจากที่ได้สังเกตพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ในช่วงระยะ
เวลาต่าง ๆ การบันทึกพฤติกรรมเฉพาะทั้ง เหตุการณ์ที่ดีและไม่ดีจะเป็นบันทึกที่ละเอียด
ทุกชั้นค่อนข้างจะสามารถนำไปหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรได้ และนอกจากนี้
หัวหน้าฝ่ายจะต้องพิจารณารูปแบบของการประเมินที่สามารถตอบสนองความต้องการของ
ทั้งเจ้าหน้าที่และนโยบายของหน่วยงานเพื่อให้ได้ข้อมูลจากการประเมินที่ใกล้เคียงกับ
ความจริงมากที่สุดทั้งการประเมินผลงานและสมรรถภาพของเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะนำไปสู่
การปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานต่อไป

สรุป เทคนิคกระบวนการนิเทศทางด้านการสุข เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น
ที่หัวหน้าฝ่าย หรือผู้ทำหน้าที่พิเศษจะต้องรู้และเข้าใจ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา
คุณภาพของงานบริการสุขภาพ จะต้องใช้วิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติการณ์พิเศษในแง่
เจ้าหน้าที่ทั้งที่เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม วิธีการพิเศษดังกล่าว ไม่ใช่วิธีการใดวิธีการ
หนึ่งที่จะใช้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ หัวหน้าฝ่ายจะต้องทดลองวิธีการต่าง ๆ
หลายวิธีอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุถึงอุดมการณ์และจุดมุ่งหมายของการให้บริการสาธารณสุข
แก่ชุมชน เทคนิคการนิเทศจะช่วยให้งานสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลาย
อย่างที่สำคัญคือ ความสามารถเฉพาะตัวของหัวหน้าฝ่ายหรือผู้นิเทศแต่ละคนในอันที่จะ
นำวิธีการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ไปใช้ได้เหมาะสม เลือกสรรหากวิธีที่ช่วยความรู้
ความสามารถ การคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของงานและผู้รับการนิเทศที่จะทำให้หัวหน้า
สามารถดำเนินงานที่รับผิดชอบและช่วย เหลือเจ้าหน้าที่ในฝ่ายให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม
วัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย

หัวหน้าฝ่ายของหน่วยงานหรือองค์การจะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบโดยดุษณีจะต้อง
รู้และเข้าใจขอบเขตในการปฏิบัติงานของตนว่า ต้องทำอะไรบ้าง ทั้งนี้เพราะหน้าที่นั้น
เป็นข้อกำหนดบทบาทในการปฏิบัติงานด้วย ได้มีผู้กำหนดหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย หรือ

ผู้ทำหน้าที่บริหารงานของหน่วยงานไว้อย่างกว้างขวางและเอาสนใจ เพื่อประกอบการศึกษาในครั้ง นี้ ควรจะได้ศึกษาแนวคิดที่บุคคลต่าง ๆ กำหนดไว้พอสังเขปดังนี้

พิฟเฟอร์ และ เชอร์วูด (Piffner and Sherwood 1965 : 146) ได้สรุปงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการ หรือการบริหารโดยตรง 3 ประการ คือ ประการที่ 1 การวางแผนนโยบาย งานประกอบ และการบริหารหน่วยงาน ประการที่ 2 การพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แก่ไข พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผูรรวมงาน และประการสุดท้าย การดูแลจัดสวัสดิการ และพยายามให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสำนึกดี

ซุม กาตูนประกร (2509 : 188 - 191) ได้เสนอกิจกรรมที่ อยู่ในพื้นที่รับผิดชอบของหัวหน้า ซึ่งมีความคล้ายคลึงถึง พิฟเฟอร์ และ เชอร์วูด แต่จะจำแนกรายละเอียดออกเป็น 7 ประการ คือ เป็นผู้วางแผนปฏิบัติงาน เป็นผู้จัดระเบียบองค์การ จัดตัวบุคคลให้เข้ากันงาน เป็นผู้ควบคุมการคลัง เป็นผู้ทำหน้าที่ให้ข่าวสารติดต่อทั่วไป เป็นผู้ประสานงานจัดทีมปฏิบัติงานให้ดี เป็นผู้ควบคุม และมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ และเป็นผู้บำรุงขวัญ ริเริ่มปรับปรุงส่งเสริมและ ประเมินผลงาน

เกษม สุวรรณกุล ได้กล่าวถึงงานที่เน้นหน้าที่ความรับผิดชอบของ หัวหน้างานโดยตรง ซึ่งไม่อาจมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้ คือ งานกึกร่างสรรค องค์การ เพื่อปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลงให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ งานควบคุมตรวจ สอบว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและงานอื่นเป็นที่เรียบร้อย และ จะมุ่งทางส่งเสริมมากกว่าการลงโทษ งานช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไข ปัญหาอุปสรรค ที่ประสงค์ในการปฏิบัติงานและเพื่อช่วยเหลือขจัดปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้

ในการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งมี พยายามทำหน้าที่หัวหน้าฝ่าย ปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับต่าง ๆ นั้น หัวหน้าฝ่ายจะต้องมีหน้าที่ในการบริหารงานของฝ่าย ดังต่อไปนี้

1) บทบาทหน้าที่ในการช่วยผู้บังคับบัญชา (นายแพทย์สาธารณสุข จังหวัด) บริหารงาน กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน นโยบายในการปฏิบัติ กำหนดมาตรฐานของงาน ซึ่งเป็นเครื่องวัดว่า ให้บริการแก่ประชาชนเพียงพอหรือไม่ กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย วางหลักเกณฑ์ในการเบิกจ่าย รวบรวมสถิติรายงานข้อมูลต่าง ๆ การเสนอผลงาน กำหนดลักษณะของงานในแต่ละตำแหน่ง และอำนาจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการดูแล ติดตามผลการปฏิบัติงาน กระตุ้นและส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน วิจัยและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อความก้าวหน้าของงาน

2) บทบาทหน้าที่ด้านวิชาการ หัวหน้าฝ่ายจะกองนี้พัฒนาตนเองให้ทันกับวิชาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ สร้างเสริมความเป็นผู้นำแก่เจ้าหน้าที่ เป็นที่ปรึกษา ทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาการปฏิบัติงาน สานึกเทคนิคการปฏิบัติงาน วางแผนการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ภายใต้บังคับบัญชา จัดทำหนังสือคู่มือการปฏิบัติงาน วางแผน การให้บริการ การนิเทศ และติดตามผล ตลอดจนการสนับสนุนโครงการศึกษาวิจัยต่าง ๆ

3) บทบาทหน้าที่ด้านธุรการ เป็นการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานทั้งในและนอกสถานที่ จัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เพียงพอ จัดระเบียบการใช้จ่ายพาหนะ การควบคุมดูแลความเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน

4) บทบาทต่อผู้บังคับบัญชา ให้ความสนใจผู้บังคับบัญชาทุกคน ทำความเข้าใจจุดเด่น จุดด้อย ของเจ้าหน้าที่ หาวิธีการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่สำรวจตัวเองและผลงานที่ปฏิบัติว่ามีอะไรที่ควรรักษา หรือปรับปรุงแก้ไข มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถในปริมาณที่พอเหมาะ ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน ให้สิทธิในการเสนอความคิดเห็น จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เป็นพลังสนับสนุนหรือกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ที่มีความก้าวหน้าตามความสามารถ ปลุกฝังความสำนึกในหมู่คณะ ปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร ระหว่างเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

5) บทบาทหน้าที่ในการประสานงาน จัดให้มีการพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนทัศนคติและความคิดเห็น ชี้แจงให้เข้าใจนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ของงาน ระเบียบการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบตำแหน่งต่าง ๆ

6) บทบาทหน้าที่ในการให้บริการ พิจารณาทบทวนแผนปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ กระทบให้ทุกคนกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้โดยลัดไ้แก่หน่วยงาน และชุมชนให้ความร่วมมือในการควบคุม ป้องกันโรค และให้ข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนการเป็นตัวแทนของเจ้าหน้าที่ เพื่อวางแผนงานสาธารณสุข

จะเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ ครอบคลุมการดำเนินงานของหน่วยงานหรือของฝ่ายเป็นอย่างไรก็ตาม ใ้แก่อย่างไรก็ตามการดำเนินงานนี้ จะก่อให้เกิดความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ทุกคนในฝ่ายที่จะรับผิดชอบหรือร่วมกันปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย การปฏิบัติงานในรูปขององค์การหรือฝ่ายนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ มีความแตกต่างกันทั้งระดับการศึกษา ประสบการณ์ ความคิดเห็น สิ่งเหล่านี้มีส่วนทำให้การปฏิบัติงานประสบปัญหาและอุปสรรคได้ทุกชั้นทุกม ฉะนั้นหัวหน้าฝ่ายจะต้องมีวิธีการที่จะแก้ไขข้อบกพร่องที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามกำหนดด้วยการศึกษานิเทศการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในกระบวนการบริหารงานของฝ่าย ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การปฏิบัติของเจ้าหน้าที่บรรลุผลเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กองการพยาบาลร่วมกับองค์การอนามัยโลก กำหนดบทบาทหน้าที่พยาบาลผู้ทำหน้าที่ในเทศที่สามารถนำมาประกอบการศึกษาค้นคว้า สรุปได้ 3 ทัศนใหญ่ ๆ คือ

ก) ด้านการวางแผนการนิเทศ ประกอบควย กำหนดคววสต้องกร อัตรากำลัง และขอขมเชวของงานที่รับผิดชอบในฝ่ายให้เหมาะสม วางแผนการให้บริการสาธารณสุข ร่วมกับบัญญัติบัญญัติ วางหลักเกณฑ์และเนะเกี่ยวกับนโยบายของงาน ให้แก่เจ้าหน้าที่ และวางแผนกำหนดการนิเทศ ปรับปรุงการนิเทศพร้อมทั้งช่วยเหลือร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ในการสำรวจคววมองการของชุมชน เพื่อวางแผนปฏิบัติงาน

ข) ด้านการปฏิบัติการนิเทศ จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือที่เหมาะสม ให้เพียงพอแก่เจ้าหน้าที่ ประสานงานการนิเทศกับฝ่ายหรือหน่วยงานอื่น ร่วมวางแผน

ปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นตัวแทนของเจ้าหน้าที่ และหน่วยงานในการร่วมปฏิบัติงานในโครงการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพอนามัยของหน่วยงานอื่น ช่วยเหลือในการวิจัยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สัมภาษณ์ หรือร่วมมือในการให้การศึกษาแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ ให้การประเมินผล ผูกอบระหว่างปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ศึกษาคือในระดับที่สูงขึ้น กระตุ้นสร้างเสริมให้เจ้าหน้าที่รู้จักใช้ความคิด แสดงความคิดเห็นตลอดจนการศึกษาคนควากาง ๆ เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ทั้งในเรื่องส่วนตัวและปัญหาการปฏิบัติงาน ทำการนิเทศ ผูกอบรมเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ สำนึกวิธีปฏิบัติงาน รวบรวมสถิติรายงานต่าง ๆ ประกอบการวางแผนของหน่วยงาน และจัดทำหนังสือคู่มือ การปฏิบัติงาน ระเบียบรายงาน ข้อเสนอแนะต่าง ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่และประชาชนทั่วไป

ค) ด้านการติดตามประเมินผล สำนึกกิจกรรมทั้งหมด ที่เจ้าหน้าที่ได้กระทำไปแล้ว เพื่อประเมินคุณภาพและปริมาณของบริการ หรือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ กำหนดการรักษาประสิทธิภาพของบริการ หรือเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อการติดตามประเมินผล ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ช่วยเหลือในการคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง สัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่โดยพิจารณาจากความรูความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน และรายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งแจ้งความต่อของของเจ้าหน้าที่ต่อผู้บังคับบัญชา

จากแนวคิดในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารหรือหัวหน้างานแล้ว เสนอมาแล้วสรุปได้ว่า หน้าที่ที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานที่รับผิดชอบเป็นไปอย่างดีนั้น คือ การจัดการนิเทศการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พยายามหาหัวหน้าฝ่ายจะกองถือปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงส่งเสริม ช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ทุกวิธี ที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ และไคณดี จะเห็นได้ว่า พยายามหาหัวหน้าฝ่ายมีความรับผิดชอบกว้างขวาง สัมพันธ์กับทั้งด้านวิชาการ บริการ และการบริหาร ต้องปฏิบัติงานให้รัดกุมควบคุมหน้าที่นั้น ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามความมุ่งหมาย นโยบายของหน่วยงานเป็นอย่างดี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าฝ่ายในหน่วยงานสำนักงานสาธารณสุขนั้นยังไม่มีผู้ใดทำการศึกษาไว้โดยคงอย่างจริงจัง และที่ได้มีการศึกษาไว้นั้นก็จะเป็นบทบาทของพยาบาลผู้นิเทศที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ซึ่งพอจะเกี่ยวข้องและนำมากล่าวได้ทั้งไทยและต่างประเทศดังนี้

งานวิจัยต่างประเทศ

✓ เวนนิมอนต์ (Wernimont 1971 : 204 - 208) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "What Supervisors and Subordinate Expect of Each Other" โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์คนงานในโรงงานรัฐ Minnesota จำนวน 255 คน ผลปรากฏว่าคนงานต้องการให้ผู้ตรวจการมีคุณสมบัติและปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่ที่ทำงานอย่างอิสระตามความสามารถ ผู้ตรวจการเองก็มีความยุติธรรม ยกย่องชมเชยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยม มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน มีการแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเข้าใจในความรู้อาจความสามารถของเจ้าหน้าที่ ผู้ตรวจการเองเป็นหัวอย่างที่ดี มีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ เฉลียวฉลาดและมีความรับผิดชอบสูง และก่อให้เกิดพื้นที่ปฏิบัติการปฏิบัติงานหรือวิธีการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

✓ และในปี ค.ศ. 1974 สมาคมการจัดการแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Lester : 1974) ได้ศึกษาวิจัยถึงสาเหตุที่ทำให้ผู้นิเทศของประสมความล้มเหลวในการปฏิบัติงานพบว่ามีจุดบกพร่อง 6 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานไม่ดี ไม่ปรับปรุงตนเอง เช่น ขาดความคิดริเริ่ม ขาดความเข้าใจในการบริหารงานบางส่วน ขาดความตั้งใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน ขาดทักษะในการวางแผนและจัดระบบงาน ขาดความสามารถในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์การแก้ปัญหา

งานวิจัยในประเทศ

พวงเพ็ญ ฉัตรทอง (2513) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การสำรวจปัญหา การปฏิบัติกิจงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลตำรวจ" และ กระบวนการ การงานวิไลศ ก็ได้ทำการวิจัยในเรื่อง "การศึกษานักวิชาการทำงานของพยาบาลบนเตียง ผู้ป่วย โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์" ซึ่งสรุปผลการวิจัยของทั้งสองท่านไว้ว่า ปัญหาอันเนื่องมาจากหัวหน้าพยาบาล และผู้ตรวจการไม่ให้กำลังใจในการทำงาน ไม่ให้ความช่วยเหลือในการทำงาน และขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ทำให้ขวัญและกำลังใจใน การทำงานของพยาบาลน้อยลง

สุนันท์ สมรรถกิจจร (2518) ได้ทำการศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบของพยาบาลผู้เฝ้าไข้ในโรงพยาบาล สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในเขต กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลที่ทำหน้าที่เป็นผู้เฝ้าไข้การพยาบาล จำนวน 35 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 157 คน โดยใช้แบบสอบถามที่เกี่ยวกับ การการบริหารบุคคลากรและธุรการ งานการพยาบาล และงานการศึกษา สรุปได้ ว่า การปฏิบัติกิจงานของผู้เฝ้าไข้การพยาบาลจากการประเมินผลทั้งของผู้เฝ้าไข้การ พยาบาลและพยาบาลประจำการ มีความแตกต่างกันโดยส่วนรวมกับงานการบริหารบุคคลากร ธุรการ งานการพยาบาล และงานการศึกษา และการปฏิบัติในรายชื่อของทุกงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้เฝ้าไข้การพยาบาลส่วนใหญ่ นัก การปฏิบัติกิจงานของตนทุกงานอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ส่วนพยาบาลประจำการให้ทำหน้าที่อยู่ใน เกณฑ์ดี เกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติกิจงานของผู้เฝ้าไข้การพยาบาล สรุปที่สำคัญได้ดังนี้

1. งานในหน้าที่รับผิดชอบของผู้เฝ้าไข้การพยาบาลมีมากเกินไป
ผู้เฝ้าไข้ 1 คน ควบคุมดูแลหลายเตียง
2. เจ้าหน้าที่พยาบาลยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้เฝ้าไข้การพยาบาล ที่แท้จริง และผู้เฝ้าไข้การพยาบาลขาดความรู้ งานการเฝ้าไข้การพยาบาล บางคนก็ ขาดความรู้งานการพยาบาล
3. งบประมาณจัดสรรที่มีจำกัด ผู้เฝ้าไข้การอาสาสมัครในการปฏิบัติกิจงาน มี ปัญหาเรื่องอาวุโสและคุณวุฒิ

อรพินท์ เจริญผล (2518) ก็ให้ทำการศึกษาดังบทบาของผู้นิเทศ
 การพยาบาลและหัวหน้ากึ่งเกี่ยวกับคุณภาพงานของผู้นิเทศการพยาบาลและการพยาบาล
 การบริหารและงานการศึกษา ผู้นิเทศการพยาบาล จำนวน 54 คน หัวหน้ากึ่ง
 188 คน ผลการวิจัยพบว่า ความถี่เห็นของผู้นิเทศการพยาบาลและหัวหน้ากึ่ง
 แยกกันออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่แต่ละงาน
 ผู้นิเทศการพยาบาล เห็นว่าคนปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูง (เกือบทุกงาน) หัวหน้ากึ่ง เห็นว่าอยู่ใน
 ในเกณฑ์พอใช้

ส่วนปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ
 ยกเว้นข้อที่ว่าปริมาณงานในความรับผิดชอบ ผู้ตรวจการเห็นว่า เป็นปัญหาอันดับแรก
 ส่วนหัวหน้ากึ่งเห็นว่าอยู่ในอันดับ 4 ส่วนข้ออื่น ๆ ที่ผู้ตรวจการเห็นว่า เป็นปัญหาถัดไป
 ก็คือ งบประมาณการจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ ความอาวุโสของผู้ตรวจการ
 ความอิสระในการนิเทศงาน ความรู้ความสามารถบุคคล งานการนิเทศการพยาบาล
 และความรู้ความสามารถสัมพันธ์ภาพของผู้ตรวจการพยาบาลกับเจ้าหน้าที่ระดับ
 กาง ๆ ในหอผู้ป่วย แต่หัวหน้ากึ่งก็มีความเห็นว่าปัญหาในการนิเทศงานที่สำคัญอันดับแรก
 คือ การใช้งบประมาณ รองลงไปคือ ความอาวุโสของผู้ตรวจการ ความรู้ความสามารถ
 บริหารบุคคล ปริมาณงานในความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถ ความอิสระ
 ในการนิเทศสัมพันธ์ภาพของผู้ตรวจการกับเจ้าหน้าที่ระดับกาง ๆ ในหอผู้ป่วย และ
 ความรู้ความสามารถนิเทศการพยาบาลของผู้ตรวจการ เป็นอันดับสุดท้าย

พวงเพ็ญ ทองพราน ให้ทำการศึกษาดังบทบาของผู้นิเทศการพยาบาลของ
 โรงพยาบาลส่วนภูมิภาค เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ และสำรวจข้อ
 เที่ยงจริงปัญหาและความคิดเห็นเกี่ยวกับงานนิเทศการพยาบาล โรงพยาบาลส่วนภูมิภาค
 3 แห่ง ผู้นิเทศการพยาบาล จำนวน 40 คน พยาบาลประจำการ จำนวน 160 คน
 ใช้แบบสอบถามที่คัดแปลงจากของ สุนันท์ สมรรถกิจจร โดยตามเกี่ยวกับงานการ
 บริหาร การพยาบาล และงานการศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

การปฏิบัติงานการบริหารและงานการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับหัวหน้าศึกษา
และพยาบาลประจำการและบุคคลอื่นในหน่วยงาน ผู้นิเทศจะปฏิบัติเองเป็นส่วนใหญ่
ส่วนที่ปฏิบัติร่วมกับผู้อื่นก็คือ งานการพยาบาลและงานการศึกษาเกี่ยวกับครูประจำชั้น
นักศึกษาพยาบาล นักเรียนผู้ช่วยพยาบาล สำหรับคุณภาพรายงานตามความคิดเห็น
ของผู้นิเทศการพยาบาล และพยาบาลประจำการเรียงลำดับจากดีมากที่สุด คือ

1. งานการบริหาร อยู่ในเกณฑ์ดีมาก แก่พยาบาลประจำการ
เห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ดี
2. งานการพยาบาล ผู้นิเทศการพยาบาลเห็นว่าปฏิบัติในเกณฑ์
ดีมาก ส่วนพยาบาลประจำการ เห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ดี
3. งานการศึกษา เกี่ยวกับครูประจำชั้น นักศึกษาพยาบาลและ
นักเรียนผู้ช่วยพยาบาล ผู้นิเทศการพยาบาล และพยาบาลประจำการ เห็นว่า
การปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดี

ความคิดเห็นของผู้นิเทศการพยาบาลและพยาบาลประจำการ ค่อนข้างดีของ
ผู้นิเทศการพยาบาลของโรงพยาบาลในส่วนภูมิภาคนั้นแตกต่างกัน งานการบริหาร
และงานการพยาบาล ส่วนงานศึกษานั้นไม่แตกต่างกัน และปัญหาที่พบซึ่งเป็น
ปัญหามากที่สุดได้แก่ ความจำกัดของงบประมาณในการจัดสรร เครื่องมือ เครื่องใช้
และจำนวนบุคลากรมีน้อย ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาของ สุรินทร์ สมรรถกิจจจร และ
อรพินท์ เจริญผล (พวงเพ็ญ ชนุชปราชญ์ : 2519)

ศูนย์วิทยุวิทยุวิทยุ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย