

การนิเทศ

พรพรสิริ วิจารณ์วิชัย *

ความสำคัญของผู้นิเทศงานพยาบาล การนิเทศงานที่ดีนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการที่จะช่วยให้บริการพยาบาลที่จัดไว้ในหน่วยงานพยาบาลต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และพยาบาลผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตน ดังนั้นจะไม่มีหน่วยงานทางด้านบริการสุขภาพใดที่จะทำงานด้านบริการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพได้โดยปราศจากการนิเทศงานแต่การจัดการนิเทศงานที่ดีจะเกิดขึ้นได้นั้นก็ต้องอาศัยผู้ที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้นิเทศงานนั้นๆ เป็นผู้วางนโยบายในการนิเทศงานที่มีเป้าหมายแน่ชัดเลือกใช้ได้เหมาะสมกับสภาพงานนั้นๆ และผู้นิเทศงานได้แสดงบทบาทตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพของสังคมปัจจุบันที่มีปัญหาซับซ้อนมากขึ้นทุกที เนื่องจากมีการเพิ่มของประชากรอย่างรวดเร็วตลอดจนการขยายบริการด้านสุขภาพอย่างรวดเร็ว ทั้งภาครัฐบาลและเอกชนจัดให้มีโรงพยาบาลและศูนย์อนามัยเพิ่มขึ้นมากมายตั้งแต่ระดับชุมชนในชนบทถึงสังคมเมือง ทำให้งานด้านบริการพยาบาลยุ่งยากซับซ้อนและมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ซึ่งต้องอาศัยผู้ร่วมปฏิบัติงานที่มีคุณภาพทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานพยาบาล สำหรับผู้ปฏิบัติงานพยาบาลก็มีหลายระดับมากขึ้น ก็ยิ่งทวีความต้องการผู้นิเทศงานที่มีคุณภาพมาช่วยให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของหน่วยงานและตัวของผู้นิเทศงานก็มีความพอใจ และรักงานในวิชาชีพของตน ผู้นิเทศงานที่จะทำให้เกิดผลดังกล่าวมานั้นจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในเรื่องของการบริหารงานเป็นอย่างดี มีความรู้ในเรื่องของการพยาบาลที่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และเป็นผู้ที่มีบุคลิกของความเป็นผู้นำและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเท่าที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน ปัญหาใหญ่ในการนิเทศงานพยาบาล คือ ขาดการเตรียมตัวในด้านความรู้ของผู้ที่จะทำหน้าที่ในการนิเทศงานพยาบาล มักจะพิจารณาเพียงวิทยุและประสบการณ์เท่านั้น ทำให้เกิดปัญหามากมายตามมาผู้นิเทศงาน ก็ไม่ทราบว่าจะปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสม บทบาทหน้าที่ของตนเองก็ยังไม่เข้าใจแน่ชัด การปฏิบัติงานก็ไม่ประสบความสำเร็จ ผู้รับนิเทศงานก็เกิดความข้องใจในบทบาทและหน้าที่ของผู้นิเทศ และมองเห็นผู้นิเทศเป็นศัตรูไปจับผิดในการทำงานเนื่องจากบทบาทที่ผู้นิเทศไม่ได้รับการเตรียมตัวมาดีพอ ที่จะปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว คือ การตรวจดูเรื่องสภาพแวดล้อมทั่วไปและกฎระเบียบต่างๆ เท่านั้น ไม่สามารถพัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงการบริการพยาบาลหรือการบริหารงานได้ ดังนั้น ผู้ที่จะทำหน้าที่นิเทศงานพยาบาลจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า "ตนเอง

* ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลด้านบริการ โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา

เป็นผู้ที่ช่วยบุคคลอื่นทำงานตามเป้าหมายได้ด้วยความพอใจ ซึ่งแสดงว่ามีความสามารถบริหารงานและคนได้สำเร็จ" ในงานบริการพยาบาลนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการนิเทศงานมีหลายระดับตั้งแต่หัวหน้าทีมการพยาบาล, หัวหน้าเวร, หัวหน้าหอผู้ป่วย, ผู้ตรวจการพยาบาล, หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล, แต่ระดับที่มีปัญหาค่อนข้างมาก คือ ระดับผู้ตรวจการพยาบาล (Supervisor) ซึ่งการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ คือ การนิเทศงาน ซึ่งถ้าไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่แล้วจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้ยาก เพราะผู้ตรวจการพยาบาลจะเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารงานการพยาบาลระดับสูง เช่น หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล หรือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลกับปฏิบัติการพยาบาล ตั้งแต่หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ดังนั้น ผู้นิเทศงานพยาบาลจึงควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้ตรงกับความหมายของการนิเทศ คือ การใช้เทคนิคในการวางแผน การชี้แนะ การแนะนำ การสอน การสังเกต การกระตุ้น การแก้ไข การชมเชย การประเมิน บุคคลทุกคนอย่างสม่ำเสมอติดต่อกันด้วยความอดทน อดทนหนักแน่น และยุติธรรมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานและให้การพยาบาลอย่างมีทักษะด้วยความปลอดภัยอย่างถูกต้องครบถ้วนตามศักยภาพและหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้นิเทศต้องชี้แจงเกี่ยวกับลักษณะและปัญหาของงาน มีเจตคติต่องานและเป้าหมายของงานดี ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพ

หลักของการนิเทศงานที่ดี

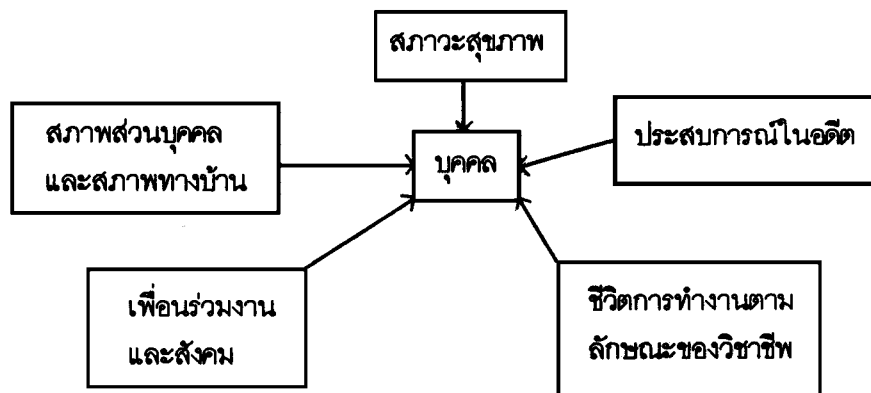
1. การนิเทศงานที่ดีต้องมุ่งอยู่ที่การปรับปรุงงานให้ดีขึ้นมากกว่าการเลื่อนฐานะ เลื่อนอันดับเงินเดือนของเจ้าหน้าที่
 2. การนิเทศงานที่ดีต้องอาศัยความร่วมมือและความต้องการของเจ้าหน้าที่แต่ละคน
 3. การนิเทศงานที่ดีต้องมีแผนงานที่กระทำร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ วิธีการนิเทศ และมาตรการในการตัดสินความสำเร็จของงาน
 4. วิธีการที่ใช้ในการนิเทศงานควรเป็นวิธีการแบบประชาธิปไตย ซึ่งจะช่วยให้เกิดความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคล ผู้นิเทศจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับบุคคล เวลาและสถานการณ์
 5. วิธีการนิเทศที่ดีจะต้องกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่มีการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง
 6. การนิเทศที่ดีผู้นิเทศต้องเคารพในความเป็นบุคคลผู้รับนิเทศ
 7. การนิเทศที่ดีจะช่วยในการสร้างสรรค์บรรยากาศของกลุ่มทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ
- เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์ของการนิเทศงานพยาบาลเพื่อ
- ก. มุ่งปรับปรุงทั้งคนและงานให้ดีขึ้น
 - ข. แก้ไขปัญหาให้ตรงจุดและทำให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น
 - ค. เพิ่มพูนทักษะในการใช้เครื่องมือต่างๆ และการพยาบาลใหม่ๆ
 - ง. เพิ่มพูนมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

ความสำเร็จของการนิเทศย่อมขึ้นอยู่กับผู้นิเทศและผู้รับนิเทศ โดยผู้นิเทศจะต้องตระหนักดีว่า บุคลากรต้องการผู้นิเทศ ต้องการกระตุ้นและพัฒนา มีความคิดจะปรับปรุงงานและสนใจในงานที่ทำ ภายหลังที่ได้รับการกระตุ้นจากผู้นิเทศ ผู้นิเทศที่ดีจะไม่ทำกิจกรรมต่างคนเดี่ยว แต่ต้องร่วมมองปัญหา และสถานการณ์ต่างๆ ร่วมกับบุคลากร มีความไว้วางใจในบุคลากร พยายามให้เขาปฏิบัติงานในสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง โดยผู้นิเทศให้การช่วยเหลือบางสิ่งบางอย่างเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของเขา ผู้นิเทศ ต้องนึกอยู่เสมอว่าการนิเทศงานพยาบาลนั้นไม่มีสูตรเฉพาะ แต่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นสำคัญ และการทำงานร่วมกันที่จะทำให้เกิดความสำเร็จนั้นผู้นิเทศจะต้องพยายามเข้าใจในสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. มีความเข้าใจในความต้องการของมนุษย์
2. พยายามรู้จักตนเอง โดยวิเคราะห์ได้ว่าตนเองเป็นคนเช่นใด มีข้อดีข้อเสียอะไรบ้างจะได้ พยายามปรับปรุงแก้ไขตนเอง
3. มีความเข้าใจในธรรมชาติของคนและธรรมชาติการทำงานของมนุษย์
4. มีความเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม

ความเข้าใจในธรรมชาติของผู้นิเทศ

ผู้นิเทศต้องเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้คนแตกต่างกันถ้าปัจจัยต่างๆ เปลี่ยนคนก็เปลี่ยนด้วย



คุณสมบัติของผู้นิเทศงานพยาบาล (Robinson, 1974)

1. มีความสนใจและให้ความสนใจในเรื่องการพยาบาลที่ดี พยายามเป็นพยาบาลที่ดี
2. รู้หลักการบริหารในโรงพยาบาลทั่วไปพร้อมทั้งการนำมาใช้เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและผู้ร่วมงาน โดยจัดวางระบบงานวางแผนและมอบหมายงาน
3. เป็นผู้ฟังที่ดีและเป็นปากเสียงแทนผู้ได้บังคับบัญชา
4. สามารถตัดสินใจได้ด้วยเชื่อมั่น

5. ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้เขาสนใจในงานและเต็มใจช่วยเหลือ
6. ทำงานอย่างมีจุดประสงค์ ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
7. ยึดมั่นแน่วแน่ในสิ่งที่เรารู้ถึงคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา
8. เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานเป็นสำคัญ
9. สามารถรู้ถึงความต้องการช่วยเหลือของผู้รับิเทศ
10. มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ทราบขอบเขตหน้าที่ และงานในความรับผิดชอบของตน
11. มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและให้อีกาสผู้อื่นติดต่อได้สะดวกเมื่อต้องการตามความคิดเห็นของ ลี (Lee, 1981) ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติดังนี้
 1. มีบุคลิกลักษณะ
 2. ตรงต่อเวลา
 3. มีอำนาจและศักดิ์ศรี
 4. มีการตัดสินใจที่ดี
 5. เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา
 6. มีความอดทน
 7. มีความรับผิดชอบ
 8. ยืดหยุ่น
 9. อารมณ์มั่นคง
 10. จัดระบบงานวางแผนและมอบหมายงานได้
 11. แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว
 12. มีเจตคติในทางสร้างสรรค์
 13. มีความรู้สึกผูกพันกับงานและบุคคลตามหน้าที่รับผิดชอบ

สำหรับบทบาทของผู้บริหารงานพยาบาลพอสรุปได้ดังนี้

1. จัดบรรยากาศการทำงาน
2. เป็นตัวแทนของผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงาน
3. เป็นแบบอย่าง
4. ช่วยให้เกิดการปรองดองกัน
5. ตัดสินใจ
6. ช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารและประสานงานด้วยความเข้าใจตรงกัน
7. เป็นผู้รักษากฎระเบียบของหน่วยงาน
8. เป็นครู
9. เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

10. เป็นผู้ร่วมงาน
11. เป็นผู้ชี้แนะให้เกิดความขัดแย้งในบทบาท
12. เป็นบุคคล

นอกจากนี้ปัจจัยอื่นๆ ที่จะช่วยเสริมผู้นิเทศให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติกิจกรรมในบทบาทผู้
นิเทศมีหลายด้านดังนี้

ปัจจัยที่เสริมสร้างให้เกิดความเคารพนับถือในผู้นิเทศ

1. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาพูดแสดงออกอย่างเปิดเผย
2. จูงใจให้ทำงานด้วยดี มีกำลังใจ ให้คำชม
3. ให้ทำในสิ่งที่เริ่มต้นไว้ให้แล้วเสร็จ
4. ทำให้งานมีลักษณะที่น่าท้าทาย คล้ายกระทำธุรกิจ
5. รับทราบเหตุการณ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้น
6. มีความสม่ำเสมอ
7. ถามคำถามเท่าที่จำเป็น
8. อุดหนุน สนับสนุน ควบคุมตนเองได้
9. คาดหวังงานและการปฏิบัติที่ดี
10. ให้คำยกย่องและยอมรับสำหรับผู้ที่มีความคิดริเริ่ม
11. ให้ความรับผิดชอบงานต่อไปถึงแม้จะมีความผิดพลาดบ้างก็ให้ออกสแก๊ซ
12. ตัดสินใจถูกต้องโดยอาศัยข้อมูล
13. แสดงออกซึ่งความเป็นวิชาชีพ
14. แสดงบุคลิกของบุคคลผู้มีอำนาจ ศักดิ์ศรี และศักยภาพ
15. มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ

ปัจจัยที่ช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานของผู้นิเทศงาน

1. ชื่อสัตย์ ปฏิบัติถูกต้องตามหลักการ
2. รักษาความลับสัญญา
3. กล้าเผชิญความจริง
4. สนับสนุนความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชา
5. แจ้งให้ทราบในเหตุการณ์ต่างๆ
6. เอื้ออำนวยสิ่งที่จะช่วยให้งานแล้วเสร็จตามเวลา
7. ไม่ติฉินนินทาผู้ได้บังคับบัญชา
8. พึงเสียงร้องเรียกของผู้ได้บังคับบัญชา

9. ช่วยให้ทำงานได้ทันเหตุการณ์ ทันสมัย
10. มีความเชื่อมั่น และช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของผู้นิเทศ

1. ช่วยให้เกิดความสำเร็จมากขึ้น
2. ให้การยอมรับ
3. ให้งานที่น่าสนใจ
4. ให้ได้รับผิดชอบงานเต็มศักยภาพ
5. ให้เกิดความเจริญก้าวหน้า
6. ขจัดความไม่พึงพอใจ หรือ อคติ
7. ให้เกิดความสนใจในฐานะบุคคล ให้ความช่วยเหลือ

ปัจจัยที่ช่วยให้งานนิเทศประสบความสำเร็จ

1. อำนาจในหน้าที่ตำแหน่งการงาน จะต้องอยู่ในตำแหน่งที่ทางหน่วยงานได้ให้อำนาจให้พอเพียงในการปฏิบัติงาน
2. อำนาจแห่งการเป็นพยาบาลและอำนาจส่วนบุคคล
3. การให้แรงจูงใจอย่างเหมาะสม

สิ่งที่ผู้นิเทศพึงตระหนักในการนิเทศงานพยาบาล

1. ลูกน้อง หรือผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่มีความสามารถ สดใส ร่าเริง
2. ให้งานที่ท้าทาย และมีคุณค่า
3. ให้ลูกน้องมีโอกาสรายงานผลงานหรือข้อเสนอแนะ
4. การแก้ไขปรับปรุงต้องช่วยให้เกิดความเคารพนับถือตนเองและเห็นคุณค่าในตนเองของลูกน้อง
5. ต้องได้รับความร่วมมือด้วยดี ได้รับความนับถือ และความมั่นใจจากลูกน้อง
6. ช่วยเหลือลูกน้องได้แสดงออกซึ่งความสามารถและมีชีวิต
7. แสวงหาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานจากตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเอง
8. ทำงานด้วยอำนาจที่ได้รับมาจากเบื้องบน แต่ต้องได้รับความนับถือจากเบื้องล่าง

ดังนั้น จะเห็นว่าผู้นิเทศงานในหน่วยงานใดก็ตามจะมีบทบาทอย่างมากที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในงานถ้าผู้นิเทศงานนั้นๆพยายามปรับปรุงตนเองอยู่เสมอเพราะจะต้องเป็นผู้นำต่อบุคคลอื่น ๆ อีกมากที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสรุปได้ว่าผู้นิเทศงานพยาบาลจะต้องพยายามสร้างในสิ่งเหล่านี้

- 1 . ต้องมีความภูมิใจในงานที่ทำและอาชีพของตน
- 2 . ต้องมีความรู้ด้านการพยาบาลทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ทักษะที่ดีต่อการพยาบาล
- 3 . ต้องวางแผนล่วงหน้าในการจัดดำเนินการต่างๆ ในการปฏิบัติงานและเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น และสามารถป้องกันได้อย่างเหมาะสมโดยต้องใช้คำถามว่าทำอะไร ? เมื่อไหร่ ? กับใคร ? วิธีการอย่างไร ? และทำไมต้องทำ เสมอ
- 4 . ต้องนำเทคนิคสังเกต การสอน อบรม แนะนำ มาช่วยในการนิเทศงาน
- 5 . ต้องร่วมมือประสานงาน
- 6 . ต้องตั้งใจผู้ร่วมงานและกระตือรือร้นในการทำงาน
- 7 . ต้องประเมินผลตนเอง เจ้าหน้าที่และผลงาน
- 8 . ต้องรู้ขอบเขตหน้าที่ของตนและความสามารถของผู้ที่ตนจะนิเทศเป็นอย่างดี
- 9 . กระทำตนให้เป็นผู้ที่ง่ายในการเข้าหาเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้กล้าเล่าปัญหา หรือถามข้อสงสัย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน
- 10 . ต้องมีความเป็นธรรมต่อทุกๆ คน
- 11 . ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจำเป็นต้องหาข้อมูลก่อนที่จะปฏิบัติการใดๆ ไม่หุนเหิน
- 12 . ต้องเรียนรู้และฝึกให้มีความชำนาญในการติดต่อและการสอน

เอกสารอ้างอิง

- 1 . Lee H. : Nursing Supervision. Virginia : Prentice Hall Company, 1981.
- 2 . Robinson, B.J.: Supervision as I see it. "Supervisor Nurse. October, 1974, pp. 52-53.

บรรณานุกรม

- 1 . Haimann. Thailand Hilgert. Raymond L. Supervision : Concepts and Practices of Management. 2 edit., Cincinnati, Ohio : South Western Publishing Co., 1977.
- 2 . ผศ .จันทร์เพ็ญ การิเวท. คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล. จากการบรรยายในหลักสูตรเฉพาะทางการบริหารการพยาบาล.