

ปัญหาและสภาพการนิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด: กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก

ธารณิศร์ ทวีทรัพย์

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก

* Corresponding author: tharanise@yahoo.co.th

บทคัดย่อ

การนิเทศงานเป็นงานสำคัญงานหนึ่งในกระบวนการติดตาม กำกับ ประเมินผลและร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการนิเทศงานสาธารณสุข และสภาพการณ์ของการนิเทศงาน เพื่อนำไปพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก โดยการศึกษาที่ใช้หลักการวิเคราะห์องค์การ 7-S ของแมคคินซี ในการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาการนิเทศงาน และแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก โดยรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ ผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด และผู้รับการนิเทศงานระดับ คปสอ. จำนวน 119 คน ได้แบบสอบถามกลับคืน 119 ฉบับ (ร้อยละ 100) ใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่างโดย t-test

ผลการวิจัย พบว่าสภาพการนิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายการนิเทศงาน การติดต่อสื่อสาร และการประสานงานเป็นแบบ 2 ทาง ไม่ได้ออกนิเทศงานตามแผนทุกครั้ง เพราะมีงานมาก แบบการบริหารของผู้นิเทศงาน เป็นแบบเผด็จการแบบมีศิลปะ มีทักษะทั้ง 3 ด้าน (เทคนิควิชาการ มนุษยสัมพันธ์ และความคิดรวบยอด) อยู่ในระดับปานกลาง ผู้นิเทศงานส่วนใหญ่ไม่ได้รับการอบรมด้านการนิเทศงาน ไม่พบคำนิยามร่วมที่เป็นรูปธรรมชัดเจน สำหรับแนวทางการพัฒนานั้น ผู้นิเทศงานกับผู้รับการนิเทศงาน มีความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัดที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P = 0.004$) โดยผู้นิเทศงานมีความคิดเห็นว่า ควรพัฒนาให้ผู้นิเทศงานมีแผนงานประจำปี โดยต้องกำหนดเป้าหมายการนิเทศงานอย่างชัดเจน ส่วนผู้รับการนิเทศงานมีความคิดเห็นว่าควรพัฒนาผู้นิเทศงาน ให้มีความสามารถในการสื่อความหมาย การประเมินผล และข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับผู้นิเทศงาน ให้มีการพัฒนาผู้นิเทศงานด้านมนุษยสัมพันธ์ เทคนิคการนำเสนอ การสื่อความหมาย และพัฒนาการเป็นผู้นิเทศงานที่ดีและสมบูรณ์แบบ มีจริยธรรม และให้มีการพัฒนาศักยภาพของผู้นิเทศงานหนึ่งคนสามารถนิเทศงานได้หลายงาน

คำสำคัญ: การนิเทศงาน, สาธารณสุขจังหวัด

Thai Pharm Health Sci J 2008;3(1):134-140

บทนำ

การดำเนินงานของกระทรวงสาธารณสุขมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดี ดังนั้นกระทรวงสาธารณสุขจึงเป็นหน่วยงานของรัฐมีขอบเขตความรับผิดชอบในงานที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ในการส่งเสริม สนับสนุน ควบคุม และประสานกิจกรรมทุกประเภท ทั้งด้านการบริหาร บริการ และวิชาการ เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ มีอายุยืน

นาน ไม่เสียชีวิตก่อนวัยอันควร ซึ่งในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามแผนงานโครงการของกระทรวงสาธารณสุข ในส่วนภูมิภาคจึงต้องจัดให้มีการนิเทศงาน เพื่อติดตาม กำกับ รับผิดชอบต่อความก้าวหน้า ตลอดจนร่วมกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ให้สามารถบรรลุผลตามที่กำหนดไว้

กระทรวงสาธารณสุข ได้พิจารณาเห็นว่าการนิเทศงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อระบบการบริหารงานสาธารณสุข ทั้งนี้เพราะที่ตั้งหน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุขกระจายอยู่ตามชนบททั่วประเทศ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศงาน โดย

§ 13th year of Srinakharinwirot Journal of Pharmaceutical Science

มีการจัดระบบการนิเทศงานสาธารณสุขผสมผสานขึ้น ตั้งแต่ปี 2520 อันเป็นปีแรกของแผนพัฒนาสาธารณสุข ฉบับที่ 4¹ เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบันนี้ เป็นแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550 - 2554)

ในการนิเทศงานนั้น คนที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ "ผู้นิเทศงาน" เพราะจะต้องเป็นสื่อกลางในการนำนโยบาย แผนงานและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน² ตลอดจนช่วยเหลือ แนะนำสนับสนุนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และให้งานเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ถึงแม้ว่ากระทรวงสาธารณสุขจะมีการจัดระบบการนิเทศงานมานานนับสิบปี และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็ตาม ยังพบปัญหาในการนิเทศงาน ดังเช่นในงานวิจัย ที่พบว่าผู้นิเทศงานให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ ไม่สนใจปัญหาของผู้รับการนิเทศ^{3,4,5}

จากที่กล่าวมา ทำให้ทราบว่าการนิเทศงานมักจะมีปัญหาในด้านการวางแผนงาน การจัดระบบงาน ทักษะของผู้นิเทศงาน และพฤติกรรมการบริหารของผู้นิเทศงาน ผู้วิจัยสนใจศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการนิเทศงานโดยเน้นด้านตัวผู้นิเทศงาน และได้นำแนวคิดการวิเคราะห์องค์การ 7-S ของแมคคินซี⁶ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิภาพจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบการบริหาร ทักษะหรือความชำนาญ บุคลากร และค่านิยมร่วม โดยผู้วิจัยได้นำส่วนประกอบย่อยเหล่านี้ มาเป็นตัวแปรในการวิเคราะห์สภาพการนิเทศงาน ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก และนำผลการวิเคราะห์นี้ มากำหนดแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงานระดับจังหวัด ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกให้มีคุณภาพ อันจะทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อวิเคราะห์ปัญหาการนิเทศงานสาธารณสุข ในการพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ส่วนวัตถุประสงค์เฉพาะ คือ 1) เพื่อศึกษา สภาพการนิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกในปัจจุบัน ตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซี⁶ ซึ่งมีปัจจัย 7 อย่างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ โครงสร้าง (structure) กลยุทธ์ (strategy) ระบบ (systems) แบบการบริหาร (style) บุคลากร (staff) ทักษะหรือความชำนาญ (skills) และค่านิยมร่วม (shared value) 2) เพื่อศึกษา ปัญหา และสาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับการนิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก โดยเฉพาะด้านผู้นิเทศงาน 3) เพื่อศึกษาแนว

ทางการพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุข ระดับจังหวัด ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก และ 4) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก กับผู้รับการนิเทศงานระดับคณะกรรมาการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ต่อแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด ทั้งด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะหรือความชำนาญ และค่านิยมร่วม

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ชนิดการศึกษาภาคตัดขวาง (cross-sectional studies) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการนิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด ของจังหวัดนครนายก โดยใช้แนวคิด 7-S ของแมคคินซี⁶ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสาร การสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด และผู้รับการนิเทศ งานระดับ คปสอ. จำนวน 119 คน ได้แบบ สอบถามกลับคืน 119 ฉบับ (ร้อยละ 100) ใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่าง ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงาน สาธารณสุขระดับจังหวัด ระหว่างผู้นิเทศงานและผู้รับการนิเทศ โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)

แบบสอบถามสำหรับผู้นิเทศงาน ส่วนแรกเป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่สองเกี่ยวกับสภาพการนิเทศงานสาธารณสุขผสมผสานระดับจังหวัด เป็นคำถามแบบเปิด จำนวน 15 ข้อ ซึ่งครอบคลุม 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง (2 ข้อ) ระบบ (8 ข้อ) บุคลากร (3 ข้อ) และค่านิยมร่วม (2 ข้อ) โดยตัวอย่างคำถามด้านโครงสร้าง เช่น รูปแบบการติดต่อประสานงานระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศว่าเป็นแบบทางเดียวหรือสองทาง เป็นการประสานงานหรือการสั่งการ และมีปัญหาอย่างไรในการติดต่อ คำถามด้านระบบ เช่น ระยะเวลาการได้รับทราบแผนการนิเทศก่อนการนิเทศจริงเป็นอย่างไร ด้านบุคลากร เช่น ความสม่ำเสมอของการจัดทำรายงานผลการนิเทศเสนอแก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ ส่วนด้านค่านิยมร่วม ได้แก่ การมีค่าขวัญหรือสโลแกนเกี่ยวกับการนิเทศงาน

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นคำถามแบบเปิดเกี่ยวกับปัญหาการนิเทศงานสาธารณสุขผสมผสานระดับจังหวัดและสาเหตุของปัญหา มีจำนวน 16 ข้อ ครอบคลุม 6 ด้าน คือ ด้าน

โครงสร้าง (1 ข้อ) กลยุทธ์ (4 ข้อ) ระบบ (7 ข้อ) บุคลากร (1 ข้อ) ทักษะ (1 ข้อ) และค่านิยมร่วม (2 ข้อ) ตัวอย่างคำถามในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโครงสร้าง ได้แก่ การติดต่อประสานงานที่ไม่เป็นแบบ 2 ทางนั้น เป็นเพราะเหตุใดบ้าง ด้านกลยุทธ์ เช่น สาเหตุของการไม่มีแผนการนิเทศงานในหน่วยงานมีอะไรบ้าง ส่วนด้านระบบ ได้แก่ การรับทราบแผนการนิเทศงานที่กระชั้นชิดนั้นมีสาเหตุจากอะไรบ้าง ด้านบุคลากร เช่น ความเหมาะสมของการกำหนดคุณสมบัติผู้นิเทศงาน กรณีที่พบว่าไม่เหมาะสม เป็นเพราะสาเหตุใดบ้าง ด้านทักษะ เช่น ความมุ่งมั่นและความพร้อมที่จะนิเทศงานตามแผน หากไม่พร้อม เป็นเพราะสาเหตุใดบ้าง ด้านค่านิยมร่วม ได้แก่ หากบางครั้งไม่อยากนิเทศงาน เป็นเพราะสาเหตุใดบ้าง

ส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามเป็นคำถามต่อความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุขผสมผสานระดับจังหวัด ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบวัดความเห็นโดยใช้มาตรวัดอัตราส่วน (rating scale) 5 ระดับ โดย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 2 = ไม่เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 4 = เห็นด้วย และ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีข้อคำถาม 43 ข้อ ครอบคลุมปัจจัย 7 ด้านของแมคคินซี คือ ด้านโครงสร้าง (2 ข้อ) กลยุทธ์ (3 ข้อ) ระบบ (10 ข้อ) แบบการบริหาร (2 ข้อ) บุคลากร (6 ข้อ) ทักษะ (14 ข้อ) ค่านิยมร่วม (6 ข้อ) โดยมีตัวอย่างคำถาม เช่น ด้านโครงสร้าง มีคำถามเกี่ยวกับการควรหรือไม่ควรมีผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานนิเทศโดยเฉพาะด้านกลยุทธ์ เช่น การที่ผู้นิเทศงานต้องกำหนดเป้าหมายการนิเทศงานอย่างชัดเจน ด้านระบบ เช่น การตรวจสอบคุณภาพของการนิเทศงาน จากแบบบันทึกการนิเทศงานทุกครั้ง ด้านบริหาร เช่น พฤติกรรมของผู้นิเทศแบบต่าง ๆ ที่เป็นที่ต้องการ ด้านบุคลากร: บทบาทผู้นิเทศงานในการเป็นผู้ให้คำแนะนำแนวทางปฏิบัติแก่ผู้รับการนิเทศ ด้านทักษะ เช่น ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้นิเทศงานควรมี ด้านค่านิยมร่วม เช่น การปลุกฝังให้ผู้นิเทศงาน มีความรู้สึกร่วมและตั้งใจในการปฏิบัติการนิเทศงานร่วมกัน เป็นต้น

แบบสอบถามสำหรับผู้รับการนิเทศงานระดับ คปสอ. มี 4 ส่วน โดยส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 9 ข้อ ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพการนิเทศงานสาธารณสุขผสมผสานระดับจังหวัด จำนวน 23 ข้อ ใน 5 ด้าน คือ โครงสร้าง (2ข้อ) ระบบ (5 ข้อ) การบริหาร (1 ข้อ) ทักษะหรือความชำนาญ (13 ข้อ) และค่านิยมร่วม (2 ข้อ) โดยคำถามในด้านต่าง ๆ จะคล้ายกับแบบสอบถามสำหรับผู้นิเทศงาน แต่เน้นที่มุมมองของผู้รับการนิเทศ โดยมีด้านทักษะหรือความชำนาญเพิ่มมา โดยตัวอย่าง

คำถามได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์วิจารณ์ของผู้นิเทศงานอยู่ในระดับใด

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาการนิเทศงานสาธารณสุขผสมผสานระดับจังหวัด จำนวน 15 ข้อ ใน 5 ด้าน คือ โครงสร้าง (1 ข้อ) กลยุทธ์ (4 ข้อ) ระบบ (5 ข้อ) บุคลากร (1 ข้อ) และทักษะหรือความชำนาญ (1 ข้อ) โดยคำถามส่วนมากจะคล้ายกับแบบสอบถามสำหรับผู้นิเทศงาน แต่เน้นที่มุมมองของผู้รับการนิเทศ และเพิ่มในด้านทักษะและความชำนาญ ได้แก่ การให้ระบุนว่าผู้นิเทศงานมีปัญหาด้านทักษะใดบ้าง เช่น การพูด การสาริต การสื่อความหมาย การให้คำปรึกษา การมอบหมายงาน การวิเคราะห์งาน การประเมินผลงาน เป็นต้น

ส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามเป็นคำถามต่อความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุขผสมผสานระดับจังหวัด ซึ่งเป็นแบบสอบถามชุดเดียวกับที่ใช้ถามผู้นิเทศงาน

แบบสอบถามทุกส่วนผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการนิเทศงาน และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 25 คน และนำมาตรวจสอบหาความสอดคล้อง และได้วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงานฯ (ส่วนที่ 4) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.91 แสดงว่า คุณภาพของเครื่องมืออยู่ในระดับดี

ผลการศึกษา

สำหรับลักษณะทั่วไปของผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก พบว่าส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40 - 49 ปี (ร้อยละ 70.4) ส่วนมากเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 74.1) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 55.6) ส่วนมากมีสถานภาพสมรสคู่ (ร้อยละ 74.1) ทุกคนมีประสบการณ์การทำงานด้านสาธารณสุขมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 100) ราวครึ่งหนึ่งมีประสบการณ์ด้านการนิเทศงานมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 51.9) และ ราวครึ่งหนึ่งเคยได้รับการฝึกอบรมด้านการนิเทศงาน (ร้อยละ 55.6)

ส่วนลักษณะทั่วไปของผู้รับการนิเทศงานระดับ คปสอ. นั้น พบว่าส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี (ร้อยละ 45.6) ส่วนมากเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 57.6) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 78.3) มีสถานภาพสมรสคู่ (ร้อยละ 71.2) ประมาณสามในสี่มีประสบการณ์การทำงานด้านสาธารณสุขมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 75.0) เกือบครึ่งหนึ่งมีประสบการณ์

การนี้เทศงานมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 44.6) และมีบางส่วนที่เคยได้รับการฝึกอบรมด้านการนี้เทศงาน (ร้อยละ 29.3)

สภาพปัญหาการนี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก

ผลการศึกษาพบว่าสภาพปัญหาการนี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ในด้านต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

1) ด้านกลยุทธ์และระบบ ซึ่งวิเคราะห์จากกระบวนการนี้เทศงานนั้น มีข้อค้นพบดังนี้

1.1) การวางแผนการนี้เทศงาน พบว่าในการวางแผนการนี้เทศงานนั้น มีการกำหนดนโยบาย และจุดมุ่งหมายการนี้เทศงานเป็นลายลักษณ์อักษรถึงร้อยละ 90.0 มีการกำหนดแผนนี้เทศงานไว้อย่างชัดเจนถึงร้อยละ 90.0 แต่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเพียงร้อยละ 70.0 นอกจากนี้พบว่ามีการกำหนดเป้าหมายของการนี้เทศงานไว้ ปีละ 2 ครั้ง ต่อแห่ง ร้อยละ 80.0 ของการนี้เทศทั้งหมด อย่างไรก็ตามพบว่าไม่ได้มีการประชุมชี้แจงที่มนิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัดให้ทราบแนวทางการนี้เทศงานก่อนออกนี้เทศงานทุกครั้ง

1.2) การดำเนินงานตามแผน พบว่าสำหรับการดำเนินการจริงนั้น ไม่ได้ออกนี้เทศงานตามแผนทุกครั้ง เพราะมีงานเร่งด่วนเข้ามาในขณะที่กำลังจะออกนี้เทศงานพอดี บางครั้งมีงานประจำและงานพิเศษเข้ามามาก

1.3) การประเมินผลการดำเนินงาน พบว่าผู้นี้เทศงานไม่ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการนี้เทศงานเพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชา และผู้รับการนี้เทศงานระดับ คปสอ. ทราบทุกครั้ง เพราะไม่มีเวลา หรือมีงานประจำและงานพิเศษมาก และผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญ

2) ด้านโครงสร้าง จากหลักการที่ว่า ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดระบบการนี้เทศงานที่มีประสิทธิภาพนั้น คือ ปัจจัยด้านโครงสร้าง พบว่างานนี้เทศงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกมีเอกภาพในการบังคับบัญชา และไม่มีหน่วยงานที่ปรึกษาทางด้านการนี้เทศงาน

3) ด้านแบบการบริหาร พบว่าแบบการบริหารของผู้นี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัดโดยภาพรวม มีแบบการบริหารแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ และแบบเผด็จการเต็มขั้น

4) ด้านบุคลากร พบว่าจำนวนผู้นี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด ส่วนใหญ่มีจำนวนผู้นี้เทศงานมากกว่า 10 คน ต่อ 1 ทีม และส่วนมากปฏิบัติงานตรงกับวุฒิการศึกษา (ร้อยละ 70.5) อย่างไรก็ตาม ผู้นี้เทศงานเหล่านี้ผ่านการอบรมด้านการนี้เทศงานเพียงร้อยละ 44.4

5) ด้านทักษะหรือความชำนาญ พบว่าผู้นี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด โดยภาพรวมแล้ว ไม่มีความสามารถเด่นในด้านใดเป็นพิเศษ ทั้งด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค/วิชาการ และด้านความคิดรวบยอด

6) ด้านค่านิยมร่วม พบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา มีบุคคลตัวอย่างที่ถูกกล่าวถึงในด้านการนี้เทศงานที่ดีเพียงร้อยละ 39.5 และไม่พบว่ามีความขวัญสำหรับงานนี้เทศงานโดยเฉพาะแต่อย่างใด

ความคิดเห็นของผู้นี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด และผู้รับการนี้เทศงานระดับ คปสอ. ต่อแนวทางการพัฒนาผู้นี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด

ความคิดเห็นของผู้นี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด และผู้รับการนี้เทศงานระดับ คปสอ. ต่อแนวทางการพัฒนาผู้นี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัดที่สอดคล้องกัน มีดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์และระบบ ซึ่งวิเคราะห์จากกระบวนการนี้เทศงาน มีข้อค้นพบดังนี้

1.1) การวางแผนนี้เทศงาน พบว่าผู้นี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด และผู้รับการนี้เทศงาน ระดับ คปสอ. มีความเห็นว่า ผู้นี้เทศงานควรมีการกำหนดเป้าหมายการนี้เทศงาน และกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการนี้เทศงานในแต่ละครั้งอย่างชัดเจน และควรมีการจัดประชุมชี้แจงที่มนิเทศงานก่อนออกนี้เทศงานทุกครั้ง

1.2) การดำเนินงานตามแผน พบว่าผู้นี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด และผู้รับการนี้เทศงานระดับ คปสอ. มีความเห็นว่า ผู้นี้เทศงานควรมีการจัดประชุมระหว่างการนี้เทศงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวิธีการนี้เทศงาน และผลการนี้เทศงานภายหลังการนี้เทศงานแต่ละครั้ง

1.3) การประเมินผลการดำเนินงาน พบว่าผู้นี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด และผู้รับการนี้เทศงานระดับ คปสอ. มีความเห็นว่า ควรมีการศึกษาทัศนคติของผู้รับการนี้เทศงานต่อการนี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด

2) ด้านทักษะหรือความชำนาญ ผู้นี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด และผู้รับการนี้เทศงานระดับ คปสอ. มีความเห็นว่า ผู้นี้เทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัดควรมีความสามารถในด้านการสื่อความหมาย การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การให้คำปรึกษา การทำงานเป็นกลุ่ม การวางแผน การประเมินผลงาน และการวิเคราะห์ข้อมูล อีกทั้งต้องมีข้อมูลในเรื่องที่จะนี้เทศงานอย่างละเอียด ตลอดจนต้องพยายามชวนช่วยหาความรู้ในเรื่องที่จะนี้เทศงาน และระเบียบปฏิบัติราชการต่าง ๆ เป็นอย่างดี

3) **ด้านค่านิยมร่วม** ผู้นิเทศงานสาธารณสุข ระดับจังหวัด และผู้รับการนิเทศงานระดับ คปสอ. มีความเห็นว่าการบริหารควรมีการปลูกฝังให้ผู้นิเทศงานทุกคนมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน และต้องสนับสนุนกิจกรรมในการพัฒนาผู้นิเทศงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

สำหรับคุณลักษณะของผู้นิเทศงานนั้น ผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด และผู้รับการนิเทศงาน ระดับ คปสอ. มีความเห็นว่าคุณลักษณะของนิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัดควรเป็นผู้ให้คำแนะนำ และชี้แนะทางการปฏิบัติงานแก่ผู้รับการนิเทศงานอย่างถูกต้อง ควรเสริมสร้างให้ผู้รับการนิเทศงานมีความรู้สึกรักการทำงาน และควรได้รับการอบรมด้านศิลปะการนิเทศงานด้วย

ความคิดเห็น ของผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด กับผู้รับการนิเทศงานระดับ คปสอ. ต่อแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด กับผู้รับการนิเทศงานระดับ คปสอ. ต่อแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุขจังหวัด นครนายก พบว่าความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัดด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ แบบการบริหาร บุคลากร และค่านิยมร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง ($P = 0.001, P < 0.001, P = 0.001, P < 0.001, P < 0.001$ และ $P = 0.001$ ตามลำดับ) แต่ด้านทักษะหรือความชำนาญ พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด กับผู้รับการนิเทศงานระดับ คปสอ. ต่อแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัดโดยรวมทุกด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P = 0.004$) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด และผู้รับการนิเทศงานระดับ คปสอ. ต่อแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด จำแนกตามรายด้าน

องค์ประกอบในการพัฒนาองค์กร 7 ด้านของแมคเคนซี	คะแนนความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาผู้นิเทศงาน				t-test	P-value
	แสดงเป็นค่าเฉลี่ยกับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน					
	ผู้นิเทศงาน (n = 27)		ผู้รับการนิเทศ (n = 92)			
	mean	SD	mean	SD		
โครงสร้าง	4.17	0.60	4.28	0.71	3.48	0.001
กลยุทธ์	4.60	0.48	3.96	0.64	7.67	< 0.001
ระบบ	4.17	0.67	4.32	0.47	3.48	0.001
แบบการบริหาร	4.12	0.73	4.62	0.42	5.59	< 0.001
บุคลากร	4.35	0.41	4.47	0.52	5.12	< .001
ทักษะ	4.45	0.65	4.50	0.48	1.72	0.093
ค่านิยมร่วม	4.18	0.46	4.24	0.41	3.24	0.001
<i>เฉลี่ยรวม</i>	<i>4.26</i>	<i>0.49</i>	<i>2.38</i>	<i>0.34</i>	<i>2.76</i>	<i>0.004</i>

วิจารณ์ผลการศึกษา

จากผลการศึกษา สามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะจากการวิจัยได้ ดังนี้

1) **กระบวนการวางแผน ทั้งการวางแผนการนิเทศงาน การดำเนินการตามแผน และ การประเมินผลการดำเนินงาน ดังนี้**

1.1 **การวางแผนการนิเทศงาน** ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับการนิเทศงานและผู้นิเทศงาน โดยกำหนดนโยบายการนิเทศงานให้ชัดเจน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ควรกำชับให้มีแผนนิเทศงานที่กำหนดวัตถุประสงค์ของการ

นิเทศงานอย่างชัดเจนในแต่ละครั้งที่มีการกำหนดการนิเทศงาน อีกทั้งต้องกำหนดเป้าหมายการนิเทศงานที่ชัดเจน โดยควรกำหนดการนิเทศงานวันละ 1 คปสอ. เท่านั้น เพื่อให้มีเวลาในการนิเทศงานได้เต็มที่ ในแง่ของการจัดวันเวลาการเทศงาน ควรแจ้งให้ผู้นิเทศงานและผู้รับการนิเทศงานทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 1 เดือน เกี่ยวกับจำนวนบุคลากรนั้น ในแต่ละทีม (ซึ่งมีอยู่ประมาณ 2 – 3 ทีม) ไม่ควรมีเกิน 5 คน

ควรให้ผู้รับผิดชอบงานนิเทศงานจัดการประชุมชี้แจงทีมนิเทศงาน รวมทั้งผู้แทนผู้นิเทศงานให้ทราบรูปแบบและ

กำหนดมาตรฐานการนิเทศงานให้เป็นแนวทางเดียวกันทั้งทีม ทั้งนี้ ต้องกำหนดผู้แทนไว้ล่วงหน้า ในกรณีที่ผู้นิเทศงานตัวจริงไม่สามารถออกนิเทศงานได้ เพื่อพร้อมที่ออกนิเทศงานแทนได้ทันที

ควรจัดระบบยานพาหนะ ให้สามารถออกนิเทศงานได้ทันทีตามกำหนดเวลาที่แน่นอน โดยให้ผู้ที่ได้รับผิดชอบเรื่องยานพาหนะจัดแผนการใช้รถล่วงหน้า พร้อมพนักงานขับรถให้เติมน้ำมันในตอนเย็นวันก่อนออกนิเทศงานให้เรียบร้อย พร้อมกับตรวจสอบสภาพของรถยนต์ด้วย

1.2 การดำเนินงานตามแผน

ผลการศึกษาช่วยเน้นย้ำว่า ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับการนิเทศงาน โดยควรออกนิเทศงานร่วมกับทีมนิเทศงานตามแผนนิเทศงานทุกครั้ง และควรสับเปลี่ยนภารกิจอื่น ควรเน้นให้ทีมนิเทศงานออกนิเทศงานให้ครบทั้งทีม เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน อีกทั้งต้องให้ทีมให้ตรงเวลานัดหมายทุกครั้ง เพื่อให้มีเวลาสำหรับการนิเทศงานให้มากที่สุด สำหรับกรณีที่ปัญหาจากการนิเทศงาน เมื่อผู้นิเทศงานเสนอปัญหาแล้ว ผู้บริหารควรตัดสินใจสั่งการให้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งทันที

1.3 การประเมินผลการดำเนินงาน

ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการนิเทศงาน เพื่อเสนอให้ผู้รับการนิเทศงานได้ทราบ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ในการส่งสรุปผลการนิเทศงานหลังจากการนิเทศงานทุกครั้ง เพื่อแจ้งให้ผู้รับการนิเทศงานได้ทราบ

นอกจากนี้ ควรศึกษาทัศนคติของทั้งผู้นิเทศงาน สาธารณสุขระดับจังหวัด และผู้รับการนิเทศงานระดับ คปสอ. ต่อการนิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัดด้วย

2) การพัฒนาผู้นิเทศงานสาธารณสุข ระดับจังหวัด

ผู้บริหารควรจัดให้มีการพัฒนาผู้นิเทศงานให้เป็นผู้นิเทศงานที่มีทักษะหรือความชำนาญในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ พัฒนาให้ความสามารถด้านการสื่อความหมาย การให้คำปรึกษา การมอบหมายงาน การนำเสนอผลงาน และการทำงานเป็นกลุ่ม โดยเชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญมาบรรยาย และฝึกหัด อาจจัดเป็นกลุ่มสัมมนา จัดให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อมุ่งให้เกิดความร่วมมือ ประสานงานกัน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การพัฒนาความรู้ด้านเทคนิคและวิชาการ เพื่อให้เป็นผู้นิเทศงานที่มีความรู้ทางเทคนิคและวิชาการที่เข้มแข็ง เป็นผู้รอบรู้เกี่ยวกับงานที่จะนิเทศ และระเบียบปฏิบัติราชการต่าง ๆ

โดย จัดให้มีผู้ที่มีความรู้ทางด้านต่าง ๆ มาบรรยาย การจัดทำเอกสารฉบับย่อสำหรับงานที่รับผิดชอบนิเทศ การจัดให้มีการประชุมผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ ก่อนออกนิเทศงานทุกครั้ง เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนแน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ผู้แทนหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน ควรต้องทราบรายละเอียดให้เหมือนกับผู้นิเทศงานด้วย นอกจากนี้ ผู้นิเทศงานควรต้องขวนขวายหาความรู้ด้วยตนเอง และควรมีการพัฒนาผู้ที่จะเป็นผู้แทนในการนิเทศงานและนักวิชาการคนอื่น ๆ ตามความเหมาะสม โดยการสอนงานตัวต่อตัว หรือให้ออกนิเทศงานร่วม เพื่อเป็นการศึกษาวิธีการนิเทศงานจากผู้นิเทศงานที่มีประสบการณ์มากกว่าที่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีได้

นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้ผู้นิเทศมีบทบาทและหน้าที่ทางด้านวิชาการมากขึ้น และควรจัดทำมือการนิเทศงาน และคู่มือการปฏิบัติงานแก่ผู้นิเทศ เพื่อให้ผู้นิเทศงานคนหนึ่ง ๆ สามารถนิเทศได้หลายงาน

เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการสร้างความคิดรวบยอดนั้น ควรพัฒนาให้ผู้นิเทศงานที่สามารถในการวางแผนงาน การประเมินผล การวิเคราะห์วิจารณ์ การเป็นผู้รับฟังที่ดี โดยการเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ มาให้คำแนะนำและฝึกปฏิบัติ

ควรพัฒนาผู้นิเทศงานมีวิสัยทัศน์ และขณะเดียวกันผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ด้วยเช่นกัน โดยการเรียนรู้จากวิทยากรที่มีประสบการณ์ตรง พร้อมกับการฝึกปฏิบัติ นอกจากนี้ ควรจัดให้มีเวทีของนักวิชาการ สำหรับการฝึกปฏิบัติ อาจมีการให้นำเสนอผลงานทางวิชาการด้วย

ให้มีการพัฒนาให้ผู้นิเทศงานที่รู้บทบาทหน้าที่อย่างสมบูรณ์แบบ เช่น บทบาทหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นิเทศงาน คือ การเป็นผู้นิเทศงานเน้นการบริหารแบบให้คำปรึกษาแนะนำ ไม่ใช่ลักษณะเผด็จการ อาจพัฒนาได้โดยการเรียนรู้เพื่อปรับแนวคิดจากวิทยากรระดับกระทรวงหรือระดับเขต ตลอดจนพัฒนาให้ผู้นิเทศงานที่มีจริยธรรมและมีหลักจิตวิทยา ซึ่งอาจทำได้โดยใช้วิทยากรที่เป็นนักศึกษที่มีความสามารถมาชี้แนะแนวทาง

3) การกำหนดคุณสมบัติ ของผู้นิเทศงาน

เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นิเทศงาน มีข้อเสนอแนะดังนี้ ผู้นิเทศงานควรเป็นหัวหน้ากลุ่มงานหรือหัวหน้างาน หากไม่สามารถปฏิบัติงานเนื่องจากมีภารกิจสำคัญอื่น ควรเป็นผู้ที่ทำหน้าที่รองจากหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน และเป็นผู้ที่สามารถให้เวลากับการนิเทศงานอย่างเต็มที่ ควรมีวัยวุฒิพอสมควร เช่น อายุ 35 ปีเป็นอย่างต่ำ ควรจบศึกษาจบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางด้านสาธารณสุข มี

ประสบการณ์การทำงาน ด้านสาธารณสุข และด้านการนิเทศงานมาก่อน เป็นรอบรู้และมีประสบการณ์ในงานที่นิเทศเป็นอย่างดี อีกทั้ง ควรผ่านการอบรมด้านการนิเทศงาน หรือการประชุมนิเทศเกี่ยวกับการนิเทศงาน นอกจากนี้ ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกดี น่าเชื่อถือ

นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้นิเทศงานให้สามารถนิเทศไขว้สายงานกันได้ โดยผู้นิเทศงานคนหนึ่ง ๆ สามารถนิเทศงานได้หลายงาน เพื่อประหยัดเวลา และงบประมาณ

4) ผู้บริหารควรสร้างค่านิยมร่วม

ผู้บริหารควรเร่งสร้างความเข้าใจแก่ผู้นิเทศงานเกี่ยวกับเป้าประสงค์และนโยบายที่ตรงกัน ให้สามารถเป็นตัวแทนของกระทรวงสาธารณสุขได้ และมีค่านิยมร่วมกันในการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา โดยแสดงให้เห็นว่าผู้นิเทศงานมีความสำคัญ มีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่ผู้นิเทศงานที่ปฏิบัติการณ์เทศงานดี สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีได้ และควรกำหนดคำขวัญเกี่ยวกับการนิเทศงาน

5) ควรมีหน่วยงานที่ปรึกษาด้านการนิเทศงาน

ท้ายที่สุด ควรมีหน่วยงานที่ปรึกษาด้านการนิเทศงาน และมีหัวหน้าผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับจังหวัด โดยแยกเป็นเอกเทศอีกงานหนึ่งที่ขึ้นตรงต่อนายแพทย์สาธารณสุข

จังหวัด อาจจะช่วยให้สามารถกำกับคุณภาพการนิเทศงานได้ดีขึ้น

เอกสารอ้างอิง

1. กระทรวงสาธารณสุข. คู่มือนิเทศงานสาธารณสุข. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร. องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2550.
2. กระทรวงสาธารณสุข. แนวทางการนิเทศงานสาธารณสุขมูลฐานสำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับจังหวัดอำเภอ ตำบล. กรุงเทพมหานคร. องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2535.
3. เพชรา คุณสันติพงษ์. ความต้องการรับการนิเทศงานด้านบริหารจัดการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล, 2531.
4. นิภาพรณ บุญรอด. เปรียบเทียบการนิเทศงานสายส่งเสริมสุขภาพที่ได้รับจริงกับความต้องการเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลในส่วนภูมิภาค เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพยาบาลสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536.
5. อนงลักษณ์ จันทร์สาม. บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังของผู้นิเทศงานสาธารณสุขผสมผสานระดับจังหวัดในเขต 7. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536.
6. Waterman RH, Peters TJ, Phillipps JR. Structure is not organization. New York. Bussiness Harrison, 1980.