

การพัฒนาระบบการนิเทศงานสาธารณสุขแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ จังหวัดนครพนม Health Supervision Process Development by Result Based of Health Development Plan, Nakhonphanom Province.

วรสุมทิพา มีธรรมา *คณ. (การบริหารการพยาบาล)

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนากระบวนการนิเทศงานสาธารณสุขแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ จังหวัดนครพนม โดยวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพปัญหาของกระบวนการนิเทศงานสาธารณสุข จากการประชุมกลุ่มด้วยเทคนิค SWOT Analysis รวมทั้งการพัฒนากระบวนการนิเทศงาน โดยกำหนดวิธีการนิเทศรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ ก่อนและหลังการพัฒนากระบวนการนิเทศงาน ตลอดจนประเมินผลการพัฒนาจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเอง ตัวอย่างประชากรเป็นผู้นิเทศระดับจังหวัดจำนวน 45 คนและผู้รับการนิเทศ จำนวน 213 คน

ผลการศึกษาพบว่า สถานการณ์และสภาพปัญหาของกระบวนการนิเทศงาน มีจุดอ่อนที่สำคัญคือ การนิเทศงานที่ผ่านมาเป็นเพียงกิจกรรมประจำที่ต้องปฏิบัติทุกปีไม่มีการปรับปรุงหรือพัฒนาให้การนิเทศงานส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ ส่วนโอกาสที่มีความเป็นไปได้ของความสำเร็จคือการปฏิรูประบบราชการส่งผล

ให้หน่วยงานภาครัฐมีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จากเทคนิค SWOT Matrix จึงได้กลยุทธ์หลักคือ พัฒนาระบบการนิเทศงานสาธารณสุขแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ โดยมีกลวิธีที่สำคัญคือ จัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการนิเทศงาน ส่วนวิธีการนิเทศได้นำตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพมากำหนดแนวทางการนิเทศ และจัดทำแบบประเมินผลให้หน่วยงานระดับอำเภอประเมินตนเองแล้วสรุปผลปัญหา อุปสรรค ให้ผู้นิเทศระดับจังหวัดจัดเตรียมข้อมูล แนวทางการสนับสนุนโดยแบ่งประเด็นปัญหาออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านบริหาร และด้านบริการวิชาการ จากนั้นนำประเด็นปัญหาเข้าสู่การประชุมกลุ่มในวันที่มีกิจกรรมการนิเทศในพื้นที่เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มประกอบด้วย ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

ผู้นิเทศดำเนินการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ 2 ครั้งคือ ก่อนและหลังการนิเทศงาน พบว่าสถานการณ์ของการพัฒนางานมีแนวโน้มดีขึ้น โดยมีอำเภอที่มีการพัฒนาในระดับดีมาก เพิ่มขึ้นจากรอบที่ 1 จากจำนวน 2 อำเภอเป็น 11 อำเภอ ในรอบที่ 2 สำหรับความคิดเห็นของผู้นิเทศต่อการโยกย้ายของการ

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครพนม



นิเทศมีความสัมพันธ์กับเพศและอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้นิเทศเห็นว่าทักษะที่จำเป็นของผู้นิเทศก็คือ ทักษะด้านงาน ส่วนปัญหา อุปสรรคคือ ผู้นิเทศขาดประสบการณ์ ขาดทักษะในการแก้ไขปัญหาความคิดเห็นของผู้รับการนิเทศต่อการพัฒนากระบวนการนิเทศงาน มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์การทำงานด้านสาธารณสุข และระดับการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้รับการนิเทศเห็นว่า ขั้นตอนที่ยุงยากมากที่สุดในการรับการนิเทศคือ การจัดทำเอกสารเพื่อนำเสนอผู้นิเทศและมีข้อเสนอแนะคือผู้นิเทศควรเป็นผู้ที่รับผิดชอบในงานที่นิเทศ ไม่ควรมอบหมายให้ผู้อื่นนิเทศงานแทน

Abstract

The study was aimed to study Health Supervision Process Development by Result Based of Health Development Plan, Nakhonphanom Province. In order to analyze Health Supervision Situation with SWOT Analysis Including Health Supervision Process Development by created the new pattern of Supervision according to the result based management and assessed the result of Health Development Plant before and after developed the Supervision Process and assessed the opinions of Supervisor and recipients by collecting data from the questionnaire. Sample size of Supervisor were 45 persons and the recipients were 213 persons.

Result reveal that the situation of Health Supervision process had abandon of weakness but had the opportunities to solve the problems. Important of weakness was the Health Supervision had done just the routine activity and no continuous development for the result based approve. The importance opportunity was the reform of the management system leading to good governance. Result of SWOT Matrix were strategies and tactics for Health

Supervision Development by revising the structure of work informative organ under the committer of Health Supervision responsive to the assignment area. Create the Health Supervision form by key Performance Indicators oriented approach then forward to district Health office for self assessment and sum up the problems divided to two groups of problems : management and service/technical problems present to Supervisors. Push the problems to the focus group to provide technical advise to the recipients.

Health Supervisors assessed the results of Health Development Plan for two time : before and after supervise. Finding that situation of work was improved. There were 2 districts had high-level develop at the 1st time and 11 districts had high-level develop at the 2nd time. The opinions of Supervisors for utilization of Health Supervision were statistical significant related to sex and age at the 0.05 level. The importance skill for Supervisor was capacity skill. Problems of Health Supervision was Supervisors lacked of experience and problem solving skill. The opinions of recipients were statistical significant related to experience of work and education at the 0.05 level. The most difficult step of receiving Health Supervision was summarizing paper for supervisors. Advisory was Supervisors should be response to their role and supervise by themselves.

บทนำ

ตามที่รัฐบาลได้ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการรับผิดชอบต่อผลงานและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐมีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน อย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัดในกระบวนการดำเนินงานที่ยังไม่สามารถผลักดันนโยบายด้านการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์สู่การปฏิบัติในระดับเจ้าหน้าที่ได้ (กระทรวงสาธารณสุข,



2549 : 61) การปฏิบัติงานด้านสาธารณสุขจึงยังคงสูญเสียเวลากับการปฏิบัติงานประจำ ประกอบกับปัญหาขาดแคลนอัตรากำลังโดยเฉพาะในสถานีนอมนายจึงส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีภาระงานมาก ไม่มีเวลาในการคิดค้นวิธีการพัฒนางานใหม่ๆ หรือนวัตกรรม ปัญหาด้านสุขภาพจึงเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า เป็นปัญหาเดิมที่ไม่ได้รับการแก้ไข การสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐานของวิธีคิด มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งต้องสร้างกลไกและกระบวนการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

การนิเทศงาน เป็นกระบวนการที่ช่วยในการบริหารงานในขั้นตอนการควบคุม กำกับ และติดตามผลงาน โดยใช้วิธีแนะนำ สนับสนุน กระตุ้น แก้ไข และส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศมีความสนใจรับผิดชอบในงาน รวมทั้งเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการนิเทศงานเป็นกระบวนการที่มีการทำงานเป็นขั้นตอน มีการกำหนดวัตถุประสงค์รวมทั้งการวางแผน ปฏิบัติตามแผน และประเมินผล ซึ่งต้องประเมินทั้งผู้นิเทศก์ วิธีการนิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการนิเทศงานในครั้งต่อไป โดยในขั้นตอนการวางแผนการนิเทศงาน เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด และกำหนดขั้นตอนย่อยในการวางแผน เป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิธีนิเทศ และการกำหนดแผนนิเทศ (กระทรวงสาธารณสุข 2532 : 15) จากผลการศึกษาเรื่องพฤติกรรมการนิเทศงานการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเลิศสิน ของ รัตนา ศิริจิระชัย (2543 : บทคัดย่อ) พบว่าปัญหาของการนิเทศงานด้านการวางแผน การนิเทศงานอันดับแรก ได้แก่ การจัดให้มีแผนและวิธีปฏิบัติการนิเทศไว้ล่วงหน้า ปัญหาด้านการดำเนินการนิเทศ อันดับแรก ได้แก่ สัดส่วนเจ้าหน้าที่กับจำนวนผู้ป่วยและปริมาณงานบริการการพยาบาล ส่วนปัญหาด้านการประเมินผลการนิเทศอันดับแรก ได้แก่ การกำหนดเกณฑ์และแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครพนม ได้ทำการศึกษาทัศนคติของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลต่อการนิเทศงานสาธารณสุขผสมผสาน ในปี

2536 (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครพนม , 2536 : 61 - 63) พบว่าในบางประเด็นจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข จากผลการศึกษาดังกล่าว สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครพนมได้ปรับปรุง พัฒนาระบบงานการนิเทศงานสาธารณสุขมาโดยตลอด แต่พบว่า ผู้นิเทศก์และผู้รับการนิเทศ ยังคงดำเนินการนิเทศเพียงเพราะว่าเป็นงานประจำที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ และการนิเทศงานก็จะเป็นการให้คำแนะนำเฉพาะงานประจำเท่านั้น

ภายหลังการปฏิรูประบบราชการที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐบริหารงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงาน กระบวนการนิเทศงานจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จของยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบงานของหน่วยงาน ทั้งนี้ กลไกในการพัฒนาระบบการนิเทศงาน ควรเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยี ที่มีผลให้การบริหารองค์การในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น ประกอบกับพฤติกรรมและความนึกคิดต่าง ๆ ของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร แตกต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิง ทั้งนี้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาระบบงานที่ซับซ้อน สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการอย่างสมบูรณ์ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสถานการณ์ของการพัฒนาระบบการนิเทศงานสาธารณสุขแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการนิเทศงานสาธารณสุข เพื่อให้สามารถเป็นกลไกด้านการบริหารงานที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย และองค์ประกอบต่าง ๆ ของสังคม

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อศึกษาการพัฒนากระบวนการนิเทศงานสาธารณสุข แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาพ จังหวัดนครพนม



วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์และสภาพปัญหาของกระบวนการนิเทศงานสาธารณสุข ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
2. เพื่อพัฒนากระบวนการนิเทศงาน โดยกำหนดวิธีการนิเทศงานสาธารณสุข รูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานด้านสาธารณสุขตามยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพจังหวัดนครพนม ก่อนและหลังการพัฒนาระบบการนิเทศงานสาธารณสุข
4. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้นิเทศก์ และผู้รับการนิเทศต่อการพัฒนาระบบการนิเทศงานสาธารณสุข

วิธีการศึกษา

การศึกษารครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนากระบวนการนิเทศงานสาธารณสุข มุ่งแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาพ จังหวัดนครพนม มีวิธีการศึกษาดังนี้

1. **ส่วนที่ 1** การศึกษาสถานการณ์สภาพปัญหาของกระบวนการนิเทศงานสาธารณสุขจังหวัดนครพนม ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ของกระบวนการนิเทศงานทั้ง 6 ขั้นตอน
วิธีการศึกษาโดยการประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้เข้าประชุมประกอบด้วยสาธารณสุขอำเภอ นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่จากสำนักงานสาธารณสุขอำเภอโรงพยาบาล และสถานีอนามัยรวมทั้งหัวหน้ากลุ่มงาน นักวิชาการและเจ้าหน้าที่จากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด รวม 35 คน การประชุมกลุ่มดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินผลการพัฒนางานสาธารณสุข ประจำปี 2549 (กันยายน 2549)
ส่วนที่ 2 การกำหนดวิธีการนิเทศงานสาธารณสุขรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากผลการประชุมกลุ่มซึ่งได้ข้อมูลสภาพปัญหาของกระบวนการนิเทศงาน ได้นำสู่การพิจารณา เพื่อกำหนดวิธีการนิเทศงานสาธารณสุข โดยการประชุมกลุ่มผู้บริหาร

นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จำนวน 80 คน ในเดือนมกราคม 2550

ส่วนที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานด้านสาธารณสุขจังหวัดนครพนม ก่อนและหลังการพัฒนากระบวนการนิเทศงานสาธารณสุข ศึกษาจากรายงานผลการประเมินตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ 8 ยุทธศาสตร์ 64 ตัวชี้วัด ประจำปี 2550 โดยประเมินรอบที่ 1 ในเดือนมีนาคม 2550 และรอบที่ 2 เดือนกรกฎาคม 2550

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้นิเทศก์และผู้รับการนิเทศ ศึกษาจากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นมาเอง กลุ่มตัวอย่างประชากรคือผู้นิเทศก์ระดับจังหวัด จำนวน 45 คน และผู้รับการนิเทศระดับอำเภอ และตำบล จำนวน 213 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. แบบฟอร์มวิเคราะห์สภาพปัญหาของกระบวนการนิเทศงานสาธารณสุข ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน จุดแข็ง) ปัจจัยภายนอก (โอกาส อุปสรรค)
2. แบบบันทึกผลการประชุมกลุ่มในการดำเนินการแก้ไขปัญหาสาธารณสุขในพื้นที่
3. แบบรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ ปี 2550
4. แบบสรุปคะแนนการประเมินผลงานตามตัวชี้วัดสำคัญปี 2550

5. แบบสอบถามผู้นิเทศก์และผู้รับการนิเทศ

แบบสอบถามผู้นิเทศก์มี 5 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้นิเทศก์ต่อการพัฒนาระบบการนิเทศงานสาธารณสุข ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการนิเทศงาน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของผู้นิเทศก์

ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

แบบสอบถามผู้รับการนิเทศมี 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้รับการนิเทศต่อการพัฒนาระบบการนิเทศงานสาธารณสุข



ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อขั้นตอนในการรับการนิเทศ
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

1. สถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
2. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ต่อการพัฒนาระบบงานนิเทศงานสาธารณสุข วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ จำแนกเป็นรายข้อ
3. หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้นิเทศ กับสถานภาพส่วนบุคคล โดยหาค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) รวมความคิดเห็นระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งและเห็นด้วย ระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งและไม่เห็นด้วยเข้าด้วยกัน
4. หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้รับการนิเทศ กับ สถานภาพส่วนบุคคล โดยหาค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square) รวมความคิดเห็นระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งและเห็นด้วย ระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งและไม่เห็นด้วยเข้าด้วยกัน
5. ข้อเสนอแนะของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ผลการศึกษา

1. การวางแผนการพัฒนาระบบงานนิเทศงานสาธารณสุข (Plan)

ผลการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพปัญหาการนิเทศงานสาธารณสุข(SWOT Analysis)

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ และสภาพปัญหาเกี่ยวกับการนิเทศงานสาธารณสุขด้วยเทคนิค SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สำหรับปัจจัยภายในพบว่า มีจุดอ่อนที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกระบวนการนิเทศงานและมีความสำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการนิเทศงานเป็นเพียงกิจกรรมประจำที่ต้องปฏิบัติทุกปี ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อ

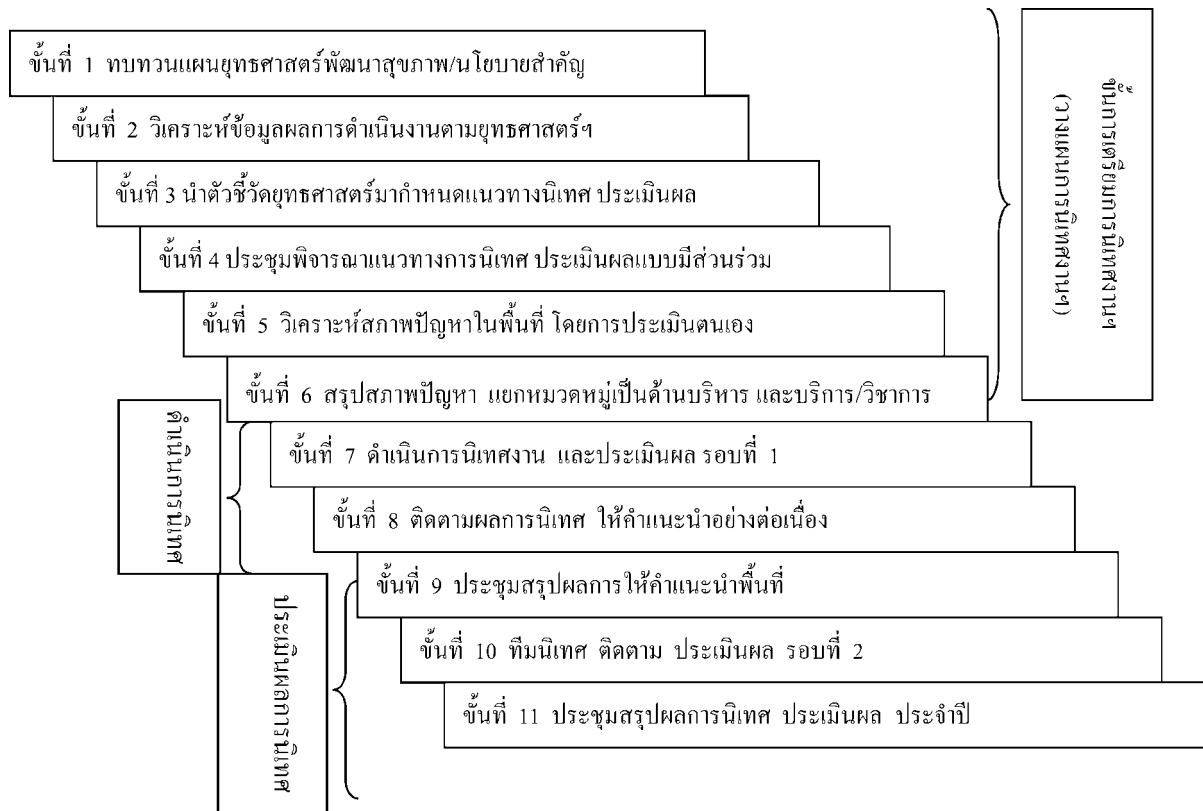
นิเทศงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ ส่วนโอกาสที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกระบวนการนิเทศงาน และมีความเป็นไปได้ของความสำเร็จ ได้แก่ การปฏิรูประบบราชการส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐมีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากเทคนิค SWOT Matrix จึงได้กลยุทธ์ที่ควรมุ่งที่จะให้โอกาสเพื่อลดจุดอ่อนด้วยกลยุทธ์หลักคือ พัฒนาระบบงานนิเทศงานสาธารณสุขแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ

1.2 การกำหนดวิธีการนิเทศงานสาธารณสุขแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ

กำหนดโครงสร้างองค์กรการนิเทศงาน ให้มีทีมผู้นิเทศระดับจังหวัด 3 ทีม ส่วนกระบวนการนิเทศงาน ได้กำหนดแนวทางพัฒนาระบบงานนิเทศงานในรูปแบบใหม่ ดังนี้ คือ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพจังหวัด นครพนม ปี 2549-2551 นำตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์มา กำหนดแนวทางการนิเทศงานและเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานทุกระดับ จากนั้นหน่วยงานระดับอำเภอ (คปสอ.) ใช้แบบประเมินผลยุทธศาสตร์ประเมินตนเองและสถานีนามัย สรุปปัญหา อุปสรรคส่งให้กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์ฯ เพื่อสรุปคะแนนนำมาจัดระดับการพัฒนาและแยกหมวดหมู่ของประเด็นปัญหา อุปสรรค เป็น 2 ด้านคือ ด้านบริหารและด้านบริการวิชาการ ส่งผลการวิเคราะห์ให้กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องเตรียมข้อมูลและแนวทางสนับสนุนในการนิเทศงาน นำปัญหา อุปสรรคที่ได้ผ่านการวิเคราะห์แล้ว เข้าสู่การประชุมกลุ่ม (Focus group) โดยประเด็นการประชุมได้แก่ ประเด็นปัญหา สภาพปัญหาในพื้นที่ แนวทางแก้ไข ข้อเสนอแนะและการสนับสนุนจากจังหวัด และผู้นิเทศประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ รอบที่ 1 จากนั้นผู้นิเทศติดตามผลให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง และประเมินผลรอบที่ 2 นำผลการนิเทศติดตามประเมินผลทั้งสองรอบ นำเสนอในการประชุม สรุปประเมินผลการพัฒนางานสาธารณสุขประจำปี 2550 เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1 สรุปขั้นตอนของกระบวนการนิเทศงานสาธารณสุข จังหวัดนครพนม ปี 2550



2. การดำเนินการนิเทศงานสาธารณสุข (Do)

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัญหาด้านสุขภาพของพื้นที่ตามยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ

จำแนกประเด็นปัญหาเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารและด้านบริการ/วิชาการพบว่าปัญหาด้านบริหาร ได้แก่ ปัญหาบุคลากรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ เป็นปัญหาในพื้นที่ จำนวน 8 อำเภอ คิดเป็นร้อยละ 66.67 ส่วนปัญหาด้านบริการ/วิชาการ พบว่า มีปัญหาการคัดกรองมะเร็งปากมดลูกผลงานต่ำกว่าเป้าหมายเป็นปัญหาในพื้นที่ จำนวน 6 อำเภอ คิดเป็นร้อยละ 50

2.2 ผลการนิเทศงานโดยการประชุมกลุ่ม (Focus group)

การประชุมกลุ่มเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญห และพัฒนางานในพื้นที่โดยผู้เทศก์เป็นผู้ให้คำแนะนำ สำหรับ

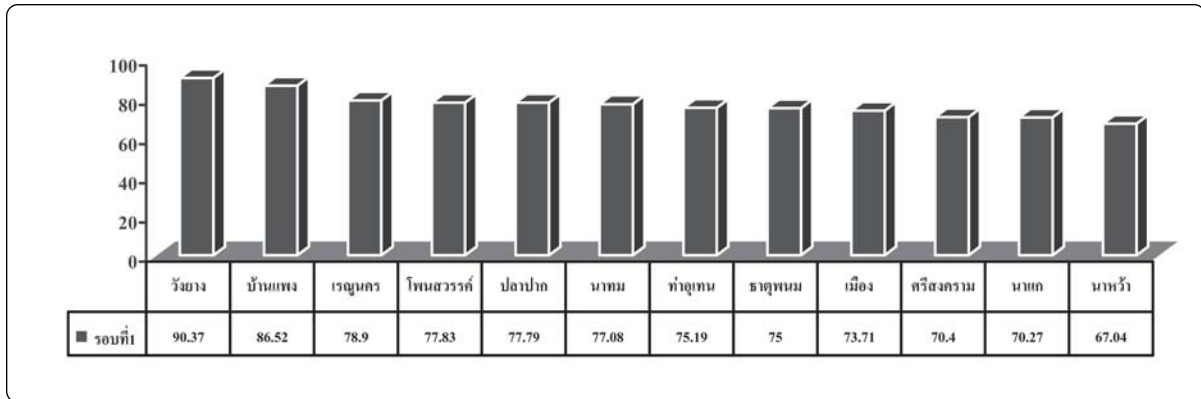
ด้านบริหารพบว่า ส่วนใหญ่ใช้แนวทาง รวมคน รวมเงิน รวมงาน เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากร ส่วนด้านบริการ/วิชาการ พบว่า ส่วนใหญ่ใช้แนวทางการประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มเป้าหมายเห็นความสำคัญกับการตรวจมะเร็งปากมดลูก รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ให้หมุนเวียนไปให้บริการตรวจมะเร็งปากมดลูกในพื้นที่อื่นเพื่อแก้ปัญหาความอายของผู้รับบริการ

2.3 ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ รอบที่ 1

พบว่า มีอำเภอที่มีระดับการพัฒนาตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ในระดับดีมาก 2 อำเภอ คือ วังยางและบ้านแพง และการพัฒนาอยู่ในระดับดี 7 อำเภอ คิดเป็นร้อยละ 58.33 อยู่ในระดับพอใช้ 3 อำเภอ คิดเป็นร้อยละ 25



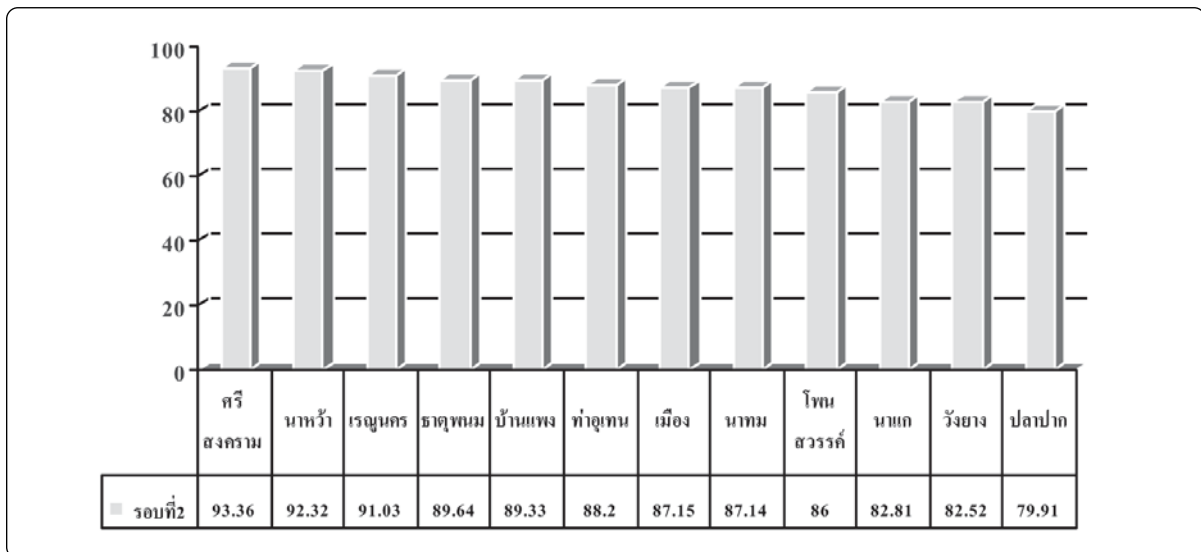
ภาพที่ 1 ร้อยละของระดับการพัฒนาตามแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ ของยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ จำแนกรายอำเภอ รอบที่ 1



3. การตรวจสอบผลการพัฒนากระบวนการนิเทศงาน (Check)

3.1 ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ รอบที่ 2 พบว่ามีอำเภอที่มีระดับการพัฒนาอยู่ในระดับดีมาก จำนวน 11 อำเภอ คิดเป็นร้อยละ 91.67 คะแนนสูงสุดคือ อำเภอศรีสงคราม และอำเภอที่มีการพัฒนาอยู่ในระดับดีมี 1 แห่ง คืออำเภอปลาปาก

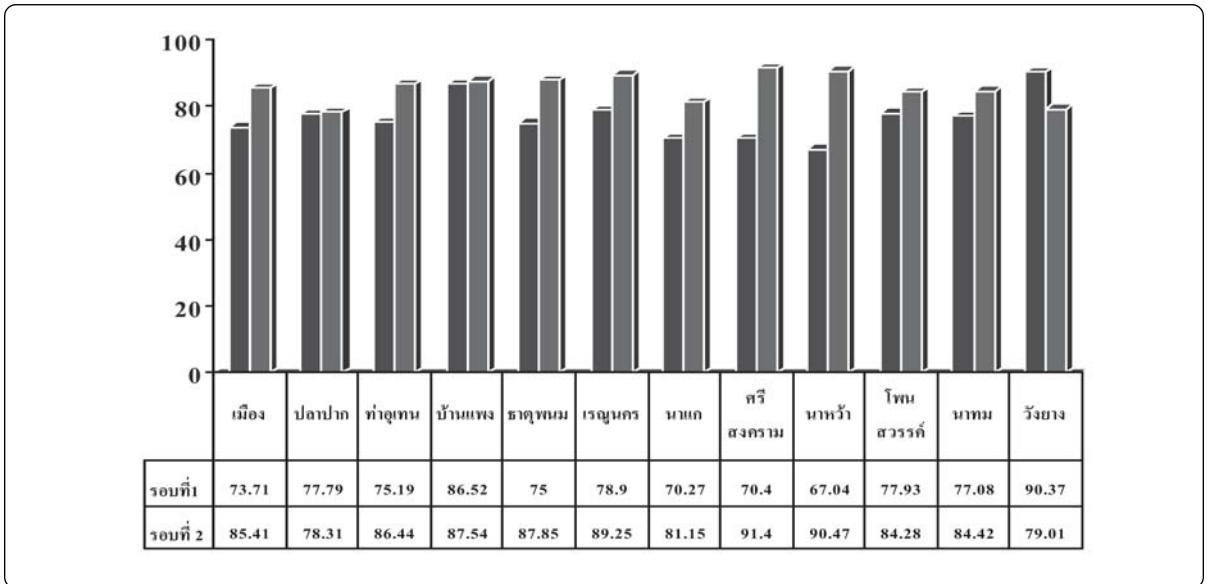
ภาพที่ 2 ร้อยละของระดับการพัฒนาตามแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ ของยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ จำแนกรายอำเภอ รอบที่ 2



3.2 เปรียบเทียบผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ รอบที่ 1 และรอบที่ 2 พบว่า อำเภอที่มีคะแนนแตกต่างกัน โดยคะแนน รอบที่ 2 สูงกว่า รอบที่ 1 มากที่สุด คือ อำเภอศรีสงคราม และอำเภอนาหว้า



ภาพที่ 3 ร้อยละของระดับการพัฒนาตามแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ ของยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ เปรียบเทียบ รอบที่ 1 และรอบที่ 2



3.3 ความคิดเห็นของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศต่อการพัฒนากระบวนการนิเทศงานสาธารณสุข ผู้นิเทศเห็นด้วยมากที่สุดคือ การกำหนดวิธีการนิเทศงานที่มีความเหมาะสมจะส่งผลที่ดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ แบบนิเทศที่ใช้ในปี 2550 มีความไม่ชัดเจนในบางประเด็น ผู้นิเทศไม่เห็นด้วยมากที่สุดคือ ไม่จำเป็นต้องมีการประเมินผลการนิเทศงาน รองลงมาคือ การประเมินผลการนิเทศงานเป็นหน้าที่ของกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์ฯ เท่านั้น ความคิดเห็นของผู้นิเทศเห็นว่าประโยชน์ของการนิเทศงาน คือ ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานของตนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ และการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการนิเทศงาน นำไปใช้ประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนางานในอนาคต

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อการพัฒนากระบวนการนิเทศงานกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้นิเทศ พบว่า ความคิดเห็นไม่มีความสัมพันธ์กับสถานภาพส่วนบุคคล ส่วนความคิดเห็นต่อประโยชน์ของการนิเทศมีความสัมพันธ์กับเพศ และอายุ ของผู้นิเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้นิเทศเห็นว่าทักษะของผู้นิเทศที่จำเป็นมากที่สุดคือ ทักษะด้านงาน รองลงมาคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่วนปัญหา อุปสรรคของการนิเทศงานคือ ขาดการให้ความหมายวิธีการและขอบเขตหัวข้อการนิเทศที่ชัดเจน ผู้นิเทศขาดประสบการณ์ ขาดทักษะ ไม่มีความรู้ในบางงาน ปัญหาของแบบนิเทศคือ ไม่ชัดเจน สับสน ระหว่างการประเมินผลและการนิเทศงาน ส่วนข้อเสนอแนะคือ ผู้นิเทศควรมีความรู้ในงานอื่นที่อยู่ในกลุ่มงานของตนเอง ตลอดจนมีทักษะในการแก้ไขปัญหา แบบนิเทศควรปรับปรุงให้ง่าย โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่เป็นปัญหาต้องชัดเจน สามารถวัดได้

ความคิดเห็นของผู้รับการนิเทศต่อการพัฒนากระบวนการนิเทศงานสาธารณสุข หมวดวัตถุประสงค์ของการนิเทศงาน ผู้รับการนิเทศเห็นด้วยมากที่สุดคือ การนิเทศส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และไม่เห็นด้วยมากที่สุดคือ ข้อมูลที่ได้รับจากการนิเทศ ไม่สามารถใช้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน หมวดคุณสมบัติของผู้นิเทศผู้รับการนิเทศเห็นด้วยมากที่สุดคือ ผู้นิเทศก็มีความเป็นกันเอง และไม่เห็นด้วยมากที่สุดคือ



ผู้แทนก็มีสีหน้าบึ้งตึง พุดจาไม่ไพเราะ หมวดทักกะเกี่ยวกับกรณีเนตงาน ผู้รับกรณีเนตเห็นด้วยมากที่สุดคือ กรณีเนตที่ดีต้องปราศจากความลำเอียงและการสื่อความหมายเป็นส่วนประกอบสำคัญของการกรณีเนตงาน และไม่เห็นด้วยมากที่สุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ได้เป็นการส่งเสริมให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ หมวดกระบวนการกรณีเนตงาน ผู้รับกรณีเนตเห็นด้วยมากที่สุดคือ แผนการกรณีเนตต้องมีความเป็นไปได้ในการกรณีเนตงานและไม่เห็นด้วยมากที่สุดคือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการกรณีเนตงานในปี 2550 ทำให้มีความยุ่งยาก

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อการพัฒนากระบวนการกรณีเนตงานสาธารณสุขกับสถานภาพส่วนบุคคลพบว่าความคิดเห็นหมวดวัตถุประสงค์ของการกรณีเนตงาน มีความสัมพันธ์กับประสพการณ์การทำงานด้านสาธารณสุขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมวดคุณสมบัติของผู้แทนก็ไม่มีความสัมพันธ์กับสถานภาพส่วนบุคคล หมวดทักกะเกี่ยวกับกรณีเนตงานมีความสัมพันธ์กับประสพการณ์การทำงานด้านสาธารณสุข และระดับการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมวดกระบวนการกรณีเนตงาน มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การศึกษาความคิดเห็นของผู้รับกรณีเนต เกี่ยวกับความยุ่งยากในขั้นตอนรับกรณีเนต พบว่าขั้นตอนที่มีความยุ่งยากมากที่สุดคือ การจัดทำเอกสารเพื่อนำเสนอผู้แทน และขั้นตอนที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานมากที่สุดคือ การสรุปผลการกรณีเนต และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนากระบวนการกรณีเนตงานสาธารณสุข มากที่สุดคือ ผู้แทนต้องเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ ไม่ควรมอบให้ผู้อื่นกรณีเนตงาน และแบบกรณีเนตควรมีความชัดเจน

อภิปรายผลการศึกษา

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครพนม ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการกรณีเนตงาน ซึ่งจำเป็นต้องปรับกระบวนการให้สอดคล้อง เชื่อมโยงกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ จึงมีการกำหนดขั้นตอนและแนวทางการพัฒนากระบวนการกรณีเนตงาน

อย่างมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ซึ่งขั้นตอนแรกเป็นการวางแผนการพัฒนากระบวนการกรณีเนตงาน จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพปัญหาเกี่ยวกับการกรณีเนตงานด้วยเทคนิค SWOT Analysis ซึ่งได้กลยุทธ์สำคัญในการพัฒนากระบวนการกรณีเนตงาน สาธารณสุขที่มุ่งที่จะใช้โอกาสเพื่อลดจุดอ่อน คือพัฒนากระบวนการกรณีเนตงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพ กลยุทธ์ดังกล่าว สามารถนำมากำหนดแนวทางที่จะสื่อความหมายต่อผู้ปฏิบัติทุกระดับ ในการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของการกรณีเนตงาน ภายใต้ศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีที่สุดคือ กลยุทธ์ที่สามารถนำศักยภาพของตนเองที่มีอยู่มาใช้ในการดำเนินงานเมื่อโอกาสเอื้ออำนวยให้ โดยเน้นการมีส่วนร่วมและผู้บริหาร (วีระยุทธ ชาติตะกาศกุล 2547 : 4) สำหรับการจัดโครงสร้างองค์กร กรณีเนตงาน และออกแบบกระบวนการกรณีเนตงานแบบใหม่ ได้นำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาคุณภาพของการกรณีเนตงานอย่างต่อเนื่อง แนวคิดดังกล่าวได้นำเอาหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพการบริหาร และการดำเนินงานกิจกรรมของหน่วยงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีอยู่ตลอดเวลา (ปราณี กองทิพย์ และ บังกร ปุ่มกิ่ง 2537: 175)

ผลการศึกษาพบว่าผู้แทนเห็นด้วยมากที่สุดคือ การกำหนดวิธีการกรณีเนตงานที่มีความเหมาะสมจะส่งผลให้กระบวนการชี้แนะ และแนะนำมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้แทนและผู้รับกรณีเนต เนื่องจากการกรณีเนตงานเป็นกระบวนการที่ช่วยในการบริหารงานในชั้นการควบคุม กำกับและติดตามผลงาน โดยใช้วิธีการแนะนำ สนับสนุน กระตุ้น แก้อไข และส่งเสริมให้ผู้รับกรณีเนตมีความสนใจรับผิดชอบในงาน สำหรับประเด็นที่ผู้แทนเห็นด้วยอีกประเด็นหนึ่งคือ แบบกรณีเนตที่ใช้ในปี 2550 มีความไม่ชัดเจนในบางประเด็น เป็นข้อสังเกตที่น่าสนใจ และควรนำไปปรับปรุงแบบกรณีเนตงาน ให้มีความชัดเจนสมบูรณ์ และลองใช้จนมั่นใจว่าสามารถนำไปใช้ในการกรณีเนตงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนผลการศึกษาที่พบว่า ความคิดเห็นต่อประโยชน์



ของการนิเทศงานของผู้นิเทศก์ มีความสัมพันธ์กับ เพศ และอายุ โดยผู้นิเทศก์ที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี มีแนวโน้มเห็นด้วยมากกว่ากลุ่มอื่น ผู้นิเทศก์ส่วนใหญ่เห็นว่า ทักษะที่จำเป็นมากที่สุดของผู้นิเทศก์ คือ ทักษะด้านงานและ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ ลัดดาวัลย์ คุณวุฒิ (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ตัวชี้วัด คุณภาพในการนิเทศงานสุขภาพจิตที่สำคัญคือ ทีมนิเทศ มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีประสบการณ์ในการนิเทศงาน และมีความรู้ความสามารถในเทคนิค วิธีการนิเทศ

ความคิดเห็นต่อการพัฒนากระบวนการนิเทศงาน สาธารณสุขของผู้รับการนิเทศ มีความสัมพันธ์กับ ประสบการณ์การทำงานด้านสาธารณสุข และระดับการศึกษา โดยผู้รับการนิเทศ ที่มีประสบการณ์การทำงานด้าน สาธารณสุข ระหว่าง 11-30 ปี และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มเห็นด้วยมากกว่ากลุ่มอื่น สอดคล้องกับการศึกษาของ เพชรา คุณสันติพงษ์ (2530 : 60) ที่พบว่าอายุของเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสัมพันธ์กับความต้องการรับการนิเทศงาน ส่วนความยุ่งยากในขั้นตอนรับการนิเทศ ผู้รับการนิเทศ เห็นว่าการจัดทำเอกสารเพื่อนำเสนอผู้นิเทศก์ มีความยุ่งยากมากที่สุด และขั้นตอนที่เป็นประโยชน์มากที่สุดคือ การสรุปผลการนิเทศ เนื่องจากผู้รับการนิเทศส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานด้านการบริการ ดังนั้นการจัดทำเอกสารเพื่อนำเสนอผู้นิเทศก์ ซึ่งต้องใช้เวลาในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล และสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญ จึงเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับผู้รับการนิเทศ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาพบว่าผู้นิเทศก์มีความเห็นว่า แบบ

นิเทศที่ใช้ในปี 2550 มีความไม่ชัดเจนในบางประเด็น ควร นำผลการศึกษาดังกล่าวไปปรับปรุงแบบนิเทศให้ชัดเจน ทุกประเด็นและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ รวมถึงการชี้แจงรายละเอียดของการนิเทศแก่ผู้นิเทศก์และผู้รับการนิเทศ เพื่อการมีส่วนร่วมในการพิจารณาแบบนิเทศ

2. ผลการศึกษาพบว่า ปัญหา อุปสรรคของการนิเทศงานคือ ผู้นิเทศก์ขาดประสบการณ์ ขาดทักษะ ไม่มี ความรู้ในบางงาน มีข้อเสนอแนะดังนี้ คือ ควรมีการคัดเลือก ผู้นิเทศก์ที่มีทักษะด้านงาน ด้านการสอน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการเป็นผู้นำ และด้านการสื่อความหมาย รวมถึงการฝึกภาคปฏิบัติทักษะการให้คำแนะนำ (Coaching skill) และจัดกิจกรรมการปฐมนิเทศแก่ผู้นิเทศก์ก่อน ดำเนินการนิเทศงาน

3. ผู้รับการนิเทศมีความเห็นว่า ขั้นตอนที่มีความยุ่งยากมากที่สุดในการรับการนิเทศคือ การจัดทำเอกสาร เพื่อนำเสนอผู้นิเทศก์ ดังนั้นผู้นิเทศก์ควรแนะนำให้ผู้รับ การนิเทศ สรุปผลการดำเนินงานเฉพาะประเด็นที่สำคัญ และให้มีกรวิเคราะห์ สรุปการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการหรือตัวชี้วัด เป็นรายเดือนหรือรายงวด เพื่อไม่ให้เกิดความยุ่งยากในการรวบรวมข้อมูลในช่วงเวลาที่จำกัดก่อน รับการนิเทศ

4. ผลการศึกษาพบว่าผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพก่อนและหลังการนิเทศ งานมีความแตกต่างกัน โดยผลงานหลังมีการนิเทศงานอยู่ในเกณฑ์ดีขึ้น ดังนั้น ควรนำกระบวนการนิเทศงานที่มีการพัฒนาแล้วในปี 2550 เป็นต้นแบบในการนิเทศงาน ครั้งต่อไป แต่ควรปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้นิเทศก์ และผู้รับการนิเทศ เพื่อความสมบูรณ์ของการพัฒนาการนิเทศงานอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

1. กระทรวงสาธารณสุข. **แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2549.
2. กระทรวงสาธารณสุข. **การนิเทศงานสาธารณสุข.** กระทรวงสาธารณสุข พิมพ์ครั้งที่ 5, 2532.
3. กมลวัลย์ ลือประเสริฐ. **Continuous Improvement (TQM) in Higher Education.** เอกสารประกอบการบรรยายสรุปในการสัมมนาการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง, 2541.



4. คำพวง เตโช และคณะ. **พฤติกรรมการณ์เทศงานการพยาบาล ตามการรายงานของหัวหน้า หอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการโรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิต.** โรงพยาบาลจิตเวชพระศรีมหาโพธิ์, 2542.
5. จินดา สุพันธ์ และคณะ. “ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลต่อการนิเทศงานระดับอำเภอในจังหวัดแม่ฮ่องสอน.” **บทคัดย่อ/บทสรุป ผลงานวิจัย โครงการ บทความ.** ฝ่ายวิชาการ กองสาธารณสุข ภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2532.
6. ชันทนา เจนสุภเสวี. **ระดับทักษะของผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับอำเภอในจังหวัดราชบุรี.** วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาบริหารสาธารณสุข. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2524.
7. ชุติพร รุจิโกไศย. **บทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวัง ของผู้นิเทศงานสาธารณสุข ผสมผสาน. ระดับจังหวัด จังหวัดน่าน.** กลุ่มสนับสนุนงานบริหารงานแผนงาน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน , 2541.
8. ชารี มณีศรี. **การนิเทศการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไสภณการพิมพ์, 2535.
9. ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.** สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543. (เอกสารอัดสำเนา)
10. ทศพร ศิริสัมพันธ์. “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)” **รวมบทความ วิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย.** ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
11. นันทิยา หุตานุวัฒน์. **กระบวนการวิเคราะห์ SWOT.** 2545. (เอกสารอัดสำเนา)
12. ประณต จิรัฐติกาล. **ผลของการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ.** วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
13. ปราวณี กองทิพย์ และมังกร ปุ่มกิ่ง. **หลักการจัดการ.** สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล, 2540.
14. เพชรา คุณสันติพงษ์. **ความต้องการรับการนิเทศงานด้านการบริหารจัดการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาบริหารสาธารณสุข. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2539.
15. รัตนา ศิริจิระชัย. “พฤติกรรมการณ์เทศงาน การพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเลิดสิน.” **วารสารกรมการแพทย์.** ปีที่ 25 ฉบับที่ 5 (พฤษภาคม) 2543, หน้า 168-181.
16. ลัดดาวัลย์ คุณวุฒิ. **การประเมินการนิเทศงานสุขภาพจิต ของทีมพัฒนางานสุขภาพจิต โรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์.** โรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์ จังหวัดอุบลราชธานี , 2548.
17. วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management; RBM).** 2543. (เอกสารอัดสำเนา)
18. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครพนม. **การศึกษาทัศนคติของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลต่อการนิเทศงานสาธารณสุขผสมผสาน จังหวัดนครพนม.** 2536.
19. Beaufort B. Longest. Jr., “Job Satisfactory for Registered Nurse in the Hospital Setting.” **Journal of Nursing Administration.** 4 : 46, May-June. 1974.
20. Harish C. Jain, “Supervision Communication and Performance in Urban Hospital.” **Journal of Communication.** 23 : 109, March, 1973.
21. Hasley, Nonlinear and Dynamic Programming. Addison Wesley, Massachusetts, 1964.
22. Richard S. Williams. **Performance Management : Perspective on Employee Performance.** An International Thomson Publishing Company, 1998.

