

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าการพัฒนารอบสมรรถนะของพยาบาลพี่เลี้ยง โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา และกำหนดขอบเขตของการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับพยาบาลพี่เลี้ยง
 - 1.1 ความหมายของพยาบาลพี่เลี้ยง
 - 1.2 ประเภทของพยาบาลพี่เลี้ยง และรูปแบบพี่เลี้ยง
 - 1.3 คุณสมบัติของพยาบาลพี่เลี้ยง
 - 1.4 บทบาทหน้าที่ของพยาบาลพี่เลี้ยง
 - 1.5 ประโยชน์ของพยาบาลพี่เลี้ยง
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 2.1 ความหมายของสมรรถนะ
 - 2.2 ประเภทของสมรรถนะ
3. การพัฒนารอบสมรรถนะ
4. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะพยาบาลพี่เลี้ยง

แนวคิดเกี่ยวกับพยาบาลพี่เลี้ยง

ระบบพยาบาลพี่เลี้ยง (preceptorship) มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการเป็นพี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษา (mentor) ซึ่งใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการธุรกิจ และอุตสาหกรรมหลายทศวรรษแล้ว ซึ่งพี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษานั้นเป็นสัมพันธภาพทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใชทางการ ที่พัฒนาระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ และประสบความสำเร็จแล้ว กับผู้ที่ด้อยประสบการณ์กว่า เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในธุรกิจ หรือความก้าวหน้าในวิชาชีพ และเนื่องจากเป็นวิธีการที่ประสบผลสำเร็จ จึงเริ่มขยายเข้าสู่วงการต่างๆ รวมทั้งในวิชาชีพของการบริการสุขภาพ ระบบพี่เลี้ยงเพิ่งนำมาประยุกต์ใช้ในระบบดูแลสุขภาพเมื่อไม่นานมานี้เอง สำหรับวิชาชีพพยาบาล กล่าวได้ว่าเริ่มอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานสืบสวนได้ ในสมัยฟลอเรนซ์ นิงเกิล (Florence Nightingale) พยาบาลชาวอังกฤษผู้บุกเบิกวิชาชีพ

พยาบาลสมัยใหม่ และเป็นพยาบาลคนแรกที่ใช้กระบวนการพี่เลี้ยงในการสอนทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ท่านเป็นพี่เลี้ยงให้ครูพยาบาล และนักเรียนพยาบาลในบทบาทของตัวแบบ (role model) และการให้คำชี้แนะ (guiding) ทางการศึกษา เมื่อ ค.ศ.1860 ที่โรงพยาบาลเซนต์โทมัส (Saint Thomas Hospital) กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ ต่อมาประมาณปี ค.ศ. 1975 ระบบพี่เลี้ยงได้เข้ามา มีบทบาทในการเรียน การสอนวิชาชีพพยาบาลในนามของพยาบาลพี่เลี้ยง (preceptor) สำหรับประเทศไทยเริ่มใช้คำว่า “พยาบาลพี่เลี้ยง” ประมาณปี พ.ศ. 2531 โดยนำมาทดลองใช้สอนงานกับนักศึกษาพยาบาลห้องผ่าตัด ที่โรงพยาบาลรามาริบัติ ความหมายของพยาบาลพี่เลี้ยง คือพยาบาลประจำการที่สอนนักศึกษา หรือพยาบาลจบใหม่แบบตัวต่อตัว ในลักษณะการสอนงานบนคลินิก (พินิจ ปริชานนท์, 2531; วัลลภา บุญรอด, 2548)

พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา เกิดจากบุคคลที่มีความสนใจที่จะช่วยเหลือให้บุคคลอื่น ได้พัฒนา มีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยช่วยให้มีการวางแผนอาชีพ และกระตุ้นส่งเสริมให้กำลังใจให้บุคคลมีความพึงพอใจในวิชาชีพ ซึ่งการที่จะบรรลุความสำเร็จเหล่านี้ได้ พี่เลี้ยงกับผู้ที่อยู่ในความดูแลจะต้องรักษาสัมพันธภาพที่ใกล้ชิดให้คงอยู่ แต่ไม่จำเป็นต้องอยู่ในจุดบริการเดียวกัน การเป็นพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งต้องใช้เวลาในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สำหรับพยาบาลพี่เลี้ยงจะเป็นตัวแบบที่ดีของบุคคลที่อยู่ในวิชาชีพ และการประกอบวิชาชีพพยาบาล มีหน้าที่ในการแนะนำช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแก่พยาบาลจบใหม่ ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความใกล้ชิด และไว้วางใจซึ่งกันและกัน นอกจากนี้พยาบาลพี่เลี้ยงยังทำหน้าที่แทนองค์การ ในการช่วยเหลือบุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ ให้สามารถปรับตัวเข้ากับบทบาทใหม่ได้ พยาบาลพี่เลี้ยงและพยาบาลที่อยู่ในความดูแลจะต้องปฏิบัติงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดในจุดบริการเดียวกัน ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันภายใต้วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการและชัดเจน โดยองค์การ ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Dean & Campbell, 1985, as cited in Cooper & Palmer, 2000) การเป็นพยาบาลพี่เลี้ยงมีบางอย่างที่ต่างจากการเป็นที่ปรึกษา เช่นพยาบาลพี่เลี้ยง มีระยะเวลาของสัมพันธภาพที่สั้นกว่า อีกทั้งวัตถุประสงค์ของสัมพันธภาพที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน และเฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่สิ่งที่เหมือนกันคือ การให้ความรู้ การให้คำแนะนำ ชี้แนะ (Morrow, 1984) การเป็นพยาบาลพี่เลี้ยงทางการพยาบาลเปรียบเสมือนหัวใจในการเพิ่มสมรรถนะทางการพยาบาล และการสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพเพื่อการสืบสานความเป็นเอกลักษณ์ และความมีประสิทธิภาพ (วัลลภา บุญรอด, 2548)

ความหมายของพยาบาลพี่เลี้ยง

ความหมายของพยาบาลพี่เลี้ยง ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ในบางส่วนจะคล้ายคลึงกัน ในบางส่วนจะแตกต่างกัน ดังนี้

มอร์โร (Morrow, 1984) ให้ความหมายพยาบาลพี่เลี้ยงว่า หมายถึงพยาบาลประจำการ ผู้ทำหน้าที่สอน ให้คำปรึกษา แนะนำ กระตุ้นแรงบันดาลใจ เป็นแบบอย่าง และสนับสนุนให้พยาบาลผู้เริ่มปฏิบัติงาน (novice) มีการพัฒนาเฉพาะแต่ละบุคคล เพื่อเข้าสู่บทบาทใหม่ตามกรอบเวลา และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ฟอร์เซท (Fawcett, 2002) ได้ให้ความหมายพยาบาลพี่เลี้ยงว่า เป็นพยาบาลผู้มีประสบการณ์ มากกว่าทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการสอนงาน ให้คำปรึกษา เป็นแบบอย่าง ให้การสนับสนุนและชี้แนะให้เห็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

บิลเลย์ และ โยง์ (Billay & Yonge, 2004) เสนอไว้ว่า พยาบาลพี่เลี้ยงคือพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่สอน นิเทศ และเป็นแบบอย่าง สำหรับนักศึกษาหรือพยาบาลจบใหม่ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรใหม่ ภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดไว้ใน โปรแกรมที่จัดเตรียมไว้ อย่างเป็นทางการ

สำหรับประเทศไทย ได้มีผู้ให้ความหมายของพยาบาลพี่เลี้ยงไว้หลายคนดังนี้

พยาบาลพี่เลี้ยงหมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการปฏิบัติการพยาบาลที่ดี รวมทั้งมีบทบาทหน้าที่ในการสอนแนะนำงาน เป็นผู้ให้คำปรึกษา และเป็นแบบอย่างที่ดี พร้อมจะช่วยเหลือพัฒนาทักษะของพยาบาลใหม่ ให้ก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นทางการขึ้น ในเวลาที่จำกัดแน่นอน (อัจฉรา บุญหนุน, 2548)

พยาบาลพี่เลี้ยงหมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่มีความชำนาญทางการพยาบาลสาขาใดสาขาหนึ่ง เป็นผู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกฝนผู้อ่อนประสบการณ์ ให้เป็นผู้มีความสามารถตามเป้าหมาย ด้วยกระบวนการปฏิบัติฉันท์พี่น้อง ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในการประกอบวิชาชีพได้ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546)

พยาบาลพี่เลี้ยงหมายถึงพยาบาลประจำการ ผู้มีประสบการณ์ในวิชาชีพพยาบาล มีคุณสมบัติและคุณลักษณะครบถ้วน และเหมาะสมในการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยได้รับมอบหมายหรือเต็มใจเอง ในการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความคิด/ความเชื่อ ต่อวิชาชีพพยาบาล ให้กับพยาบาลใหม่ (วัลลภา บุญรอด, 2548)

พยาบาลที่เลี้ยงหมายถึงผู้ที่มิอาจปฏิเสธว่า มีความชำนาญในการปฏิบัติการพยาบาล มีประสบการณ์ในหน่วยงานนั้นๆ ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ สอนงาน เพื่อให้ผู้รับความช่วยเหลือ ประสบความสำเร็จ และมีความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ (ศิริมา โกมารทัต, 2549)

สรุปได้ว่า พยาบาลที่เลี้ยงหมายถึงพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ มีคุณสมบัติ มีคุณลักษณะครบถ้วน เหมาะสมในการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง อีกทั้งมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ การปฏิบัติการพยาบาลที่ดี และเป็นแบบอย่างที่ดีในการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความคิด/ความเชื่อ ต่อวิชาชีพพยาบาล ให้กับพยาบาลจบใหม่ เพื่อพัฒนาให้ก้าวหน้าตาม จุดมุ่งหมายขององค์กร และมีความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ

ประเภทของพยาบาลที่เลี้ยง

โอทูล (O'Toole, 1997) แบ่งประเภทของพยาบาลที่เลี้ยง ออกเป็น

1. พยาบาลที่เลี้ยงสำหรับพยาบาลใหม่ หมายถึงพยาบาลวิชาชีพผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลือ และสนับสนุนพยาบาลใหม่ในแต่ละหน่วยงาน
2. พยาบาลที่เลี้ยงสำหรับนักศึกษาพยาบาล หมายถึงพยาบาลวิชาชีพผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลือ และสนับสนุนนักศึกษาพยาบาล ในด้านประสบการณ์ และการเรียนรู้ในคลินิก

รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง

แรคกินส์ และ คอตตอน (Ragins & Cotton, 1999) และ วัลลภา บุญรอด (2548) กล่าวถึง รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงไว้ดังนี้

1. รูปแบบที่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ หมายถึงการเป็นพี่เลี้ยง โดยได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ จากองค์กรหรือหน่วยงาน เริ่มกระบวนการตั้งแต่การจับคู่ การฝึกอบรม ปฐมนิเทศให้ พี่เลี้ยงก่อนปฏิบัติหน้าที่ มีการกำหนดระยะเวลาในการดูแล โดยทั่วไประหว่าง 6 เดือนถึง 1 ปี พร้อมทั้งมีการประเมินผลพยาบาลผู้อยู่ในการดูแล
2. รูปแบบที่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึงการเป็นพี่เลี้ยงที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ จากความสมัครใจ ระหว่างพี่เลี้ยงกับพยาบาลจบใหม่ โดยไม่มีคำสั่งแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ และไม่มีโครงสร้างตายตัว เป็นการช่วยเหลือที่ไม่ต้องอาศัยรูปแบบ

สำหรับองค์กรพยาบาลในประเทศไทย มีการนำรูปแบบที่เลี้ยงมาใช้สอนงาน ทั้ง รูปแบบที่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ และรูปแบบที่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการ แต่ส่วนใหญ่จะมีลักษณะ

เป็นทางการ เนื่องจากรูปแบบที่เล็กลงอย่างไม่เป็นทางการนั้นเกิดขึ้นได้ยากมาก และบรรลุเป้าหมาย หรือมีประสิทธิผลน้อย (Ellyn, 1998; Hayes, 2001, อ้างใน นันทวัน ดาวอุดม, 2550)

คุณสมบัติของพยาบาลพี่เลี้ยง

พยาบาลพี่เลี้ยงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ในการพัฒนาพยาบาลใหม่ทั้งด้านความสามารถ ในการปฏิบัติการพยาบาล คุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ เพิ่ม ความสามารถในการปรับตัว และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการกำหนด คุณสมบัติของพยาบาลพี่เลี้ยง เพื่อให้ได้พยาบาลพี่เลี้ยงที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเพียงพอที่จะแสดง บทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงได้อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล และการบริหารจัดการ ซึ่งคุณสมบัติของพยาบาลพี่เลี้ยง มีผู้กล่าวไว้หลายท่านดังนี้

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2535) เสนอคุณลักษณะของพยาบาลพี่เลี้ยงที่ดีดังนี้

1. เป็นพยาบาลวิชาชีพ วุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความรู้ดี มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสนใจที่จะถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่น
2. มีความชำนาญในการปฏิบัติการพยาบาล พยาบาลพี่เลี้ยงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล จนเกิดความมั่นใจในการสอนงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี แก่พยาบาลที่อยู่ในความดูแล
3. มีทักษะในการสอนการพยาบาลในคลินิก เนื่องจากบทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของ พยาบาลพี่เลี้ยงคือบทบาทครู ซึ่งต้องทำการสอนในคลินิก
4. มีลักษณะการเป็นผู้นำ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่อยู่ในความดูแล
5. สามารถเผชิญปัญหาและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยี และความก้าวหน้าทางด้านการแพทย์ พยาบาลพี่เลี้ยง จะต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งแก้ไข้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้ง
6. ใช้เวลาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีการบริหารเวลาให้เหมาะสมในการปฏิบัติ หน้าที่ประจำ และการปฏิบัติหน้าที่พยาบาลพี่เลี้ยง ซึ่งต้องใช้เวลาในการดูแลพยาบาลจบใหม่
7. แสดงพฤติกรรมที่ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อวิชาชีพ เช่นมีการประพฤติปฏิบัติชอบเขต ของจรรยาบรรณวิชาชีพ มีจริยธรรม คุณธรรม
8. มีความประพฤติดีทั้งด้านส่วนตัว และการทำงาน



9. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ทั้งด้านการพูด การเขียนและภาษาท่าทาง เพื่อสื่อสารให้เกิดความร่วมมือในการทำงานทั้งภายในทีมพยาบาล และสาขาวิชาชีพ

10. มีความเต็มใจที่จะเป็นพยาบาลพี่เลี้ยง รวมทั้งมีความเข้าใจในบทบาทของพยาบาลพี่เลี้ยง

พวงรัตน์ บุญญาณรงค์ (2546) กล่าวถึงคุณลักษณะของพยาบาลพี่เลี้ยงที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะทางวิชาการ และคุณลักษณะทางวิชาชีพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่สำคัญคือ

1.1 ความเต็มใจ พยาบาลพี่เลี้ยงต้องแสดงความจริงใจ และยินดีที่จะใช้เวลาแก่พยาบาลจบใหม่ เพื่อการฝึกฝนประสบการณ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างให้พยาบาลจบใหม่เป็นผู้ที่มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น

1.2 ความตั้งใจถ่ายทอดประสบการณ์วิชาชีพ จากการทำพยาบาลพี่เลี้ยงเป็นผู้ที่มีความรู้อยู่แล้วในคน ดังนั้นพยาบาลพี่เลี้ยงต้องมีความตั้งใจในการถ่ายทอดความสามารถของตนให้พยาบาลจบใหม่ นั่นคือการสอนและการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทักษะ เจตคติ และความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในคลินิก

1.3 ความเอื้ออาทร การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีภายใต้สภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความสุข การเรียนรู้อย่างมีความสุขจะเกิดขึ้นได้ เมื่อมีบรรยากาศแห่งความเอื้ออาทรเกิดขึ้นระหว่างผู้เรียนและผู้สอน กล่าวคือจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1.3.1 มีความรู้จักกัน (knowing) รู้ลักษณะเฉพาะของแต่ละคน รู้จุดมุ่งหมายของกันและกัน รู้รายละเอียดของบุคคล เข้าใจความรู้สึก รู้ถึงความชอบ ไม่ชอบเหล่านี้เป็นต้น

1.3.2 ให้ความสนใจ (interest) และเอาใจใส่ใจ (attention) เป็นการแสดงออกถึงการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคมได้อย่างรวดเร็ว

1.3.3 แสดงความรู้สึก (empathy) แสดงออกได้ว่าเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้ล่วงหน้า

1.3.4 ให้การสนับสนุน (support) สนับสนุนให้เกิดความสุขในการกระทำภารกิจใดๆ

1.3.5 อำนวยความสะดวก (facilitative) คือการจัดหาสิ่งของที่เป็นทางกายภาพสร้างวิธีการที่อำนวยความสะดวกดำเนินชีวิตให้ดีที่สุด และสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข พร้อมๆกับการเฝ้าระวังให้เกิดผลทางด้านบวกเสมอ

1.4 ความมีจริยธรรม และคุณธรรม

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่..... - 7 พ.ย. 2555
เลขทะเบียน..... 250697

2. คุณลักษณะทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1 กลุ่มคุณวุฒิ ประกอบด้วย

2.1.1 ขึ้นทะเบียนประกอบวิชาชีพสาขาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ขั้นสูง

2.1.2 วุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีทางพยาบาลศาสตร์คือขั้นต่ำสุด หรือวุฒิ

ระดับปริญญาโท

2.2 กลุ่มผลงานวิชาการ-วิชาชีพ ประกอบด้วย

2.2.1 มีผลงานที่เขียนรายงานได้เผยแพร่ออกไปสู่ชุมชนวิชาชีพ

2.2.2 มีผลงานเป็นการวิจัย หรืองานเขียนตำรา หรือบทความลงวารสาร การมีผลงานที่สำเร็จแล้วเช่นนี้ เป็นการแสดงถึงการค้นคว้าในสาขาเฉพาะอย่างจริงจัง

2.2.3 ได้เข้าร่วมอบรม สัมมนาในสาขาเฉพาะที่ปฏิบัติงานอยู่

2.2.4 การเป็นวิทยากร ได้ไปเผยแพร่วิชาการออกไปอย่างกว้างขวาง

3. คุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

3.1 แสดงออกถึงความมีจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.2 แสดงออกถึงเป็นผู้มีความยุติธรรม และมีวินัยในตน

3.3 ได้เข้าร่วมกิจกรรมของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย

3.4 แสดงออกถึงความเข้าใจการทำงานขององค์กรวิชาชีพ

3.5 แสดงพฤติกรรมการปฏิบัติเชิงวิชาชีพได้

พรทิพย์ แก้วสิงห์ (2544) กล่าวถึงคุณสมบัติทั่วไปของพยาบาลที่เลี้ยงดังนี้ 1) เป็นพยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์ในหอผู้ป่วยอย่างน้อย 3 ปี 2) มีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยปริญญาตรี 3) มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ 4) มีบุคลิก และมนุษยสัมพันธ์ดี 5) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 6) รักการสอน 7) สามารถเป็นตัวแทนที่ดี และ 8) มีความสนใจ

ธนพร แยมสุดา (2548) กล่าวถึงคุณสมบัติของพยาบาลที่เลี้ยงดังนี้

1. มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ และสนใจในการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่น

2. มีความชำนาญในการปฏิบัติการพยาบาล เพราะที่เลี้ยงจะเป็นตัวแทนที่ดีในการปฏิบัติงาน

3. มีทักษะในการสอนทางคลินิก

4. ใช้เวลาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บริหารเวลาได้เป็นอย่างดี

5. มีความเป็นผู้นำ สามารถเผชิญปัญหาและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ดี

6. แสดงพฤติกรรมที่ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อวิชาชีพการพยาบาล มีจริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน

7. มีความประพฤติกิริยทั้งส่วนตัว และการปฏิบัติงาน
8. สนใจในการติดต่อสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น ทนสมัยและทันต่อเหตุการณ์
9. มีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของพยาบาลพี่เลี้ยง

เป็นอย่างดี

มอร์โร (Morrow, 1984) กล่าวถึงคุณสมบัติของพยาบาลพี่เลี้ยงว่าควรประกอบด้วย

- 1) มีความเชี่ยวชาญทางคลินิก 2) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 3) เต็มใจทำงานร่วมกับพยาบาลใหม่ 4) มีภาวะผู้นำ และมีทักษะในการสอน 5) สนใจความก้าวหน้าในวิชาชีพ

แชมเบอร์เลน, สเตเคอวิส, และ อัลเพิร์ต (Chamberlain, Stequevis, & Alpert, 1990)

กล่าวถึงการพิจารณาคุณสมบัติพยาบาลพี่เลี้ยงว่าควรประกอบด้วย 1) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร (communication skill) 2) มีทักษะด้านภาวะผู้นำ (leadership skill) 3) มีความสามารถในการสอน ผู้ใช้บริการ หรือบุคลากรพยาบาล 4) สนใจความก้าวหน้าในวิชาชีพ 5) มีทัศนคติที่ดี 6) มีทักษะการบริหารเวลาที่ดี 7) มีทักษะในการแก้ปัญหา และ 8) มีศักยภาพทางด้านคลินิก

เบน (Bain, 1996) ได้เสนอเกณฑ์การคัดเลือกพยาบาลพี่เลี้ยงว่า ควรมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) เป็นพยาบาล/ผดุงครรภ์ชั้น 1 2) มีประสบการณ์ในการทำงานในจุดบริการนั้น 1 ปี และ 3) มีความรู้ความสามารถทางคลินิก

ฟอร์เซท (Fawcett, 2002) กล่าวว่าว่าคุณสมบัติพยาบาลพี่เลี้ยงที่ดีได้แก่

1. มีความอดทน (patience) เข้าใจถึงความแตกต่างในด้านความสามารถ และประสบการณ์ของพยาบาลจบใหม่ มีการวางแผนให้พยาบาลจบใหม่ได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ พร้อมทั้งให้เวลาในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ

2. มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พยาบาลจบใหม่ ในการปฏิบัติกรพยาบาลแก่ผู้ให้บริการ

3. มีความรู้ (knowledge) สามารถตอบปัญหาหรือข้อสงสัย และสามารถให้คำอธิบายแก่พยาบาลจบใหม่ในทุกสถานการณ์

4. มีอารมณ์ขัน (sense of humor) การมีอารมณ์ขันจะช่วยลดความวิตกกังวล และความเครียดของพยาบาลจบใหม่ได้

5. ได้รับการยอมรับ (respect) พยาบาลพี่เลี้ยงต้องได้รับการยอมรับจากพยาบาลจบใหม่ และผู้ร่วมงานในด้านความสามารถ ความรู้ในงาน ความเต็มใจที่จะเรียนรู้และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

ศูนย์การแพทย์แวนเดอร์บิลท์ (Vanderbilt Medical Center, 2002 อ้างใน นันทวัน ดาวอุดม, 2550) กล่าวว่าพยาบาลพี่เลี้ยงที่ดีต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ 1) ให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ 2) ให้การสนับสนุนและคอยเป็นกำลังใจ 3) มีน้ำใจและมีความคิดสร้างสรรค์ 4) มีความเต็มใจที่จะ

สอนงาน 5) มีความเข้าใจและมีความอดทน 6) เป็นแบบอย่างที่ดี 7) ปฏิบัติงานตามระเบียบ และนโยบายของหน่วยงาน 8) ยอมรับในความรู้สึก มุมมอง และความเชื่อของพยาบาลจบใหม่ 9) มีอารมณ์ขัน และ 10) มีความเป็นผู้นำ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า พยาบาลพี่เลี้ยงควรเป็นพยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์ในหอผู้ป่วยอย่างน้อย 3 ปี มีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยปริญญาตรี มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีความรู้ความสามารถทางคลินิก ทางการสอน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารและด้านภาวะผู้นำ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความประพฤติดีทั้งส่วนตัว และการปฏิบัติงาน สามารถเป็นต้นแบบที่ดี มีบุคลิก และมนุษยสัมพันธ์ดี

บทบาทหน้าที่ของพยาบาลพี่เลี้ยง

ในการพัฒนาวิชาชีพพยาบาลนั้น การจัดให้มีพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฐมนิเทศ และการเตรียมพยาบาลจบใหม่ เป็นที่นิยมนำมาใช้เพื่อให้พยาบาลจบใหม่ มีระดับความสามารถ มีความก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จในการประกอบวิชาชีพ พยาบาลพี่เลี้ยงเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ทำหน้าที่ในการสอน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน รวมทั้งให้คำปรึกษาแก่พยาบาลจบใหม่ เพื่อให้พยาบาลจบใหม่สามารถปรับตัวต่อบทบาทใหม่ได้อย่างมั่นใจ และปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ อีกทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นพยาบาลพี่เลี้ยงจึงต้องมีความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง อีกทั้งมีการถ่ายทอดทักษะ ประสบการณ์ให้กับพยาบาลจบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทหน้าที่ของพยาบาลพี่เลี้ยง มีผู้กล่าวไว้หลายท่านดังนี้

ธนพร แยมสุดา (2548) กล่าวว่า บทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงแบ่งเป็น 6 บทบาท ได้แก่

- 1) บทบาทตัวแบบ หรือแม่แบบ 2) บทบาทผู้สอนและผู้นิเทศ 3) บทบาทผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ 4) บทบาทผู้ปฐมนิเทศ 5) บทบาทที่ปรึกษา 6) บทบาทผู้ประเมิน

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546) จำแนกบทบาทของพยาบาลพี่เลี้ยงเป็น 7 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทผู้ชำนาญการพยาบาลทางคลินิก พยาบาลพี่เลี้ยงจะต้องมีวิธีการสอนของตนเองที่จะรักษาความรู้ ความสามารถทางคลินิกของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ทันทต่อเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงทุกด้าน ที่มีผลต่อการปฏิบัติการพยาบาล เฉพาะสาขา

2. บทบาทผู้เป็นแบบอย่าง การเป็นแบบอย่างเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างผู้ประกอบวิชาชีพที่เน้นการปฏิบัติการสอน โดยใช้ตัวแบบ พยาบาลพี่เลี้ยงต้องมีการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาในการย้อนคิดพฤติกรรมของตนเอง สร้างแรงกระตุ้นภายใน และการแสดงความรู้สึกที่เป็นการแสดงพฤติกรรมเชิงเหตุผล

3. บทบาทผู้นิเทศการฝึกประสบการณ์ พยาบาลพี่เลี้ยงจะเป็นผู้นิเทศพยาบาลจบใหม่ ขณะปฏิบัติงานในลักษณะให้คำแนะนำ ชี้แนะ กระตุ้น อำนวยความสะดวก และให้กำลังใจมากกว่า ติดตามประเมินผล

4. บทบาทผู้สอนงาน และฝึกงาน พยาบาลพี่เลี้ยงมีหน้าที่สอนงาน สอนทักษะการสื่อสาร ทักษะการตัดสินใจในการแก้ปัญหา เพื่อให้พยาบาลจบใหม่มีความมั่นใจมากขึ้น

5. บทบาทพี่เลี้ยง พยาบาลพี่เลี้ยงต้องยอมรับว่าพยาบาลจบใหม่ เป็นน้องที่ต้องดูแล ต้องดูแล ต้องสอนงานให้ด้วยความจริงใจ และเต็มใจอย่างต่อเนื่อง

6. บทบาทแหล่งทรัพยากรบุคคล พยาบาลพี่เลี้ยงต้องมีวิชาการในตนเอง กล่าวคือต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

7. บทบาทผู้ออกแบบการเรียน การสอนในคลินิก พยาบาลพี่เลี้ยงต้องมีรูปแบบการสอน โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ และมีกลยุทธ์การสอนของตนเอง

พรทิพย์ แก้วสิงห์ (2544) กล่าวว่าในการสอนงานพยาบาลจบใหม่ พยาบาลพี่เลี้ยงจะต้องแสดงบทบาท 7 บทบาท คือ 1) บทบาทผู้ปฏิบัติการพยาบาล 2) บทบาทครู 3) บทบาทผู้ให้คำปรึกษา 4) บทบาทผู้สนับสนุน 5) บทบาทผู้นำ 6) บทบาทนักวิจัย และ 7) บทบาทเพื่อนผู้ใกล้ชิด

มาเรียม เพราะสุนทร (2550) กล่าวถึงบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงดังนี้ 1) บทบาทครู 2) บทบาทผู้แนะนำ/ผู้ให้คำปรึกษา 3) บทบาทผู้เป็นแบบอย่าง 4) บทบาทผู้อุปถัมภ์/แหล่งทรัพยากรบุคคล 5) บทบาทนักปฏิบัติการพยาบาล 6) บทบาทผู้นิเทศทางคลินิก และ 7) บทบาทผู้วิจัย

มอร์ดัน-คูเปอร์ และ พาลเมอร์ (Morton-Cooper & Palmer, 2000) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่พยาบาลพี่เลี้ยง 8 ด้าน ดังนี้

1. บทบาทที่ปรึกษา (adviser) เป็นบทบาทที่พยาบาลพี่เลี้ยง ให้การสนับสนุน แนะนำ พยาบาลจบใหม่ให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งที่ดี สนองนโยบายและความต้องการขององค์กร

2. บทบาทผู้สอนแนะ (coach) เป็นบทบาทที่พยาบาลพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำพยาบาลจบใหม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประเมินผล และการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบสร้างสรรค์แก่พยาบาลจบใหม่

3. บทบาทผู้ให้คำปรึกษา (counselor) เป็นบทบาทที่พยาบาลพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ และรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้พยาบาลจบใหม่มีการพัฒนาตนเอง และมองเห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาของตนเองอย่างอิสระ

4. บทบาทผู้แนะนำ (guide/networker) เป็นบทบาทที่พยาบาลพี่เลี้ยงให้คำแนะนำเกี่ยวกับค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กร การอยู่ร่วมกันในองค์กร สายบังคับบัญชา รวมทั้งการปฏิบัติตัวในการดำรงชีวิตในวิชาชีพและในสังคม

5. บทบาทครู (teacher) เป็นบทบาทที่พยาบาลพี่เลี้ยงถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ โดยใช้วิธีการสาธิต และความสอนเกี่ยวกับการปฏิบัติการพยาบาล อุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้พยาบาลจบใหม่มีส่วนร่วมในการทดลอง และการประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อให้พยาบาลจบใหม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาตนเองมากขึ้น

6. บทบาทผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (resource facilitator) เป็นบทบาทที่พยาบาลพี่เลี้ยงจัดประสบการณ์การทำงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงาน การจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงาน และการให้ความเป็นกันเอง การให้การดูแลอย่างใกล้ชิดแก่พยาบาลจบใหม่

7. บทบาทผู้เป็นแบบอย่าง (role model) เป็นบทบาทที่พยาบาลพี่เลี้ยงปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และด้านวิชาชีพ ผ่านการสอน การนิเทศและการประเมินผลในขณะปฏิบัติงาน

8. บทบาทผู้สนับสนุน (sponsor) เป็นบทบาทที่พยาบาลพี่เลี้ยงสนับสนุนพยาบาลจบใหม่ให้มีความมั่นใจในตนเอง เพื่อมีความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

พาเทลลา (Patallah, 2002) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง 6 ด้าน ได้แก่เป็นผู้สอนงาน เป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้นแบบที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้ดูแล

สโตน (Stone, 2004) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง 3 ด้าน ได้แก่

1. การเป็นตัวแบบที่ดี (role model) เป็นการแสดงออกที่ดีทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะวิชาชีพเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลปฏิบัติเป็นแบบอย่าง

2. การเป็นนายหน้า (broker) โดยทำหน้าที่เป็นคนกลางให้ข้อมูล แนะนำให้เข้าใจถึง นโยบาย กระบวนการทำงานของหน่วยงาน การสื่อสารในทีมงาน อีกทั้งการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

3. การเป็นผู้สนับสนุน (advocate) โดยประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

สมาคมพยาบาลมะเร็ง (Oncology Nursing Society, 2004) กล่าวว่าบทบาทความรับผิดชอบของพยาบาลพี่เลี้ยง ได้แก่

1. ตรวจสอบการใช้กระบวนการพยาบาลของพยาบาลจบใหม่ในการดูแลผู้ป่วย เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลที่เหมาะสม ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ

2. มอบหมายให้พยาบาลจบใหม่ดูแลผู้ป่วยที่ต้องการการดูแลที่ซับซ้อน ซึ่งพยาบาลจบใหม่มีความสามารถในการดูแล

3. สนทนาและช่วยเหลือพยาบาลจบใหม่ในการวิเคราะห์หาเหตุผลของการปฏิบัติการพยาบาล
4. เป็นต้นแบบ และสอนทักษะที่จำเป็นในหน่วยงาน โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ
5. สอนและนิเทศงานเกี่ยวกับทักษะทางการพยาบาล การปฏิบัติการพยาบาล หัตถการ และการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ที่เป็นสิ่งใหม่ให้กับพยาบาลจบใหม่

จากที่กล่าวมาสรุปว่าบทบาทของพยาบาลพี่เลี้ยง ได้แก่ 1) บทบาทผู้ปฏิบัติการพยาบาล 2) บทบาทตัวแบบ 3) บทบาทผู้สอนและผู้นิเทศ 4) บทบาทที่ปรึกษา 5) บทบาทผู้สนับสนุน 6) บทบาทผู้นำ และ 7) บทบาทผู้ประเมิน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. บทบาทผู้ปฏิบัติการพยาบาล

บทบาทผู้ปฏิบัติการพยาบาล เป็นบทบาทของพยาบาลพี่เลี้ยงที่แสดงออกถึงความ เป็นนักวิชาการ และมีความชำนาญด้านการปฏิบัติการพยาบาล ในสาขาที่ตนรับผิดชอบ สามารถใช้ กระบวนการพยาบาลในการประเมิน การวินิจฉัย ให้การพยาบาลและประเมินผลการพยาบาลได้ อย่างถูกต้อง ครบถ้วน รวมถึงการพัฒนาตนเองในการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาคุณภาพการ พยาบาล (มาเรียม เพราะสุนทร และ อารีย์วรรณ เอี่ยมธานี, 2552) แม้ว่าพยาบาลพี่เลี้ยงมีความ รับผิดชอบมากมาย แต่บทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด และจะละเลยไม่ได้ คือการปฏิบัติการพยาบาล (ธีรภัทร แสตนบุคคา, 2546) ดังนั้นพยาบาลพี่เลี้ยงจึงจำเป็นต้องมีพื้นฐานทักษะในการปฏิบัติเป็น อย่างดี เพื่อที่จะนำไปสู่การวางแผนและการปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งจะต้องมี ความรู้ทางด้านศาสตร์ทางการพยาบาล และศาสตร์สาขาต่าง ๆ รวมทั้งสามารถบริหาร จัดการงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทด้านนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการ ปฏิบัติบทบาทอื่นของพยาบาลพี่เลี้ยง และพยาบาลจบใหม่ให้ได้รับความรู้ และนำไปเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถนำกระบวนการพยาบาลมาใช้ในการดูแลผู้ป่วยตามกิจวัตร รวมทั้งประยุกต์ใช้ในการพยาบาล ที่ซับซ้อนได้ (กองการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข, 2539) สอดคล้องกับ อุดมรัตน์ สงวนสิริธรรม (2535) ที่กล่าวว่าพยาบาลพี่เลี้ยงต้องมีความชำนาญในการปฏิบัติโดยเฉพาะในสาขาที่ตนรับผิดชอบ รอบรู้ในปัญหา และสามารถพัฒนาการพยาบาลให้อยู่ในระดับที่ดี สามารถปฏิบัติการพยาบาลด้วย หลักวิชาการ อีกทั้งเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น และจะต้องเป็นตัวแบบให้กับพยาบาลจบใหม่โดยปฏิบัติให้ คูเป็นตัวอย่าง หลังจากนั้นจึงเปิดโอกาสให้ทดลองฝึกปฏิบัติงานพยาบาล นอกจากนี้พยาบาลพี่เลี้ยง ต้องเป็นคนรอบรู้ เฉลียวฉลาด มีความคล่องตัวทางการพยาบาลในหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติและใน งานพิเศษอื่น ๆ ที่สลับซับซ้อนได้ หากพยาบาลพี่เลี้ยงสามารถช่วยเหลือ และสนับสนุนให้พยาบาล จบใหม่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริการที่มีคุณภาพ ก็จะส่งผลให้พยาบาลจบใหม่

เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ มีความพึงพอใจในตนเอง และประสบความสำเร็จในวิชาชีพ (ธีรภัทร แสนบุคดา, 2546)

2. บทบาทตัวแบบ

บทบาทตัวแบบ เป็นบทบาทของพยาบาลที่เลี้ยงในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม ทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะเชิงวิชาชีพ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพยาบาลจบใหม่ ซึ่งเป็นผู้ที่ยังไม่มีทิศทางในการปฏิบัติตน ดังนั้นจึงต้องการตัวแบบ (role model) ในการเรียนรู้พฤติกรรม การปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ให้บริการและผู้ได้บังคับบัญชา การเป็นแบบอย่างที่ดีของพยาบาลที่เลี้ยง แบ่งได้เป็น 3 ประเด็น ได้แก่ (มาเรียม เพราะสุนทร, 2550)

1) แบบอย่างด้านงานวิชาการ เป็นการศึกษาหาความรู้ พัฒนางานด้านวิชาการของตนเอง จนกระทั่งสามารถเป็นวิทยากรให้กับภายใน และภายนอกองค์กร มีการศึกษาต่อปริญญาโท และสอบเป็นผู้ชำนาญการพยาบาลขั้นสูง มีการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อศึกษางานวิจัยใหม่ๆ มาใช้ในการดูแลผู้ป่วย รวมทั้งเปิดโอกาสให้พยาบาลจบใหม่ได้เข้ามาค้นคว้า

2) แบบอย่างในการปฏิบัติงาน พยาบาลที่เลี้ยงปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการดูแลผู้ป่วย โดยเน้นการดูแลผู้ป่วยด้วยความละเอียดรอบคอบ การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และการทำหัตถการที่ถูกต้อง

3) แบบอย่างด้านบุคลิกภาพ เนื่องจากบุคลิกภาพของพยาบาลวิชาชีพเป็นสิ่งที่ทำให้ทั้งผู้รับบริการ และทีมสุขภาพยอมรับ และให้ความเชื่อใจ ไว้วางใจ ดังนั้นพยาบาลที่เลี้ยงจึงเป็นแบบอย่างที่สำคัญแก่พยาบาลจบใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมที่เหมาะสม โดยเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแต่งกาย การมีสัมมาคารวะ การให้เกียรติผู้อื่น การพูดจาไพเราะ และความสุ่มรอบคอบ

พยาบาลจบใหม่จะมีการเรียนรู้โดยการเลียนแบบพฤติกรรมของพยาบาลที่เลี้ยง ตามหลักการในทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา (Bandura, 1977) ซึ่งกล่าวว่าพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการเรียนรู้ ส่วนหนึ่งเกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของตนเอง และอีกส่วนหนึ่งเกิดจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น โดยการสังเกตพฤติกรรมนั้นจะต้องผ่านตัวแบบ หรือการมีแบบอย่าง (model) หากตัวแบบไม่ดีพอ การเรียนรู้โดยการสอนงานของพยาบาลที่เลี้ยง จะไม่เกิดผลสัมฤทธิ์เท่าที่ควร ดังนั้นพยาบาลที่เลี้ยงจะต้องเป็นผู้ที่สามารถแสดงบทบาทของการเป็นแบบอย่างที่ดี และเต็มใจที่จะให้พยาบาลใหม่เลียนแบบ ในการกระทำต่าง ๆ เหล่านั้น ทั้งในด้านการปฏิบัติการพยาบาล การบริหารจัดการ รวมทั้งการดำเนินชีวิตยึดหลักการทำงานอย่างมีมาตรฐาน และจรรยาบรรณ สามารถใช้กระบวนการพยาบาลและแนวคิดการพยาบาลแบบองค์รวม ในการดูแล

ผู้ป่วยได้อย่างมีคุณภาพ มีพฤติกรรมบริการที่ดี และสามารถพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2538) ได้เสนอว่าหน้าที่ของตัวแบบ ประกอบด้วย

- 1) สร้างพฤติกรรมใหม่ ในกรณีที่ผู้สังเกตยังไม่ได้เรียนรู้พฤติกรรมดังกล่าวมาก่อน
- 2) เสริมพฤติกรรมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ในกรณีที่ผู้สังเกตเคยเรียนรู้พฤติกรรมดังกล่าวมาบ้างแล้วในอดีต ตัวแบบจะทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้ที่เคยเรียนรู้พฤติกรรมนั้น พยายามพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
- 3) ยับยั้งพฤติกรรม ในกรณีที่ผู้สังเกตมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ หรือยังไม่เคยมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์มาก่อน ตัวแบบจะช่วยให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดลง หรือไม่เกิดขึ้น

3. บทบาทผู้สอนและผู้นิเทศ

บทบาทผู้สอน เป็นบทบาทของพยาบาลพี่เลี้ยงในการถ่ายทอดความรู้ และทักษะ การปฏิบัติการพยาบาล ด้วยการสอน การสาธิต หรือการร่วมปฏิบัติงาน เพื่อให้พยาบาลจบใหม่ สามารถประยุกต์ความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติได้ พร้อมทั้งพัฒนาทักษะในการปฏิบัติการพยาบาล ให้พยาบาลจบใหม่มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น (มาเรียม เพราะสุนทร และ อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2552) พยาบาลพี่เลี้ยงเปรียบเสมือนครู พี่ หรือเพื่อนคนแรกของพยาบาลจบใหม่ที่จะคอยให้ข้อมูลเกี่ยวกับ นโยบายของหน่วยงาน บุคลากรในหน่วยงาน วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางในการทำงานที่มีความเฉพาะเจาะจงกับหน่วยงานแต่ละหน่วย เพื่อให้พยาบาลใหม่ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับตัว และสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมต่อไป พยาบาลพี่เลี้ยงจะต้องเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นครู ซึ่งมีหน้าที่ในการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้ และฝึกฝนทักษะทางการพยาบาล ให้กับพยาบาลจบใหม่ด้วยความเต็มใจ รวมทั้งสอนการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องและเหมาะสม คอยกระตุ้น ส่งเสริมให้พยาบาลจบใหม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การนิเทศงาน ให้คำแนะนำ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และคุณภาพงานของพยาบาลจบใหม่อย่างต่อเนื่อง และเนื่องจากลักษณะของการสอนเป็นแบบตัวต่อตัว พยาบาลพี่เลี้ยงต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะทางคลินิก ที่ผ่านมาช่วยสอนตามหลักการ อีกทั้งมีการนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติที่เหมาะสม ดังนั้นพยาบาลพี่เลี้ยงจึงต้องเตรียมความพร้อมของตนเอง เพื่อสร้างความมั่นใจให้ตนเอง และผู้ที่อยู่ในความดูแล รวมทั้งผู้บังคับบัญชา อีกทั้งได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานทุกระดับ การจัดการเรียนการสอนที่ดี จะทำให้ผู้เรียนเกิดทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ

มาเรียม เพราะสุนทร และ อารีย์วรรณ อ่วมธานี (2552) กล่าวว่า การเตรียมความพร้อมในการเป็นพี่เลี้ยง มี 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การเตรียมความรู้ และ 2) การเตรียมใจ โดยการเตรียมความรู้ เป็นการเตรียมข้อมูลเชิงวิชาการสำหรับสอนพยาบาลจบใหม่ ในการดูแลผู้ป่วยในหน่วยงาน



ที่ตนเองรับผิดชอบส่วนการเตรียมใจเป็นการเตรียมความพร้อมทางด้านจิตใจในการรับกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานผิดพลาดของพยาบาลจบใหม่ ที่พี่เลี้ยงต้องร่วมรับผิดชอบ การเผชิญกับพยาบาลจบใหม่ที่มีความมั่นใจในตนเองสูง รวมถึงการเสียสละเวลาส่วนตัวในการชี้แนะ และให้ความช่วยเหลือเรื่องต่างๆแก่พยาบาลจบใหม่เพื่อให้เรียนรู้งานได้เร็วขึ้น

บทบาทผู้นิเทศ เป็นบทบาทของพยาบาลพี่เลี้ยงในการส่งเสริม และสนับสนุนให้พยาบาลจบใหม่ได้พัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความชำนาญต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการให้การพยาบาล และมีการประเมินผลการทำงานของพยาบาลจบใหม่เป็นระยะๆ เมื่อพบข้อบกพร่องจะมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้พยาบาลจบใหม่ได้ปรับปรุง และพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น (มาเรียม เพราะสุนทร และ อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2552) การนิเทศงานเป็นกิจกรรมที่ช่วยควบคุมคุณภาพการบริการ และเป็นกระบวนการที่นำบุคคลจากผู้ฝึกหัดสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย และสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Severinsson & Borgenhammar, 1997)

การนิเทศทางการพยาบาล หมายถึงการควบคุม และการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ทำงาน โดยมีการสอน แนะนำและการประเมินผล เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมุ่งที่ตัวบุคคล คือผู้นิเทศต้องมีความรู้และความเข้าใจในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การบริการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้มีความรู้ ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และมีความสุขในการทำงาน (กมลรัตน์ เอิบศิริสุข, 2550) ดังนั้นการนิเทศงานจึงเป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน ของพยาบาลพี่เลี้ยงกับพยาบาลจบใหม่ที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การสอน การแนะนำ การให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ กระตุ้นส่งเสริมให้กำลังใจแก่พยาบาลจบใหม่ และรวมถึงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลจบใหม่อย่างต่อเนื่อง บทบาทของพยาบาลพี่เลี้ยงในการนิเทศประกอบด้วย 1) เป็นตัวกลางของการติดต่อสื่อสาร 2) เป็นผู้สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา 4) เป็นผู้ประสานนโยบาย และ 5) เป็นแหล่งความรู้ทางการพยาบาล (นิตยา ศรีญาณลักษณะ, 2545) การนิเทศสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลจบใหม่ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาล ควบคุมคุณภาพการทำงาน และยังเป็น โอกาสในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

ศรีนวล วิวัฒน์คุณูปการ (2554) เสนอว่าหลักการสำคัญของพยาบาลพี่เลี้ยงในการนิเทศ เพื่อให้พยาบาลจบใหม่เกิดการเรียนรู้ ได้แก่

1) ช่วยให้พยาบาลจบใหม่ได้รู้จักการวางแผน และจัดระเบียบงานประจำวันตามการมอบหมาย โดยพยาบาลพี่เลี้ยงต้องตรวจสอบแผนงาน และแนวทางก่อนปฏิบัติงาน ทบทวน

แผนก่อนลงมือปฏิบัติงาน ทำการประชุมปรึกษาก่อนทำงาน (pre conference) เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ หลักการทางภาคทฤษฎี

- 2) ส่งเสริมทักษะการประยุกต์ใช้
- 3) พัฒนาทักษะการสังเกต โดยการสร้างทักษะการสังเกตแบบรับรู้ (perceptive observation)
- 4) ส่งเสริมการสร้างทักษะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationship skill)
- 5) สร้างเสริมทักษะการตัดสินใจ การตัดสินใจที่ดี นำไปสู่การปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีเหตุผล สามารถเลือกข้อมูลที่เหมาะสมและใช้หลักวิทยาศาสตร์อธิบายการกระทำของตนเอง

4. บทบาทที่ปรึกษา

การให้คำปรึกษา หมายถึงกระบวนการให้ความช่วยเหลือ โดยผ่านสัมพันธภาพเชิงบำบัดเพื่อจะช่วยให้ผู้ที่มีปัญหา ได้ระบายออกถึงความคับข้องใจ ความไม่สบายใจต่างๆ ภายใต้อาการไขว่คว้าใจต่อผู้ให้การปรึกษา ผู้ให้การปรึกษาจะช่วยให้ผู้รับการปรึกษาได้ลดอารมณ์ทางลบต่างๆ เช่นความเครียด ความวิตกกังวล กลัว เสียใจ หมดหวัง โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือ ให้ผู้รับการปรึกษาได้รู้จักตนเอง มีสติ รู้เท่าทันความคิด อารมณ์และพฤติกรรม ได้มีการเจริญขึ้นภายในจิตใจ เข้าใจโลกและชีวิตที่แท้มากขึ้น และปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างๆ ได้เหมาะสมขึ้นเรื่อยๆ (คาราวรรณ ต๊ะปินตา, 2548) พยาบาลที่เลี้ยงผู้ซึ่งมีความรู้ และมีประสบการณ์สูง จะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือพยาบาลจบใหม่ได้มองเห็นแนวทางในการแก้ปัญหา และเลือกวิธีการแก้ปัญหของตนได้ถูกต้องเหมาะสม ทั้งปัญหาในการปฏิบัติงานและชีวิตส่วนตัว รวมทั้งสามารถพัฒนาตนเองได้สูงสุด อีกทั้งเป็นผู้ให้คำแนะนำและให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของพยาบาลจบใหม่ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับในสิทธิส่วนบุคคล และเคารพในเกียรติของกันละกัน การมีพยาบาลที่เลี้ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีความสนใจในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจ และลดความวิตกกังวล โดยเฉพาะพยาบาลจบใหม่ที่ขาดความรู้ และประสบการณ์ยังน้อย พยาบาลที่เลี้ยงเป็นผู้ที่มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน และพยาบาลจบใหม่ได้ดี ซึ่งเป็นงานที่ต้องทำตลอดชีวิตการปฏิบัติงาน (อุคมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2535) บทบาทนี้จำเป็นต้องอาศัยแนวความคิดที่ต้องการช่วยเหลือผู้อื่น โดยการช่วยเหลือแนะนำในการมองเห็นแนวทางในการแก้ปัญหา ทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองและสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Chamberlain et al., 1990) การให้คำแนะนำและคำปรึกษาจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพ ความเป็นกันเอง ความรู้สึกลอดภัย ความรักนับถือ การเคารพยกย่องที่เกิดขึ้นระหว่างพยาบาลที่เลี้ยงกับพยาบาลจบใหม่ และเป็น

บทบาทสำคัญอย่างยิ่งของพยาบาลพี่เลี้ยงที่จะช่วยให้พยาบาลจบใหม่ได้พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเอง ดังนั้นพยาบาลพี่เลี้ยงจึงต้องให้ความสำคัญ และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจจริงในการช่วยเหลือพยาบาลจบใหม่ โดยการติดตามถึงผลของการให้คำแนะนำ และปรึกษาที่เกิดขึ้นว่าบรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (สำลี บรรณเทศ, 2542)

นอกจากนี้พยาบาลพี่เลี้ยงยังมีบทบาทและหน้าที่แนะนำพยาบาลจบใหม่ ในด้านวิชาชีพ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์กร ตลอดจนการวางแผนอาชีพ เพื่อความก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพ ซึ่งพยาบาลจบใหม่ต้องเรียนรู้ มีความมุ่งมั่น ความมั่นใจ มีความอดทน รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินไปสู่ความสำเร็จ และพยาบาลพี่เลี้ยงควรแนะนำพยาบาลจบใหม่ เกี่ยวกับการดำรงชีวิตให้เหมาะสมรวมถึงการอยู่ร่วมกันในสังคม ชุมชน ให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2538) ซึ่งการอยู่ร่วมกันในชุมชนนั้นต้องอาศัยศาสตร์ศิลปะ หลักการมนุษยสัมพันธ์การสื่อสารที่ดี และแนะนำเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่างๆ เช่น การเจรจาต่อรอง การจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ (Chamberlain et al., 1990)

5. บทบาทผู้สนับสนุน

บทบาทผู้สนับสนุน เป็นบทบาทของพยาบาลพี่เลี้ยงในการส่งเสริมสนับสนุนให้พยาบาลจบใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และการดำเนินโครงการต่างๆ ในหน่วยงาน (มาเรียม เพราะสุนทร และ อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2552) ในการสนับสนุนนั้นพยาบาลพี่เลี้ยงต้องเน้นการนำศักยภาพของบุคคลออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้พยาบาลจบใหม่มีความกล้าในการแสดงออก กล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ซึ่งจะช่วยให้พยาบาลจบใหม่เสริมสร้างจิตสำนึกและความมั่นใจในคุณค่าของตนเองได้เป็นอย่างดี และยังเป็นการสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใช้บริการ และผู้บังคับบัญชา (Shamain & Inhabor, 1985, อ้างใน นันทนา วรสุทธิพงษ์, 2549) พยาบาลพี่เลี้ยงยังมีบทบาทที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้พยาบาลที่อยู่ในความดูแล มีความสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ซึ่งในการสนับสนุนนั้นพยาบาลพี่เลี้ยงต้องมีกลยุทธ์ในการนำความรู้ความสามารถของพยาบาลจบใหม่ออกมาใช้มากที่สุด โดยมีการส่งเสริมให้มีความมั่นใจที่ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น เป็นผู้นำทางการพยาบาลในการประชุมก่อนและหลังปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้เข้ารับการอบรมทางวิชาชีพเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ และพยาบาลพี่เลี้ยงชี้แนะถึงแหล่งอำนาจ

ความสะดวกในการหาความรู้เพิ่มเติม พร้อมทั้งจัดหาอุปกรณ์ตำรา เพื่อสนับสนุนค้นคว้าเพิ่มเติมให้กับพยาบาลใหม่ เพื่อให้พยาบาลจบใหม่มีความก้าวหน้า และมีความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (Chamberlain et al., 1990) อีกทั้งต้องให้ความสนับสนุนพยาบาลจบใหม่ในการเป็นผู้นำ โดยการให้โอกาสในการทำงาน และให้ความมั่นใจแก่พยาบาลจบใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า (Stone, 2004)

6. บทบาทผู้นำ

ผู้นำ (leader) หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการได้มาของผู้นำสามารถกระทำได้ 2 แนวทางคือ 1) ผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้ นำ และ 2) ผู้นำโดยบทบาท เป็นผู้นำที่ได้มาโดยบุคคลนั้นได้รับความเห็นชอบและคัดเลือกจากกลุ่ม (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2545) ผู้นำที่ดี (good leader) หรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (effective leader) ต้องมีภาวะผู้นำ (leadership) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สามารถโน้มน้าวผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่มให้ความร่วมมือกับผู้นำในการกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2550) และเป็นกระบวนการที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับพยาบาลวิชาชีพทุกคนไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งใดก็ตาม เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ (เรมวดี นันทศุภวัฒน์, 2542) ภาวะผู้นำของพยาบาลที่เลี้ยง หมายถึงกระบวนการเสริมสร้างอิทธิพล และการใช้อิทธิพลของพยาบาลที่เลี้ยงต่อพยาบาลจบใหม่ให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และพึงพอใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (วัลลภา บุญรอด, 2548) หากพยาบาลที่เลี้ยงมีภาวะผู้นำ ก็จะส่งผลให้ระบบที่เลี้ยงประสบความสำเร็จ โดยการที่พยาบาลที่เลี้ยงเป็นผู้วางแผนการดำเนินงานให้มีการปฏิบัติบทบาทที่เลี้ยงอย่างเหมาะสม และแสดงความเป็นผู้นำให้พยาบาลจบใหม่เลียนแบบ การเป็นผู้นำทางการพยาบาลที่ดีส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ค่านิยม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีผลต่อการแสดงออกของบุคคล นอกจากนี้พยาบาลจบใหม่จะต้องฝึกฝนการใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาสู่ความสำเร็จในการทำงานอย่างราบรื่น

7. บทบาทผู้ประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับคุณภาพ คุณค่า ความจริงและการกระทำ เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวัดผลการทำงาน วัดความสำเร็จหรือหาเหตุของการทำงานที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางในการนิเทศงาน และส่งเสริมความเข้าใจ

อันดีระหว่างผู้นิเทศการพยาบาล ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา เพราะการประเมินจะได้ทราบจุดเด่น จุดด้อยที่ฝ่ายนิเทศจะได้ทำการแก้ไขได้ทันที่ ในเวลาเดียวกันผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาก็จะได้ทราบข้อบกพร่องและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ให้ความช่วยเหลือ เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2545)

การประเมินผลนับว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากกิจกรรมหนึ่ง เพราะการประเมินผลจะทำให้พยาบาลที่เล็งมีข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่จะสรุปได้ว่าพยาบาลจบใหม่มีการเรียนรู้ หรือการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือหากยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะยังคงมีสิ่งใดที่ต้องการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปรับแผนกิจกรรมการปฏิบัติของพยาบาลที่เล็ง หรือกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น การปฏิบัติบทบาทผู้ประเมินของพยาบาลที่เล็งจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พยาบาลจบใหม่ ส่งผลให้สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถปรับเปลี่ยนสภาพจากพยาบาลจบใหม่ ผู้การเป็นพยาบาลวิชาชีพได้เป็นอย่างดี (มาเรียม เพราะสุนทร, 2550) ในปัจจุบันบทบาทผู้ประเมินมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการแสดงบทบาทผู้ประเมินที่ดีของพยาบาลที่เล็ง จะส่งผลให้ให้พยาบาลจบใหม่ มีการพัฒนาขีดความสามารถได้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การประเมินและการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง จะทำให้พยาบาลใหม่พัฒนาได้อย่างรวดเร็วและมีความมั่นใจในผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการรายงานให้บุคคลทราบถึงสิ่งที่ได้ปฏิบัติ ว่ามีมาตรฐานหรือไม่ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติของบุคคลนั้นให้ถูกต้อง (Russell, 1994) และเป็นการเพิ่มความตระหนักในตนเองของบุคคล (Tappen, 1989) ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับของพยาบาลที่เล็งจึงเป็นการแจ้งให้พยาบาลจบใหม่ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานว่าถูกต้องตามมาตรฐานหรือไม่ เพื่อให้พยาบาลจบใหม่เกิดความตระหนักในตนเอง ซึ่งจะทำให้สามารถแยกจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง สามารถใช้จุดเด่นให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาจุดด้อยเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้น (มาเรียม เพราะสุนทร, 2550) ดังนั้น การให้ข้อมูลย้อนกลับจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และควรกระทำในเวลาที่มีสถานการณ์นั้นเกิดขึ้น พยาบาลที่เล็ง ควรให้ข้อมูลย้อนกลับทันทีในขณะที่ได้ร่วมทำงานกับพยาบาลจบใหม่ เพื่อช่วยเหลือพยาบาลจบใหม่ให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งควรกระทำในที่ที่มีความเป็นส่วนตัว เพื่ออารมณ์และการแสดงออกจะได้รับการแสดงออกอย่างเปิดเผย และป้องกันการเข้าใจผิด หรือสรุปความผิดพลาดของบุคคลอื่น (มาเรียม เพราะสุนทร, 2550) พยาบาลที่เล็งไม่ควรให้ข้อมูลย้อนกลับในขณะที่อยู่ในอารมณ์โกรธ และถ้าให้ในบรรยากาศของความเป็นมิตรจะก่อให้เกิดประโยชน์

เป็นอย่างมาก อีกทั้งควรให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นเรื่องของการเรียนรู้และเป็นกระบวนการต่อเนื่อง นอกจากนี้พยาบาลที่เลี้ยงควรให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเปิดโอกาสพยาบาลจบใหม่เรียนรู้เพื่อการพัฒนา มากกว่าการคุกคาม (ศรีนวล วิวัฒน์คุณูปการ, 2554)

รัชเชล (Russell, 1994) ได้เสนอข้อปฏิบัติ 10 ประการ ในการให้ข้อมูลย้อนกลับดังนี้

- 1) ข้อมูลที่ให้ควรเป็นจริง
- 2) ระบุเจาะจงประเด็นสำคัญอะไรคือสาเหตุ
- 3) เน้นวัตถุประสงค์
- 4) มีความเหมาะสมและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลงานที่ปฏิบัติ และกำลังประเมิน
- 5) ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและสุภาพ
- 6) เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อผลงานของเขา
- 7) สรุปผลการปฏิบัติงานให้บอกถึงระดับความสามารถหรือศักยภาพที่เขาทำสำเร็จ ผลการปฏิบัติงานของเขาควรได้รับการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์
- 8) ข้อมูลที่ให้เป็นสิ่งที่คุณถูกประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 9) ใช้เวลาให้เหมาะสมในการวิเคราะห์ผลงานเพื่อข้อมูลที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ และ
- 10) การให้คำแนะนำหรือวิจารณ์ผลงาน ประเด็นที่สำคัญที่สุดจะได้รับการวิจารณ์ก่อน

ประโยชน์ของพยาบาลที่เลี้ยง

การนำระบบพยาบาลที่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาพยาบาลจบใหม่ นับว่าเป็นวิธีการที่ได้ผลดีต่อวิชาชีพการพยาบาลโดยรวม เนื่องจากเป้าหมายสำคัญมุ่งที่การพัฒนาคุณภาพการพยาบาล และสร้างความชำนาญในการปฏิบัติการพยาบาล การมีพยาบาลที่เลี้ยงร่วมปฏิบัติงานกับพยาบาลจบใหม่เป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน ช่วยทำให้พยาบาลวิชาชีพจบใหม่ได้รับความรู้ ทักษะและแนวทางการทำงานจากตัวแบบที่ดี และถูกต้อง (Vance, 1982) เกิดความมั่นใจ สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทได้เร็วขึ้น และปรับตัวเข้ากับระบบงานพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เอื้อต่อการเสริมสร้างคุณภาพในบริการพยาบาลได้ชัดเจนขึ้น (พรทิพย์ แก้วสิงห์, 2544) ลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน สามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น และมีความอบอุ่นใจ เพราะพยาบาลที่เลี้ยงเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ลดอัตราการลาออก และโอดนัย นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพิ่มผลผลิตและคุณภาพในการทำงาน สร้างความเจริญก้าวหน้าและสร้างชื่อเสียงแก่องค์กร (Clark et al., 2000; Johnson et al., 2000; Levinson et al., 1978, อ้างใน วัลลภา บุญรอด, 2548) และในระยะยาวยังช่วยในด้านการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาล และสร้างความพึงพอใจทั้งผู้มารับบริการและผู้มาปฏิบัติงานด้วย

นอกจากนี้ระบบพยาบาลที่เลี้ยงยังเป็นการนำทรัพยากรภายในหน่วยงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นวิธีการที่ดีที่จะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการลงทุนด้านบริหารสุขภาพโดยรวม เนื่องจากการบริหารพยาบาลได้ขยายขอบเขตและมีความเฉพาะเจาะจงเพิ่ม

มากขึ้น สำหรับพยาบาลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นพี่เลี้ยง จะได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ได้ขยายเครือข่าย และยกระดับความเป็นวิชาชีพของตนเองให้เป็นที่รู้จัก (Johnson et al., 2000; Ragins & Scandura, 1994; Russell & Adams, 1997, อ้างใน วัลลภา บุญรอด, 2548) เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความกระปรี้กระเปร่าจากการได้ร่วมมือ ร่วมพลังกับพี่เข่าวิัยกว่า และเกิดความภาคภูมิใจในคุณค่าของตนเองที่ได้ถ่ายทอดความรู้สู่คนรุ่นหลัง และปลื้มใจที่เห็นความเจริญก้าวหน้าของผู้ที่อยู่ในความดูแล (Johnson, 2002; Levinson et al., 1978; Wild, 2002, อ้างใน วัลลภา บุญรอด, 2548) และยังได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา อีกทั้งเป็นความสามารถพื้นฐานที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การให้โอกาสแก่พยาบาลไปเป็นพยาบาลพี่เลี้ยง จะทำให้เขาต้องพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ และความชำนาญ สามารถแสดงบทบาทได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มผู้ร่วมงาน นำไปสู่ประสิทธิภาพของทีมงาน และเป็นการผสมผสานวิชาการและการปฏิบัติการพยาบาลเข้าด้วยกัน จึงนับเป็นวิธีการที่สามารถกระตุ้นจิตใจ และพัฒนาบุคลากรโดยรวมไปพร้อมกัน

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ศาสตราจารย์เดวิด แมคเคลลีแลน (David C. McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ในปี 1960 โดยเสนอบทความ กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัดความฉลาด และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ต่อมาในปี 1970 แมคเคลลีแลน ได้พัฒนาเครื่องมือ ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบแบบเก่าซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ที่ได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลลีแลน เรียกว่าสมรรถนะ (competency) ซึ่งหมายถึงบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ มักอธิบายโดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) ซึ่งอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่มองเห็นได้ง่าย และพัฒนาง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (knowledge) และส่วนของทักษะได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (skill) สำหรับส่วนใหญ่ที่มองเห็น

ได้ยากและอยู่ใต้ผิวน้ำได้แก่ส่วนที่เป็นคุณลักษณะอื่นๆของบุคคลนั้นๆ เช่นบทบาททางสังคม ภาพพจน์ที่รับรู้ตนเอง อุปนิสัย และแรงกระตุ้น (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) ส่วนที่อยู่ภายใต้ผิวน้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใด ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขว่นปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะหมายถึง สมรรถภาพ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “ability” หรือ “competency” ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพ เนื่องจากเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการบริการ ได้มีผู้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้ต่อไปนี้

ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา (2548) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นมาตรฐานการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงาน (task) หรือผลงานที่คาดหวังจากตำแหน่งงาน (job output)

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attributes) ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ทักษะ ความรู้ความสามารถ หรือพฤติกรรม (Skill, knowledge and attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

บอนเดอร์ (Bonder, 2003, อ้างใน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549) กล่าวว่าสมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณภาพของบุคคลที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมที่จะมีผลต่อบริการที่เป็นเลิศ

เฟย์ และ มิลเนอร์ (Fey & Miltner, 2000) ได้ให้ความหมายสมรรถนะสำหรับพยาบาลว่า หมายถึง ความสามารถในการบูรณาการความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพในการให้การดูแลที่เป็นงานประจำให้มีผลงานที่ได้มาตรฐาน



สรุปได้ว่า สมรรถนะหมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณภาพและคุณลักษณะ ส่วนบุคคลที่แสดงออกผ่านพฤติกรรม ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ทำให้เกิดผลงานที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ประเภทของสมรรถนะ

เพ็ญจันทร์ แส่นประสาน และคณะ (2548) กล่าวว่าสมรรถนะที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดสมรรถนะของพยาบาลได้ง่าย และเหมาะสมกับลักษณะงานของโรงพยาบาล แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร ที่ทุกหน่วยงานต้องถือเป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร
2. สมรรถนะวิชาชีพ (professional competency) เป็นสมรรถนะของแต่ละวิชาชีพ ซึ่งจะกำหนดไว้ในแต่ละวิชาชีพว่าบุคคลในวิชาชีพนี้ควรมีสมรรถนะหรือคุณลักษณะอย่างไร
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (technical competency) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานตามลักษณะเฉพาะแต่ละกิจกรรมในการปฏิบัติการพยาบาลมีกิจกรรมต่างๆที่สำคัญ และจำเป็นในวิชาชีพ

เฟย์ และ มิลเนอร์ (Fey & Miltner, 2000) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะ โดยยึดกรอบของ Washington Hospital Center (WHC) ในการสร้างกรอบของสมรรถนะที่จำเป็นในการอบรมขั้นพื้นฐานสำหรับพยาบาลวิชาชีพจบใหม่ที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยอายุรกรรม หอผู้ป่วยสูติกรรม และหน่วยพักฟื้น โดย เฟย์และมิลเนอร์ ได้แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะทั่วไปของพยาบาล (core competencies) เป็นสมรรถนะที่พยาบาลทุกคนต้องมี
2. สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติการพยาบาลเฉพาะทาง (specialty competencies) ต้องอาศัยทักษะและความรู้ที่เฉพาะทาง ประยุกต์ใช้ในหน่วยงานที่เฉพาะ รวมถึงผู้รับบริการที่มีลักษณะพิเศษ เช่น ห้องผ่าตัด ห้องคลอด ซึ่งแต่ละแผนกก็มีความรู้และทักษะที่เฉพาะและแตกต่างกัน ดังนั้นพยาบาลที่ปฏิบัติงานในแต่ละแผนก ก็ต้องมีสมรรถนะที่แตกต่างกันตามลักษณะงานหรือมาตรฐานที่กำหนด แต่พยาบาลทุกคนจะต้องมีสมรรถนะทั่วไปของพยาบาลเป็นพื้นฐาน
3. สมรรถนะในการบริหารจัดการและการดูแลผู้รับบริการ (patient care management) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพยาบาลสามารถบูรณาการทั้งสมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะที่เฉพาะทางสู่การดูแลและให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ ได้อย่างปลอดภัยและมีมาตรฐาน โดยพยาบาลต้องใช้ทักษะในการ

ดูแลด้านร่างกาย ทักษะในการแก้ไขปัญหา การสนับสนุนด้านจิตสังคมเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้รับบริการและมีภาวะแทรกซ้อนน้อยที่สุด

จะเห็นได้ว่า เฟย์ และ มิลเนอร์ ได้จำแนกประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท เป็นการระบุถึงประเภทสมรรถนะให้เห็นได้อย่างชัดเจน ดังเช่น สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเฉพาะทางในแต่ละหน่วยงานหรือแผนก ซึ่งเป็นสมรรถนะอีกระดับหนึ่งที่พยาบาลต้องมีเพิ่มเติมหรือมีมากกว่าสมรรถนะทั่วไปของพยาบาล ซึ่งเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่พยาบาลทุกคนจะต้องมี แต่สมรรถนะในการบริหารจัดการและดูแลผู้ใช้บริการเป็นประเภทสมรรถนะที่สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของพยาบาลในการบูรณาการสมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติการพยาบาลเฉพาะทางสู่การดูแล และให้บริการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธารงศักดิ์ กงคำสวัสดิ์ (2549) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเหมือนกันไม่ว่าคน ๆ นั้นจะมีตำแหน่งใดหรืออยู่ในหน่วยใดก็ตาม
2. สมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ (functional competency) หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่คนที่ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างประสบผลสำเร็จ

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ได้กำหนดกรอบโครงสร้างสมรรถนะของบุคลากรออกเป็น 2 ประเภทเช่นกันได้แก่ (ฝ่ายการพยาบาล, 2552)

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของบุคคลที่จะช่วยสนับสนุนให้โรงพยาบาลบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนต้องมีเหมือนกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใด ระดับใด เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 ด้านคือ 1) ด้านจิตบริการ 2) ด้านจริยธรรมและคุณธรรม 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน
2. สมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ (functional competency) หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงาน (job-based) ในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เป็นคุณลักษณะที่ทำให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นสำเร็จเป็นอย่างดี โดยทั่วไปจะได้จากการค้นหา และวิเคราะห์จากหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน โดยแบ่ง 2 ประเภทย่อย คือ

2.1 สมรรถนะเชิงวิชาชีพ (professional competency) สมรรถนะเชิงวิชาชีพ คือความสามารถด้านบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้าน

การวางแผนและการจัดระบบงาน 3) ด้านการคิดเชิงระบบและการมองภาพองค์รวม และ 4) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

2.2 สมรรถนะเฉพาะทาง (specific competency) สมรรถนะเฉพาะทาง คือ คุณลักษณะเฉพาะเจาะจงหรือเป็นความสามารถของวิชาชีพเฉพาะทาง ที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบโครงสร้างสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ที่กำหนดกรอบโครงสร้างสมรรถนะของบุคลากร ในปี 2552 โดยคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายการได้กำหนดกรอบโครงสร้างสมรรถนะของบุคลากรเป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) สมรรถหลัก 2) สมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งแบ่งเป็น สมรรถนะเชิงวิชาชีพ และสมรรถนะเฉพาะทาง การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเฉพาะการพัฒนากรอบสมรรถนะเฉพาะทาง (specific competency framework) ของพยาบาลพี่เลี้ยง ส่วนสมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะเชิงวิชาชีพ ฝ่ายการพยาบาลได้กำหนดไว้แล้ว เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยมีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

การพัฒนากรอบสมรรถนะ

กรอบสมรรถนะ (competency model)

กรอบสมรรถนะหมายถึง รายการของความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือตำแหน่งงานหนึ่งๆ ให้ได้ผลสำเร็จ ซึ่งรายการของความสามารถดังกล่าวต้องระบุพฤติกรรมบ่งชี้ (behavioral indicator) ของแต่ละความสามารถไว้ด้วยเป็นการพรรณนาพฤติกรรมของการปฏิบัติงานที่ใช้ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะซึ่งบุคคลต้องการเพื่อให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพ (ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา, 2548; Mansfield, 1996)

กรอบสมรรถนะ เป็นการกำหนดกลุ่มของสมรรถนะที่ต้องการ และจำเป็นในการดำเนินการขององค์กร ประกอบด้วยรายการของความสามารถที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพในงานที่มีลักษณะเฉพาะ กลุ่มงาน การดำเนินงาน กระบวนการ หรือบทบาทหน้าที่ สมรรถนะเฉพาะบุคคลดำเนินการเพื่อที่จะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน รูปแบบของกรอบสมรรถนะไม่แน่นอนตายตัว อาจแตกต่างกันไปตามแต่ความต้องการขององค์กรนั้นๆ โดยทั่วไปจะมีการกำหนด สมรรถนะหลัก หรือสมรรถนะกลางที่ใช้ร่วมกัน ที่มีความจำเป็นสำหรับ

ทุกคนในองค์กร (Core Competency) ต่อจากนั้นจึงจะกำหนดสมรรถนะโดยการจำแนกตามหมวดหมู่ เช่นสมรรถนะภาวะผู้นำ สมรรถนะเชิงเทคนิค หรืออาจจำแนกสมรรถนะตามระดับของงาน และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มตำแหน่ง (Martelli et al., 2005)

ในแต่ละวิชาชีพ กรอบสมรรถนะจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน มาตรฐานบทบาทหน้าที่ และความต้องการของสังคมนั้น ๆ ดังนั้นกรอบสมรรถนะจึงสามารถเปลี่ยนแปลงได้ไปตามกาลเวลาและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทุกองค์กรและทุกวิชาชีพจะต้องค้นหากรอบสมรรถนะที่เฉพาะขององค์กรและวิชาชีพตน และวิธีการค้นหาเพื่อที่จะได้มาซึ่งกรอบสมรรถนะขององค์กรและวิชาชีพนั้น ๆ มีหลายวิธี แล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสม และได้มีผู้กำหนดขั้นตอนการพัฒนากรอบสมรรถนะไว้หลายวิธีดังนี้

ธีรารักษ์ดี คงศาสน์ (2549) ได้กำหนดวิธีการหาองค์ประกอบสมรรถนะในหน้าที่ (functional competency) ไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. ตั้งคณะกรรมการพัฒนาสมรรถนะ หรือเพื่อจัดแบ่งกลุ่มงานในองค์กร โดยทั่วไปมักแบ่งกันตามหน้าที่
 2. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อระดมความคิดเห็นในแต่ละหน่วยงาน ทำอะไรกันบ้างหรือหาสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ
 3. เตรียมแบบฟอร์มวิเคราะห์หาสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยชื่อหน่วยงาน ชื่อตำแหน่ง งานและความรับผิดชอบที่ต้องการ
 4. ให้ผู้เข้าร่วมประชุมดำเนินการค้นหาสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความรู้ ทักษะหรือความชำนาญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงเทคนิคและคุณลักษณะที่ต้องการ
 5. การเขียนคำอธิบาย หรือคำนิยาม (definition) ของสมรรถนะในหน้าที่แต่ละตัว หมายถึงพฤติกรรมที่ต้องการให้ปฏิบัติ หลังจากนั้นเขียนนิยามของระดับความคาดหวัง (expected competency) ซึ่งแบ่งเป็นระดับ
 6. กำหนดระดับที่คาดหวัง (proficiency level) ของสมรรถนะในหน้าที่แต่ละข้อ
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) กำหนดขั้นตอนการสร้างกรอบสมรรถนะที่ใช้เฉพาะในตำแหน่งงานนั้นๆ (job competency) ไว้ดังนี้
1. สืบหาข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ทำ (job analysis)
 2. วิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานตามตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าว
 3. วิเคราะห์หาสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนผลงานนั้น
 4. วางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะที่ใช้เฉพาะงานนั้น
 5. ประเมินผลความเหมาะสมของสมรรถนะที่ใช้เฉพาะงานกับตำแหน่งงานดังกล่าว

6. นำสมรรถนะที่ได้ไปใช้ในงาน และติดตามผล

สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2549) กำหนดขั้นตอนในการสร้างกรอบสมรรถนะไว้ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. กำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ที่ดีเลิศ และมีประสิทธิผลของตำแหน่งงาน

2. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง นำเกณฑ์ที่ได้จากข้อ 1 มาค้นหากลุ่มของบุคคลที่มีผลงานเลิศ และกลุ่มเปรียบเทียบที่มีผลงานตามเกณฑ์เฉลี่ยปกติ

3. เก็บข้อมูลซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลมีหลายวิธี เช่นการสัมภาษณ์ (behavioral event interview) การใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (expert panels) การใช้แบบสำรวจ (survey) ใช้ระบบผู้เชี่ยวชาญ (competency model database expert) ใช้การวิเคราะห์งาน (job/task analysis) หรือใช้การสังเกตพฤติกรรม (direct observation)

4. วิเคราะห์ข้อมูลและสร้างกรอบสมรรถนะ

5. ตรวจสอบความถูกต้องของกรอบสมรรถนะ

6. นำกรอบสมรรถนะไปใช้งาน

มาร์เรลลี และคณะ (Marrelli et al., 2005) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนารอบสมรรถนะสำหรับองค์กรที่ให้บริการด้านสุขภาพ โดยพัฒนาจากรอบสมรรถนะขององค์กรธุรกิจ และองค์กรอุตสาหกรรม ที่มีความก้าวหน้าด้านสมรรถนะในการทำงาน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (defining the objective) ต้องชัดเจน และกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ โดยการตอบคำถาม 4 คำถามดังนี้

1.1 ทำไมถึงต้องพัฒนารอบสมรรถนะ มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างไร เช่นใช้ในการแก้ปัญหา ทำให้เกิดผลกำไรหรือมีโอกาสที่จะดำเนินการลุล่วงจากการพัฒนา และประยุกต์ใช้การกำหนดสมรรถนะ

1.2 จะทำการวิเคราะห์อะไรในหน่วยงาน ต้องระบุวัตถุประสงค์ความต้องการสมรรถนะว่าเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกลุ่มอาชีพ เพื่องานที่เฉพาะเจาะจง หรือหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง และผลลัพธ์ที่ได้ว่าใช้กับกลุ่มงานเดียวหรือองค์กรทั้งหมด หลายองค์กร หรือสมาชิกทุกคนในวิชาชีพ

1.3 กรอบเวลาที่ใช้ว่าจำเป็นที่ต้องใช้ในปัจจุบันหรือในอนาคต องค์กรหลายองค์กรเลือกที่จะใช้ทั้งปัจจุบันและอนาคต เพื่อที่จะคาดคะเนถึงอนาคตได้ ขึ้นกับอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบริบทของหน่วยงานที่เรา กำลังศึกษาอยู่

1:4 จะนำกรอบสมรรถนะที่ได้ไปใช้อย่างไร เช่น ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ในการเลือกเจ้าหน้าที่เข้าปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การรับรอง การสืบทอดตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน การให้รางวัล การยอมรับหรือการวางแผนอาชีพ ซึ่งการตัดสินใจขึ้นกับเป้าหมายการนำไปใช้

2. การแสวงหาผู้ให้การสนับสนุน (obtain the support of a sponsor) และส่งเสริมในเรื่องการให้ข้อมูลโดยตรง แหล่งข้อมูลเป็นผู้มีส่วนช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นผู้สามารถให้การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ความร่วมมือในการศึกษาค้นคว้าผู้ที่มีอำนาจในการควบคุมหน่วยงานที่ทำการศึกษา อาจเป็นหัวหน้างาน ผู้ตรวจการ หัวหน้าหอผู้ป่วย หรือผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ เป็นอย่างดี

3. การพัฒนาและดำเนินการเกี่ยวกับแผนการสื่อสาร และการให้ความรู้ (develop and implement a communication and education plan) การวางแผนการสื่อสารให้ข้อมูลข่าวสาร แก่บุคลากรในหน่วยงานที่กำลังศึกษาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์การพัฒนารอบสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนในการทำงานครั้งนี้ เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ และให้ความร่วมมือในการศึกษาค้นคว้าโดยไม่เกิดการต่อต้านซึ่งสามารถใช้การสื่อสารได้หลายทาง เช่นการแจ้งในที่ประชุม การแจ้งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การติดโปสเตอร์ การแจ้งหลังการรับ-ส่งเวร เป็นต้น

4. การวางแผนวิธีการรวบรวมข้อมูล (plan the methodology) วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในขั้นตอนต่างๆ ทั้งรูปแบบในการพัฒนาการกำหนดสมรรถนะ ทั้งการเลือกกลุ่มตัวอย่างของผู้ที่ให้ข้อมูล และการได้มาซึ่งข้อมูล

4.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ควรใช้กลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายในตำแหน่งหน้าที่ อาจเป็นผู้ปฏิบัติงาน โดยตรงที่มีความรู้ และเข้าใจในขั้นตอนการทำงานอย่างลึกซึ้ง เป็นผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้ตรวจการ หัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ควบคุมดูแลหน่วยงานนั้น โดยตรง ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความชำนาญในงานนั้นๆ เป็นอย่างดี หรือกลุ่มบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

4.2 กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล (selecting data collection methods) ซึ่งมีหลายวิธีการและองค์ประกอบที่ทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลสมบูรณ์ ควรใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลหลายวิธีร่วมกันอย่างน้อย 2 วิธีการขึ้นไป เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบคลุม และน่าเชื่อถือ และได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล 7 วิธีการดังนี้

4.2.1 การทบทวนวรรณกรรม (literature review) เป็นการค้นหาความรู้ที่ได้มีการศึกษามาก่อน เป็นวิธีการที่ง่าย และรวดเร็วในการสรุปเนื้อหาให้สั้น อาจทำการทบทวนได้จากหนังสือ วารสาร นิตยสาร วิทยานิพนธ์ ซึ่งเนื้อหาของการศึกษาค่อนข้างกว้าง ต้องมีการพิจารณาให้ดีกว่าก่อนนำมาใช้

4.2.2 การสนทนากลุ่ม (focus group) เป็นการทำงานโดยมีผู้ดำเนินการร่วมกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่มเล็กๆ ซึ่งเป็นผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้รับบริการ หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ เพื่อบ่งชี้ หรือระบุงานที่ทำอยู่ หรือบ่งชี้สมรรถนะที่พวกเขาเชื่อว่ามี ความจำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

4.2.3 การสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (structured interview) ต้องมีการวางแผนในการใช้คำถามเกี่ยวกับเรื่องงานที่ต้องรับผิดชอบ มีการเทียบเคียงกับองค์กรอื่น ทำให้มองเห็นว่าสมรรถนะใดจำเป็นต้องมีในงาน ซึ่งมีตัวแปรหลายตัวที่ต้องคำนึงถึง เช่น สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างความรับผิดชอบ ที่มีความสัมพันธ์กับข้อมูลที่มีอย่างจำกัด

4.2.4 การสัมภาษณ์เพื่อค้นหาพฤติกรรมอย่างเฉพาะเจาะจง (behavioral event interview) ผู้สัมภาษณ์จะถามเกี่ยวกับสิ่งที่ทำ สิ่งที่เกิดขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นและความรู้สึกในสถานการณ์ที่เป็น ความท้าทายหรือสถานการณ์ที่ยุ้งยาก สมรรถนะที่ใช้ในการช่วยให้แก้ปัญหา หรือแก้ไขสถานการณ์ได้ การปฏิบัติที่กระทำบ่อย ปานกลาง น้อย ก็จะถูกสัมภาษณ์เพื่อใช้เปรียบเทียบ

4.2.5 การสำรวจ (survey) โดยการใช้แบบสอบถามที่มักถามถึงความถี่ของงานที่ทำ หรือความถี่ของสมรรถนะที่ใช้ในงาน ส่วนใหญ่มักใช้การเขียนให้ข้อมูลที่คิดว่ามีความสำคัญเพิ่มเติมเข้ามา

4.2.6 การสังเกต (observations) การรวบรวมข้อมูลชนิดนี้ ทีมผู้วิจัยต้องลงไปสังเกตขณะทำงาน งานที่ซับซ้อน และกิจกรรมที่หลากหลายยิ่งใช้เวลาในการสังเกตมาก งานที่ทำเป็นประจำหรือทำแบบเดิมๆอาจใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมงใน 1 วันในการสังเกตเข้าไปเข้ามา ส่วนงานที่ซับซ้อนอาจใช้เวลาเป็นสัปดาห์ งานที่ทำเป็นประจำ เป็นฤดูกาลหรืองานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆ อาจต้องใช้เวลาในการสังเกตนานหลายสัปดาห์ หรือเป็นเดือน การสังเกตจะรวมถึงการสอบถามวิธีการปฏิบัติ และทำไมต้องทำ ผู้สังเกตสรุปสมรรถนะที่ใช้การปฏิบัติการณ์ที่มีประสิทธิภาพ แล้วจึงส่งให้ผู้เชี่ยวชาญระบุอีกครั้ง

4.2.7 จดบันทึกการทำงาน (work log) เป็นการเก็บข้อมูลโดยการบันทึกการทำงานประจำวัน ตั้งแต่เริ่มการทำงานจนกระทั่งสิ้นสุดการทำงานในแต่ละกิจกรรมนั้นๆ อาจใช้คำถามแล้วทำการบันทึกหลายครั้ง เป็นวัน สัปดาห์ หรือเป็นเดือนขึ้นกับความซับซ้อน และความหลากหลายของงานนั้นๆ

4.3 การปฏิบัติกรรวบรวมข้อมูล (complementary data collection methods) จากวิธีการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวข้างต้น มีวิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลายวิธี ซึ่งต้องหาวิธีที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานที่ทำงานศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์สามารถนำมาใช้ได้ดี ในการหาข้อมูลเชิงลึก



4.4 การวางแผนบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูล (plan the data recording and analysis) ก่อนที่จะทำการวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูล การวางแผนบันทึกข้อมูลก็เป็นสิ่งสำคัญ

5. การระบุสมรรถนะและการกำหนดกรอบสมรรถนะ (identify the competencies and create the competency model) ในขั้นตอนนี้สิ่งสำคัญที่จะบรรลุผลสำเร็จมีดังนี้

5.1 การกำหนดงาน (job definition) การกำหนดงานอาจมาจากการทบทวนเอกสารความรู้พื้นฐานที่ต้องรับผิดชอบต่องาน อาจอยู่ที่องค์กร วิชาชีพ การศึกษาและประสบการณ์ที่ต้องการในหน้าที่รับผิดชอบ เอกสารงานรวมถึงลักษณะพรรณนางาน การรับเข้าทำงาน การศึกษาก่อนหน้านั้น นโยบายและการปฏิบัติงาน แผนผังองค์กร คู่มือการปฏิบัติงาน งานตัวอย่างเช่น รายงาน ระเบียบวินัยและบันทึกการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพบฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารที่สูงกว่า

5.2 การกำหนดสมรรถนะ (identification of competencies) เป็นการกำหนดความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของแต่ละสมรรถนะ และรวบรวมกลุ่มสมรรถนะ (competency cluster) ที่เหมือนกัน นำมาสร้างเป็นชุดสมรรถนะที่มีคำอธิบายความหมายที่ชัดเจนในแต่ละตัว และมีการทบทวนหรือตรวจสอบสมรรถนะที่ได้โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในงาน และมีความรู้ในเนื้องานเป็นอย่างดี หรือเป็นผู้บริหารที่เคยปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นเป็นอย่างดี แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

6. การนำกรอบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ (apply the competency model) ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้วางแผนในการทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนาและการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การให้รางวัลแก่บุคลากร

7. ประเมินผลและปรับปรุงให้ทันสมัย (evaluate and update the competency model) หลังจากที่ใช้กรอบสมรรถนะ ควรมีการปรับปรุงกรอบสมรรถนะให้ทันสมัย และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง และควรมีการปรับปรุงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งแวดล้อม การออกแบบงาน กฎระเบียบการปฏิบัติงานของวิชาชีพ และปัจจัยสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลง อาจทำการปรับปรุงโดยการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การสำรวจหรือการถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

จากการทบทวนขั้นตอนการพัฒนากรอบสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนากรอบสมรรถนะสามารถทำได้หลายรูปแบบ การจะเลือกใช้แบบใดขึ้นอยู่กับบริบทของหน่วยงานนั้นๆ ว่าเหมาะสมกับการพัฒนาในรูปแบบใด ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้ขั้นตอนการพัฒนากรอบสมรรถนะของ มาร์เรลลี และคณะ (Marrelli et al., 2005) เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่จัดทำสำหรับองค์กรด้านสุขภาพ มีขั้นตอนไม่ซับซ้อน และสามารถนำไปปรับใช้กับบริบทของ

โรงพยาบาลมหาราช นครเชียงใหม่ โดยประยุกต์ขั้นตอนการพัฒนากรอบสมรรถนะ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การแสวงหาผู้ให้การสนับสนุน 3) การพัฒนาและดำเนินการเกี่ยวกับแผนการสื่อสาร และการให้ความรู้ 4) การวางแผนวิธีการรวบรวมข้อมูล และ 5) การระบุสมรรถนะและการสร้างกรอบสมรรถนะ เป็นกรอบในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลพี่เลี้ยง โรงพยาบาลมหาราช นครเชียงใหม่ ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล โดย 1) การทบทวนวรรณกรรม และ 2) การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็น เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ข้อคิดเห็น จากประสบการณ์ของตนเอง

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะพยาบาลพี่เลี้ยง

สมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ และความถนัดที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นสมรรถนะของพยาบาลพี่เลี้ยง จึงต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่พยาบาลพี่เลี้ยง ซึ่งมีผู้กล่าวไว้หลายท่านดังนี้

ดราคัพ และ ไบรอัน-บราวน์ (Dracup & Bryan-Brown, 2004) กล่าวถึงสมรรถนะของพยาบาลพี่เลี้ยงที่พัฒนามาจากสมรรถนะหลักของผู้นำ และโปรแกรมการฝึก Nurse fellow ของ Robert Wood Johnson ว่าพยาบาลพี่เลี้ยงจำเป็นต้องมีสมรรถนะ 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. สมรรถนะด้านความรู้ (self-knowledge competencies) หมายถึงพยาบาลพี่เลี้ยงมีความสามารถในการทำความเข้าใจ และพัฒนาตนเองให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการทำความเข้าใจถึงความต้องการเรียนรู้ รวมทั้งความสามารถในการทำงานของพยาบาลจบใหม่
2. สมรรถนะด้านกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ (strategies and vision competencies) หมายถึงพยาบาลพี่เลี้ยงมีความสามารถในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม และกฎหมาย
3. สมรรถนะด้านการจัดการความเสี่ยง และความคิดสร้างสรรค์ (risk taking and creativity competencies) หมายถึงพยาบาลพี่เลี้ยงมีความสามารถคิดสร้างสรรค์ พัฒนา กระตุ้นและสนับสนุนพยาบาลจบใหม่ให้ใส่ใจเกี่ยวกับเรื่องของความเสี่ยง โดยนำเอาความผิดพลาด เป็นโอกาสพัฒนาสู่ความสำเร็จ
4. สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (interpersonal and communication competencies) หมายถึงพยาบาลพี่เลี้ยงมีความสามารถในการเป็นผู้ส่งข่าวสาร และเป็นผู้ฟังที่ดี อีกทั้งมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีด้วยความจริงใจ และเต็มใจในการให้ความช่วยเหลือพยาบาลจบใหม่

5. สมรรถนะด้านการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational competencies) หมายถึง พยายามที่เลี้ยงมีความสามารถในการเสริมสร้างแนวคิด เจตคติด้านบวกต่อองค์กร และวิชาชีพ เพื่อให้พยาบาลจบบทใหม่เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และวิชาชีพ

ฟรีแมน (Freeman, 2004, as cited in Baker, 2006) กล่าวถึงทักษะ และความสามารถที่จำเป็นในการทำหน้าที่ที่เลี้ยง ดังนี้

1. ทักษะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี
2. ทักษะการสอน และกระตุ้นให้เกิดความรู้ เพื่อสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน
3. ทักษะการปฏิบัติงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญ

สมาคมเพโรน-แอมบรอส (Perrone-Ambrose Associates, 2007 อ้างใน นันทวัน ดาวอุดม, 2550) กล่าวว่าที่เลี้ยงในองค์กรจำเป็นต้องมีสมรรถนะ 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการสนับสนุน (supporting) ที่เลี้ยงมีหน้าที่ให้การสนับสนุนในด้านการเรียนรู้ ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ และสร้างสัมพันธภาพจนผู้ที่อยู่ในความดูแลไว้วางใจ
2. ด้านมอบหมายงานที่ท้าทาย (challenging) ที่เลี้ยงต้องมีความสามารถในการมอบหมายงานที่ท้าทายให้เหมาะสม เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ที่อยู่ในความดูแล
3. ให้โอกาสเสริม (pathfinding) ที่เลี้ยงต้องสามารถวางแผน และเลือกประสบการณ์ที่จะทำให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลได้รับการเรียนรู้ และมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น
4. การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowering) ที่เลี้ยงต้องให้อิสระในความคิด การวางแผน และการตัดสินใจในการทำงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ และแรงจูงใจกับผู้ที่อยู่ในความดูแล
5. ด้านการเรียนรู้เชิงซ้อน (double-loop learning) ที่เลี้ยงต้องมีความสามารถในการที่จะทำให้ผู้ที่อยู่ในความดูแล เกิดการเรียนรู้ในด้านการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหา และการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
6. ด้านการจัดการการเรียนรู้ (manage learning) ที่เลี้ยงต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การเรียนรู้ กลยุทธ์ในการพัฒนาการเรียนรู้ รวมถึงการประเมินการพัฒนา และความก้าวหน้าของผู้ที่อยู่ในความดูแล

นันทวัน ดาวอุดม (2550) กล่าวว่าองค์ประกอบสมรรถนะพยาบาลที่เลี้ยง มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการสอนงาน 2) ด้านการเป็นที่ปรึกษา 3) ด้านการเป็นผู้นำ 4) ด้านการสร้างสัมพันธภาพ และ 5) ด้านการเป็นกัลยาณมิตร

หลักธรรมการเป็นเป็นที่เลี้ยงที่ดี ต้องมีคุณสมบัติประกอบด้วยกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ ดังนี้ (ยง ภูสุวรรณ อ้างใน ยอดหทัย เทพธรานนท์, 2548)

1. น่ารัก มีเมตตา กรุณา สร้างความเป็นกันเอง

2. เป็นผู้หนักแน่น ประพฤติตนสมควรต่อฐานะ วางตัวเป็นที่พึ่งได้เหมาะสม
3. มีความรู้ทางภูมิปัญญาอย่างแท้จริง และฝึกฝน ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์แห่งตน
4. สามารถชี้แจงให้เข้าใจ พร้อมทั้งว่ากล่าวตักเตือน ให้คำปรึกษาที่คืออย่างมีเหตุผล รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร
5. พร้อมรับฟังคำปรึกษา ไม่เบียดเบียน เสียอารมณ์
6. พูดสิ่งที่ยากให้เข้าใจง่าย
7. ไม่ชักนำในทางที่เสื่อมเสีย เหลวไหล พร้อมทั้งจะประสิทธิ์ประสาทความรู้ และมีขั้นตอน มีเหตุผล ด้วยจิตเมตตา โดยไม่หวังอามิสสินจ้างใดๆทั้งสิ้น ถ่ายทอดความรู้ให้หมด มุ่งในเนื้อหา ไม่ยกตน

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องสมรรถนะ และบทบาทหน้าที่ของพยาบาลพี่เลี้ยง สรุปได้ว่าสมรรถนะของพยาบาลพี่เลี้ยงมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการสอนงาน 2) ด้านการเป็นที่ปรึกษา 3) ด้านการเป็นผู้นำ 4) ด้านการสร้างสัมพันธภาพ และ 5) ด้านการเป็นกัลยาณมิตร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการสอนงาน

สมรรถนะด้านการสอนงาน เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญมากที่สุด การสอนงาน โดยพยาบาลพี่เลี้ยงเป็นการสอนงานแก่พยาบาลจบใหม่ที่เริ่มเข้าสู่วิชาชีพ เพื่อพัฒนาพยาบาลจบใหม่ให้มีสมรรถนะการทำงานในบทบาทพยาบาลวิชาชีพ ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับมาตรฐานของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล ที่กำหนดให้องค์กรสุขภาพต้องมีการวางแผนเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพิ่มพูนความรู้ และทักษะในระหว่างประจำการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นพยาบาลพี่เลี้ยงจึงจำเป็นต้องมีความสามารถ และคุณลักษณะที่ดีของผู้สอนงาน รวมทั้งมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติการพยาบาล

เนื่องจากพยาบาลพี่เลี้ยงมีหน้าที่สอน ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์แก่พยาบาลจบใหม่ ในลักษณะการสอนแบบตัวต่อตัว (one on one) ร่วมกับการสาธิต การปฏิบัติงานร่วมกัน ในสถานการณ์จริง และการสอน (coaching) เป็นรูปแบบการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การที่พยาบาลพี่เลี้ยงจะทำหน้าที่การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น พยาบาลพี่เลี้ยงจำเป็นต้องมีความรู้สามารถประยุกต์ความรู้ทางทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติอย่างเกิดประโยชน์ ศึกษาค้นคว้า ติดตามทางด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจะมีทักษะในการสอนงานให้พยาบาลจบใหม่นั้น พยาบาลพี่เลี้ยงต้องมี

ความสามารถในการวางแผนงาน การนำแผนและกิจกรรมต่างๆไปปฏิบัติ อีกทั้งต้องมีความสามารถในการติดตามและการประเมินผล ซึ่งการประเมินผลนั้นจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พยาบาลจบใหม่ ได้มีการพัฒนาตนเองสามารถปฏิบัติการพยาบาลได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถปรับเปลี่ยนสถานภาพจากพยาบาลจบใหม่ เป็นพยาบาลวิชาชีพได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้พยาบาลที่เลี้ยงต้องมีความพร้อม เต็มใจสอน รวมทั้งช่วยเหลือและชี้แนะทักษะต่างๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน นอกจากความรู้ ความสามารถ และทักษะในการถ่ายทอดความรู้ของผู้สอนแล้ว ผู้สอนควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ รวมทั้งระดับความรู้ ความสามารถของผู้เรียนด้วย เพื่อสามารถนำมาวางแผนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะพยาบาลสำเร็จใหม่ซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในวิชาชีพยังไม่เพียงพอ หรือไม่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานของวิชาชีพ (สิริยา สัมมาวาจ, 2543) ทั้งยังเป็นผู้ที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น พยาบาลที่เลี้ยงจึงไม่ควรคาดหวังในระดับความรู้ ความสามารถที่มากเกินไปจนเกินความเป็นจริง อาจก่อให้เกิดความเครียดแก่พยาบาลที่เลี้ยง และพยาบาลสำเร็จจบใหม่ได้ (บุพาพิน ศิริ โพธิ์งาม, 2538)

จอยซ์ (Joyce, 1996) กล่าวว่า การที่จะทำให้การสอนงานมีประสิทธิภาพ ผู้สอนงานควรมีคุณสมบัติและความสามารถดังนี้

1) ความเป็นเพื่อน (provision of companionship) การสร้างบรรยากาศของความ เป็นมิตร เป็นหน้าที่แรกของผู้สอนที่จะต้องทำความเข้าใจ สร้างสัมพันธภาพที่ดี ให้ความเห็นอกเห็นใจ ในปัญหา มีส่วนร่วมในความรู้สึกคับข้องใจ หรือความรู้สึกประสบความสำเร็จ การอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจะต้องสร้างสรรค์ พยายามให้เห็นว่าปัญหาของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติ การสอนงานในบรรยากาศความเป็นมิตร จะทำให้มีการปรับตัวในงานใหม่ง่ายขึ้น จะทำให้เกิดความรู้สึก มั่นใจ สนุกสนาน และทำให้การเริ่มต้นทดลองใช้รูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ เป็นไปอย่างถูกต้อง โดยไม่ต้องลองผิดลองถูก

2) สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงเทคนิค (giving of technical feedback) จะต้องมี การฝึกการให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ เป็นสิ่งจำเป็นในการเรียนรู้ จะช่วยให้พยาบาลจบใหม่ นำข้อมูลที่ได้รับ ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน มีพัฒนาการ และนำสิ่งใหม่ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มาเรียม เพราะสุนทร (2550) กล่าวว่า การให้ ข้อมูลย้อนกลับของพยาบาลที่เลี้ยงนั้น ควรกระทำทันทีในขณะที่ได้ร่วมทำงานกับพยาบาลจบใหม่ เพื่อช่วยเหลือพยาบาลจบใหม่ให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม โดย

สถานที่ที่ให้ข้อมูลย้อนกลับควรมีความเป็นส่วนตัว เพื่ออารมณ์และการแสดงออกได้รับการแสดงออกอย่างเปิดเผย และป้องกันการเข้าใจผิด หรือสรุปความผิดพลาดของบุคคลอื่น

3) สามารถวิเคราะห์แนวทางการนำรูปแบบการสอนไปใช้ (analysis of application) สิ่งสำคัญในการเรียนรู้สำหรับการนำรูปแบบการสอนใหม่ ไปใช้ในการปฏิบัติ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงมี 2 ประการ ได้แก่การพิจารณาว่าจะใช้รูปแบบการสอนนี้อย่างเหมาะสมเมื่อไร และเมื่อใช้รูปแบบการสอนนี้จะช่วยให้การสอนสัมฤทธิ์ผลอย่างไรบ้าง ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนการสอน การเลือกกิจกรรมการสอน สื่อการสอน และการนำไปสอนในการปฏิบัติงาน

4) สามารถปรับปรุงรูปแบบใหม่ให้เข้ากับผู้เรียน (adaptation to the student) การสอนที่เหมาะสมจะทำให้ผู้เรียน สามารถตอบสนองได้อย่างถูกต้อง

5) การอำนวยความสะดวก (personal facilitation) การสอนงานเป็นการช่วยอำนวยความสะดวกให้กับพยาบาลจบใหม่ ในการเรียนรู้ ให้กำลังใจ ในการปฏิบัติงานผิดพลาด และช่วยลดความรู้สึกลดเดี้ยวของพยาบาลจบใหม่

นอกจากนี้ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2538) ได้เสนอว่าผู้สอนการพยาบาลในคลินิก ควรมีลักษณะสำคัญดังนี้

1) อัฒโนทัศน์ ผู้สอนจะต้องมีความเต็มใจ พอใจและคิดว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรู้ ความสามารถของตนเป็นอย่างยิ่ง และต้องเข้าใจพฤติกรรมของตนเป็นอย่างดี เพื่อที่จะนำไปสู่ความเข้าใจพฤติกรรม ของผู้อื่น นอกจากนี้แล้วจะต้องกล้าที่จะนำเอาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพยาบาล ด้วยความมุ่งหวังที่จะเพิ่มคุณภาพการพยาบาล และสิ่งสำคัญข้อหนึ่งคือความเข้าใจตนเองในฐานะของบุคคลในวิชาชีพพยาบาล ซึ่งจะช่วยให้สอนด้วยความมั่นใจ มองตนเองและผู้เรียนในรูปแบบของความเจริญอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านวิชาชีพและส่วนบุคคล

2) ความรู้ ผู้สอนจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์สาขาการพยาบาล และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง และสามารถประยุกต์ความรู้ทางทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติอย่างเกิดประโยชน์ มีการติดตามศึกษาทางด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง และจำเป็นต้องมีความรู้ทางศึกษาศาสตร์ มีความรู้ในทฤษฎีการเรียนรู้ การสอน และมีความสามารถด้านการสอนด้วย

การสอนงานที่นำมาใช้กับพยาบาลพี่เลี้ยง ควรมีความครอบคลุม 3 ประการได้แก่

1) การสอนงานทางเทคนิค (technical coaching) ซึ่งมีเป้าหมายหลักในการถ่ายโอนความรู้ด้วยการสาธิตทดลอง และการปฏิบัติจริง

2) การสอนงานทางวิชาการ (collegial coaching) มีเป้าหมายหลักเพื่อการกระตุ้นความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ของพยาบาลใหม่ เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานที่ยึดหลักและมาตรฐานทางวิชาการเพิ่มความเป็นเอกทางวิชาการ

3) การสอนงานเพื่อแก้ปัญหา (challenge coaching) มีเป้าหมายหลักเพื่อปรับปรุงปัญหาของการสอนและการเรียนรู้ เน้นการศึกษาปัญหาและการแก้ปัญหาร่วมกัน

แนวทางปฏิบัติในการสอนทางคลินิกแก่พยาบาลจบใหม่ ประกอบด้วย 1) ประเมินความรู้ความเข้าใจของพยาบาลที่เลี้ยงเองในเรื่องนั้น 2) ประเมินความต้องการของพยาบาลจบใหม่ 3) จัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนและความต้องการของเรื่องที่จะสอน 4) การเตรียมให้ความรู้ 5) การให้ความรู้ และ6) การประเมินผล (ศรีนวล วิวัฒน์คุณูปการ, 2554)

2. ด้านการเป็นที่ปรึกษา

สมรรถนะด้านการเป็นที่ปรึกษา เป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็น เนื่องจากจุดมุ่งหมายที่สำคัญอย่างหนึ่งของการเป็นที่เลี้ยง คือการให้ความช่วยเหลือ หรือการชี้แนะ และสร้างให้เป็นคนมีความคิดริเริ่ม มีความเชื่อมั่นในตนเอง อีกทั้งสามารถทำงานด้วยตนเองต่อไปจนประสบความสำเร็จ และจากการที่รูปแบบพยาบาลที่เลี้ยง เป็นกระบวนการทางสังคมที่อาศัยความสัมพันธ์ที่ดี ของพยาบาลที่เลี้ยงและพยาบาลจบใหม่ผู้อยู่ในความดูแล และช่วยเหลือให้พยาบาลจบใหม่ สามารถปรับตัวในบทบาทใหม่ได้อย่างราบรื่น พยาบาลที่เลี้ยงมีหน้าที่ให้คำปรึกษาทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเรื่องงานหรือชีวิตส่วนตัว ช่วยชี้แนะให้มองเห็นปัญหา และปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวกับปัญหา ให้ข้อมูลที่จำเป็นในการแก้ปัญหา ช่วยให้มีความพร้อมในการแก้ปัญหา ให้ขวัญและกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือทางสังคมที่จำเป็น (สุพร เกิดสว่าง, 2542) พยาบาลที่เลี้ยงต้องพร้อม และเปิดโอกาสให้พยาบาลจบใหม่ สามารถปรึกษาได้ทุกเวลา ซึ่งการให้คำปรึกษาที่ดีจะช่วยให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลมีความสนใจในการทำงาน มีความพึงพอใจ และลดความวิตกกังวลนอกจากนี้พยาบาลที่เลี้ยงต้องมีความสามารถ และศิลปะในการสร้างแรงจูงใจ โดยใช้ภาษาพูดจูงใจ ให้กำลังใจ รวมทั้งเป็นตัวอย่างให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความถูกต้อง และความปลอดภัย เพื่อให้พยาบาลจบใหม่มีแรงจูงใจ ใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความมั่นใจในการทำงาน เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และส่งเสริมความก้าวหน้าในงาน ซึ่งผู้ให้คำปรึกษาที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2544; สุพร เกิดสว่าง, 2542; อรพรรณ บุญลือธวัชชัย, 2549)

- 1) มีจิตใจที่ต้องการจะช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยเหลือสังคมและเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป
- 2) มีความเชื่อในศักยภาพของบุคคล ว่าสามารถแก้ไขปรับปรุงตลอดจนพัฒนาตนเองได้
- 3) มีความเข้าใจคน ยอมรับ รู้จักให้อภัย เคารพความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น
- 4) ไวต่อความรู้สึก ความต้องการและปฏิกิริยาของผู้อื่น

- 5) มีความอดทน สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้
- 6) มีความรับผิดชอบ รักษาสัญญา
- 7) มองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน ใจกว้าง จริงใจต่อทุกคน
- 8) มีความรู้ มีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษา และพัฒนาตนเองตลอดเวลา
- 9) เป็นผู้ที่มีปฏิภาณ ไหวพริบดี
- 10) สามารถเก็บ และรักษาความลับของผู้รับการปรึกษาได้

อรพรรณ บุญลือธวัชชัย (2549) กล่าวว่า การให้คำปรึกษาที่ดี ควรมีหลักการดังนี้

1) การให้คำปรึกษาที่ดี ควรอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจมนุษย์ ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องมีความเข้าใจถึงคุณลักษณะของความเป็นมนุษย์ โดยคำนึงว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีชีวิต จิตใจ มีอารมณ์ มีความรู้สึก และมีพัฒนาการ ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติ และพัฒนาการของมนุษย์แต่ละวัย พร้อมทั้งจะตอบสนองได้อย่างเหมาะสม

2) การให้คำปรึกษาที่ดี ต้องอยู่บนพื้นฐานของสัมพันธภาพที่ดี ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องรับรู้ว่า มนุษย์ทุกคนต้องการมีสัมพันธภาพที่ดี ต้องการการยอมรับ การให้เกียรติ โดยแสดงออกให้รับรู้ได้ทั้งทางสีหน้า ท่าทางและคำพูด

3) การให้คำปรึกษาที่ดี ต้องอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจริงใจของมนุษย์ สามารถสังเกตได้จากทั้งสีหน้า ท่าทางและคำพูด การแสดงออกต่อบุคคลที่มารับบริการด้วยความรู้สึกที่ดี ไม่เสแสร้ง แสดงออกถึงความตั้งใจของผู้ให้คำปรึกษา ที่ผู้ขอรับคำปรึกษาสังเกตได้

4) การให้คำปรึกษาที่ดี ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเห็นใจ การให้คำปรึกษาที่ดี ผู้ให้คำปรึกษาต้องเกิดความรู้สึกที่ดี และเห็นใจผู้ขอรับคำปรึกษา ความรู้สึกเห็นใจของผู้ให้คำปรึกษา เกิดจากตัวผู้ให้คำปรึกษามีลักษณะของความอบอุ่น เข้าใจมนุษย์ในสภาพที่เขาเป็นอยู่

5) การให้คำปรึกษาที่ดี ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจ และยอมรับตนเอง ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องใช้ความรู้ทางจิตวิทยาในการทำความเข้าใจตนเอง รู้และเข้าใจตนเองในแง่มุมต่างๆ ทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในขณะนั้น ทำให้เกิดความพร้อมที่จะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม

6) การให้คำปรึกษาที่ดี ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจ และยอมรับผู้อื่น ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องมีความสามารถที่จะเข้าใจความคิด และความรู้สึกของผู้อื่น ได้ดี จะทำให้ยอมรับผู้อื่นได้โดยไม่ต้องฝืนความรู้สึกที่แท้จริง โดยเฉพาะผู้ขอรับคำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องยอมรับเขาในฐานะมนุษย์คนหนึ่งที่มีคุณค่าและศักดิ์ศรี แสดงออกให้ผู้ขอรับคำปรึกษาทราบถึงความรู้สึกเข้าใจ และยอมรับในสิ่งที่ผู้ขอรับคำปรึกษาแสดงออก แม้จะไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรม หรือการ



กระทำที่ไม่เหมาะสมของผู้ขอรับคำปรึกษา แต่ก็ต้องยอมรับในพฤติกรรมของผู้ขอรับคำปรึกษาในเบื้องต้นว่า มีสาเหตุที่ทำให้ผู้ขอรับคำปรึกษามีพฤติกรรมไม่เหมาะสม การยอมรับไม่ได้แสดงว่าเห็นด้วยกับสิ่งที่ไม่เหมาะสม แต่แสดงว่าเราเข้าใจเขา และพยายามช่วยเหลือเขาต่อไป

7) การให้คำปรึกษาที่ดี ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจสภาพแวดล้อม เพราะการเข้าใจสภาพแวดล้อมได้ดีและเร็ว จะช่วยให้ผู้ให้คำปรึกษาเข้าใจถึงสภาพของปัญหา สาเหตุ และสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้เร็วขึ้น

8) การให้คำปรึกษาที่ดี ต้องอยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจที่เหมาะสม เพราะการตัดสินใจที่ดีย่อมหมายถึง ความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ดี และส่งผลถึงการจัดการกับปัญหาของผู้ขอรับคำปรึกษาด้วย

9) การให้คำปรึกษาที่ดี ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ถือเป็นหลักการที่สำคัญยิ่งที่ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องยึดหลักการที่เป็นจริง การให้ข้อมูลต้องถูกต้องและเป็นจริง

10) การให้คำปรึกษาที่ดี ต้องอยู่บนพื้นฐานของจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้ให้คำปรึกษาทุกคนจะต้องยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด จรรยาบรรณของผู้ให้คำปรึกษาจะเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนที่สร้างความศรัทธา ในตัวผู้ให้คำปรึกษาได้ดี

3. ด้านการเป็นผู้นำ

พยาบาลเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ของบุคลากรด้านสุขภาพ ดังนั้นผู้นำทางการพยาบาลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะนำพาให้ริเริ่มเกิดการพัฒนาก้าวหน้าได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ, 2549) พยาบาลประจำการถือว่าเป็นผู้นำในด้านการดูแลสุขภาพ โดยใช้ความรู้และทักษะในการตัดสินใจ พร้อมทั้งมีความสำนึกในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลผู้ป่วยให้ปลอดภัย (Dickenson-Hazard, 2000) อีกทั้งในโรงพยาบาล การปฏิบัติการพยาบาลเป็นกิจกรรมที่มีความซับซ้อน ยุ่งยาก ทั้งในด้านการรักษา การพยาบาล และการบริหารงาน ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ และเป็นการยกระดับคุณภาพการพยาบาล เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการพยาบาล บุคคลที่เป็นแกนสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานของทีมนั้นคือหัวหน้าทีม ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ นำ โน้มน้าว และจูงใจสมาชิกทีมให้ร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้บริการพยาบาลมีคุณภาพ และมาตรฐานสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร, 2550) และเนื่องจากการปฏิบัติการพยาบาลมีลักษณะการทำงานเป็นทีม ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพทุกคนจึงมีโอกาสดำเนินการเป็นหัวหน้าทีม ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านการบริหาร รวมทั้งคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างของผู้นำ พยาบาลวิชาชีพที่เป็นหัวหน้าทีมพยาบาล ถ้ามีประสบการณ์ในการวางแผนงานได้ดี และ

เป็นผู้มีความสามารถในการบริหาร จะสามารถบริหารจัดการทีมพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รัตนา ทองสวัสดิ์, 2541) ดังนั้นสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ จึงเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็น อีกด้านหนึ่ง ของพยาบาลพี่เลี้ยงซึ่งมีหน้าที่ในการสอน และแนะนำให้พยาบาลจบใหม่มีความรู้ และความสามารถในการนำทีมพยาบาล

เพื่อความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้พยาบาลจบใหม่ กล่าวคือทำให้ พยาบาลจบใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน มีทัศนคติ ที่ดีต่อตนเองและวิชาชีพ รับรู้ถึงคุณค่าในตนเอง และรับรู้ถึงศักยภาพของตนเอง พยาบาลพี่เลี้ยง ควรปฏิบัติตามบทบัญญัติ 10 ประการ ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2550)

1) การมอบหมายความรับผิดชอบ (responsibility) การมอบหมายงานแก่พยาบาล จบใหม่ พยาบาลพี่เลี้ยงต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและขอบเขตของงาน ของพยาบาลจบใหม่

2) การมอบอำนาจ (authority) พยาบาลพี่เลี้ยงควรมอบหมายงานที่ทัดเทียมกับ ความรับผิดชอบของพยาบาลจบใหม่

3) การกำหนดมาตรฐานที่เป็นเลิศ (standard of excellent) พยาบาลพี่เลี้ยงควร คำนึงถึงศักยภาพของพยาบาลจบใหม่ เพื่อให้พยาบาลจบใหม่มีแรงจูงใจในการกระทำให้บรรลุผลสำเร็จ หากพยาบาลจบใหม่สามารถกระทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ให้เพิ่มระดับ เกณฑ์มาตรฐานผลงานที่สูงขึ้นเป็นลำดับ

4) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and developing) พยาบาลพี่เลี้ยงควรฝึกอบรม และพัฒนาทักษะการทำงานแก่พยาบาลจบใหม่ ซึ่งจะทำให้พยาบาลจบใหม่มีความมั่นใจในการทำงาน ที่ได้รับมอบหมาย และมีกำลังใจในการทำงานให้บรรลุเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นเลิศ

5) การให้ความรู้และข้อมูล (knowledge and information) พยาบาลพี่เลี้ยงควรเพิ่มพูน ความรู้ และให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่พยาบาลจบใหม่ เพื่อให้พยาบาลจบใหม่นำมาใช้ประโยชน์ในการ ปฏิบัติงาน

6) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) พยาบาลพี่เลี้ยงควรประเมินผลการทำงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์ รวมทั้งนำผลการประเมินมาใช้วางแผนพัฒนาทักษะการ ทำงานแก่พยาบาลจบใหม่

7) การยกย่องและชื่นชม (recognition) พยาบาลพี่เลี้ยงควรให้แรงเสริมทางบวก (positive reinforcement) เพื่อให้พยาบาลจบใหม่มีกำลังใจในการทำงาน และอุทิศตนให้กับงานที่ รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ

8) ความไว้วางใจ (trust) พยาบาลที่เลี้ยงควรไว้วางใจในความสามารถของพยาบาลจบใหม่ ให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้พยาบาลจบใหม่รู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับความสามารถจากพยาบาลที่เลี้ยง จึงพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่พยาบาลที่เลี้ยงคาดหวัง

9) การยอมรับความผิดพลาด (permission to fail) ในกรณีที่เป็นงานที่ยาก มีความซับซ้อน และต้องใช้ความชำนาญสูง หากพยาบาลจบใหม่ทำงานผิดพลาด พยาบาลที่เลี้ยงควรให้อภัย และใช้วิธีการเรียนรู้จากความผิดพลาด

10) ให้เกียรติ (respect) พยาบาลที่เลี้ยงควรให้เกียรติ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และรับฟังความคิดเห็นของพยาบาลจบใหม่ รวมทั้งปฏิบัติต่อพยาบาลจบใหม่เสมือนเป็นร่วมงาน

4. ด้านการสร้างสัมพันธภาพ

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับมนุษย์ ในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม หากมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดีต่อกัน จะเอื้ออำนวยในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และได้รับความช่วยเหลือประคับประคองจากบุคคลในสังคม เป็นแรงสนับสนุนทางสังคม ที่ช่วยให้บุคคลปรับตัวต่อภาวะเครียดต่างๆ ได้ดี (สมจิต หนูเจริญกุล, 2534) สัมพันธภาพระหว่างบุคคลของพยาบาลเป็นลักษณะที่แสดงออกถึงความผูกพัน การมีส่วนร่วม การให้คำแนะนำ การให้การช่วยเหลือในกลุ่มวิชาชีพพยาบาลด้วยกัน และแสดงออกมาในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การร่วมให้ข้อมูลที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการเปิดโอกาสทำทนายให้แต่ละคนคิดแนวทางหรือสิ่งใหม่ๆ เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกกล้าเผชิญกับสถานการณ์เสี่ยงหรือสถานการณ์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ (Kelly, 1981) สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ คือปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในวิชาชีพพยาบาล ซึ่งเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานร่วมกัน ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นลักษณะของมิตรภาพ ความเป็นเพื่อน และเอกลักษณ์ร่วม อันจะก่อให้เกิดความสามัคคี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพลังอำนาจทางวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วยความมั่นใจและไว้วางใจที่มีเพื่อนร่วมงาน การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Beyer & Marshall, 1981)

เนื่องจากวิชาชีพพยาบาลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน ซึ่งต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในทีมสุขภาพ และต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ป่วย ผู้ใช้บริการ ครอบครัว และญาติ รวมทั้งบุคลากรทุกระดับ พยาบาลจึงต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล อีกทั้งการปฏิบัติงานของพยาบาลที่เลี้ยงนั้น พยาบาลที่เลี้ยงจะมีการสร้างสัมพันธภาพระหว่างพยาบาลที่เลี้ยงกับพยาบาลจบใหม่ ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติหน้าที่จนถึงการสิ้นสุดการเป็นพี่เลี้ยง

เนื่องจากพยาบาลพี่เลี้ยงมีหน้าที่ในการดูแล และช่วยเหลือพยาบาลจบใหม่ ผู้ซึ่งกำลังปรับตัวจากนักศึกษาพยาบาลมาเป็นพยาบาลวิชาชีพ มีความวิตกกังวลและสับสนในบทบาทของตนเอง เพื่อให้พยาบาลจบใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้อย่างเหมาะสม บรรลุนิเวศประสงค์ และความคาดหวังของหน่วยงาน (มาเรียม เพราะสุนทร, 2550) อีกทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ และสามารถปรับตัวเข้าสู่สังคมวิชาชีพได้อย่างราบรื่น และยังคงสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีจะก่อให้เกิดความสามัคคี ความร่วมมือ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กร (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2550)

สัมพันธภาพระหว่างพยาบาลพี่เลี้ยงกับพยาบาลจบใหม่ ในบรรยากาศของการเรียนรู้ในหอผู้ป่วย ควรจะเป็นไปในลักษณะของการดูแลที่อบอุ่นและเอื้ออาทร เปิดเผย ให้การยอมรับ และเชื่อถือ อีกทั้งเต็มใจที่จะช่วยเหลือในทุกสถานการณ์ ช่วยสนับสนุนให้พยาบาลจบใหม่ได้รับการพัฒนาทั้งความรู้ ความสามารถ มีความมั่นใจในการทำงาน เกิดใจรักในวิชาชีพเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้อย่างมีความสุข การแสดงออกอย่างอบอุ่น เป็นเงื่อนไขของบุคคลในด้านความสัมพันธ์ของการช่วยเหลือ ความอบอุ่นเป็นตัวประสานให้บุคคลมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความใกล้ชิดสนิทสนม ทำให้รู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับ ผ่อนคลายและมีความสุข ลักษณะที่แสดงออกถึงความอบอุ่นสามารถแสดงออกได้ทั้งทางภาษาพูด และภาษาท่าทาง เช่นการพูดเสียงที่ไม่ดังจนเกินไป น้ำเสียงนุ่มนวลเป็นธรรมชาติ เว้นวรรคการพูดที่เหมาะสม ไม่พูดก้าวร้าวหรือโอ้อวด ภาษาท่าทางได้แก่ ไบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่แสดงท่าทีหงุดหงิด หรือเป็นกังวล (มาเรียม เพราะสุนทร, 2550)

นอกจากนี้ลักษณะการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ยังต้องทำงานร่วมกับทีมสหสาขา และดำเนินงานในรูปแบบการติดต่อสื่อสาร ภายใต้อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี เพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และเนื่องจากรูปแบบพยาบาลพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ของพยาบาลผู้มีประสบการณ์มากกว่า ให้กับพยาบาลผู้มีประสบการณ์น้อยกว่า จึงจำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน จากที่กล่าวมาพยาบาลพี่เลี้ยงจึงต้องมีความสามารถในการติดต่อประสานงาน ชี้แจงข้อมูลข่าวสาร อีกทั้งติดตามและประเมินข่าวสารย้อนกลับให้พยาบาลจบใหม่ รวมทั้งผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้อง และชัดเจน

มอร์ตัน-คูเปอร์ และ พาลเมอร์ (Morton-Cooper & Palmer, 2000) กล่าวว่ากระบวนการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

1) ระยะเวลาเริ่มต้น (initiation phase) เป็นระยะที่พยาบาลพี่เลี้ยงให้การดูแลพยาบาลจบใหม่ โดยใช้ความสามารถระหว่างบุคคลในการชักจูง ให้พยาบาลจบใหม่มีความไว้วางใจ และมี

ความพร้อมในการเรียนรู้ ขณะที่พยาบาลที่เลี้ยงมีบทบาทช่วยเหลือ สนับสนุนให้พยาบาลจบใหม่ ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย โดยกำหนดขั้นตอนในการทำงาน และทำงานร่วมกัน

2) ระยะเวลาแสดงบทบาทพยาบาลที่เลี้ยง (working phase) เป็นระยะที่พยาบาลที่เลี้ยง และพยาบาลจบใหม่ทำงานร่วมกันตามแผนที่กำหนดไว้ โดยพยาบาลที่เลี้ยงจะแสดงบทบาทครู บทบาทผู้ให้คำปรึกษา รวมทั้งบทบาทผู้สนับสนุน และผู้อำนวยการความสะดวก

3) ระยะสิ้นสุดการเป็นพยาบาลที่เลี้ยง (termination phase) เป็นระยะที่พยาบาลจบใหม่เริ่มปฏิบัติกิจกรรมต่างๆด้วยตนเอง และมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีการประชุมสรุปปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานหลังการปฏิบัติกิจกรรม อีกทั้งพยาบาลที่เลี้ยงจะสะท้อนถึงปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นของพยาบาลแต่ละคน มีการทบทวนการปฏิบัติงาน และจัดประสบการณ์เพิ่มเติมในส่วนที่ขาด เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลจบใหม่ ให้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะความสามารถในการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา

5. ด้านการเป็นกัลยาณมิตร

เมื่อเริ่มการทำงาน พยาบาลจบใหม่ต้องมีการปรับตัวมากมาย ต้องเรียนรู้งาน เรียนรู้คน ต้องการเพื่อนที่คอยให้กำลังใจ และให้คำปรึกษา พี่เลี้ยงที่ดีต้องเป็นกัลยาณมิตร และมีพฤติกรรม การกระทำและการแสดงออกที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่พยาบาลที่เลี้ยง ได้แก่ การเป็นผู้ฟังที่ดี การแสดงออกถึงความจริงใจ และความเป็นมิตรที่ดี (นันทวัน ดาวอุดม, 2550) กัลยาณมิตร เป็นคนดีที่มีลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ มิตรอุปการะ มิตรร่วมทุกข์ร่วมสุข มิตรแนะนำประโยชน์ และมิตรมีความรักใคร่ (พระธรรมกิตติวงศ์, 2548) พฤติกรรมการเป็นกัลยาณมิตร เป็นพฤติกรรมของมิตรแท้ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อเพื่อซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดชุมชนแห่งความรู้ และสังคมที่มีความอบอุ่น สมัคสมานสามัคคี มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ไม่เห็นแก่ตัว ทำให้เกิดเป็นสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนาในทุกด้าน กัลยาณมิตรย่อมแสดงออกต่อเพื่อนด้วยความปรารถนาดี เป็นที่ปรึกษา แนะนำ ร่วมทุกข์ ร่วมสุข มีจิตเมตตา มีไมตรี อุดหนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ให้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งในด้านการศึกษา และการดำเนินชีวิต (อิงอร จันทรตรี, 2552) กัลยาณมิตร ควรจะมีคุณสมบัติพิเศษ ที่เรียกว่ากัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ ได้แก่ (พระธรรมปิฎก[ป.อ.ปยุตฺโต], 2545)

1) น่ารัก เข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษา ได้ถาม ประกอบด้วยความเป็นผู้น่ารัก 3 ประการ คือต้องกายงาม หมายถึงสะอาดทั้งกาย มารยาท สงบเรียบร้อย รวมทั้งเครื่องแต่งกาย ต้องวาจางาม หมายถึงคำพูดที่เป็นคำพูดบริสุทธิ์ ต้องใจงาม หมายถึงมีธรรมะที่อยู่ในใจ

2) นำเคาเรพ ในฐานะประพตีสวมควรต่อฐานะ ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่ง และปลอดภัย เป็นหลักให้คนที่คบหา วางตัวเป็นที่พึ่ง ได้เหมาะสม

3) เป็นที่ยกย่อง เป็นผู้มีความรู้ทางอย่างแท้จริง และฝึกฝนปรับปรุงตนอยู่เสมอ เป็นผู้มีคุณธรรม มีความประพฤติดีงาม ทำให้เกิดความรู้สึกจรโรงใจ มีกำลังใจ อยากเอาเป็นแบบอย่าง อยากทำตามให้เกิดความก้าวหน้าได้

4) รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร ควรให้คำแนะนำ ว่ากล่าวตักเตือน คอยบอกเกี่ยวกับความประพฤติปฏิบัติของเรา ว่าควรจะเป็นอย่างไร และเราทำถูก หรือทำผิด อันไหนที่เราทำไม่ถูกบอกวิธีแก้ไขให้ สิ่งไหนที่เราทำถูกต้องกัลยาณมิตรก็ส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้นไป ทำให้เราได้หลักคุณธรรมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการบอกนี้สำคัญมากที่จะช่วยให้ปฏิบัติได้ถูกต้อง

5) อดทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา ซักถาม คำเสนอและวิพากษ์วิจารณ์ อดทนฟังได้ไม่เบื่อหน่ายจนเฉียว พยายามชี้แจงจนเกิดความเข้าใจชัดเจน อีกทั้งไม่ทอดถอย และไม่ปล่อยปละ แต่จะเอาใจใส่ อดทนต่อการแนะนำสั่งสอน

6) เป็นผู้พูดถ้อยคำลึกซึ้งได้ กล่าวคือสามารถอธิบายเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งขึ้นไป

7) ไม่แนะนำในทางเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย

กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาการพัฒนากรอบสมรรถนะของพยาบาลพี่เลี้ยง โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้กลยุทธ์การพัฒนากรอบสมรรถนะ ของ มาร์เรลลี และคณะ (Marrelli et al., 2005) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การแสวงหาผู้ให้การสนับสนุน 3) การพัฒนาและดำเนินการเกี่ยวกับแผนการสื่อสาร และการให้ความรู้ 4) การวางแผนวิธีการรวบรวมข้อมูล และ 5) การระบุสมรรถนะและการสร้างกรอบสมรรถนะ