

## การนิเทศงานในองค์กรบริการทางสังคม\*

### SUPERVISION IN SOCIAL SERVICES ORGANIZATIONS

พระครูธรรมธร ปุณฺณพัฒน์ แสงวงศ์ดี

Phrakhru Thammathom Punyaphat Sangwongdee

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

Huachiew Chalermprakiet University, Thailand

E-mail: poonyanando@gmail.com

#### บทคัดย่อ

การนิเทศงานในองค์กรบริการทางสังคมที่มีผู้ให้บริการเป็นนักสังคมสงเคราะห์ ถือว่าเป็นการบริหารงานสังคมสงเคราะห์ประเภทหนึ่งที่มีผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจ และเข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศ เพราะว่าการนิเทศงานมีส่วนสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพ พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และเป็นการให้การสนับสนุนด้านจิตใจต่อนักสังคมสงเคราะห์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทั้งนี้รูปแบบการนิเทศงานขององค์กรแต่ละแห่งย่อมแตกต่างกันออกไปตามบริบทขององค์กรนั้น ๆ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรอย่างไร รวมถึงเลือกใช้ให้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจประยุกต์ใช้ตามรูปแบบดังนี้ 1.การนิเทศงานเฉพาะราย 2.การนิเทศงานแบบกลุ่ม 3.การนิเทศงานโดยเพื่อน 4.รูปแบบให้บริการแบบทีม และ 5.รูปแบบการปฏิบัติด้วยตนเอง นอกจากรูปแบบการนิเทศงานข้างต้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ ที่สามารถนำมาสนับสนุนให้การนิเทศงานนั้นประสบความสำเร็จ เพราะท้ายที่สุดแล้วผลลัพธ์ที่ดีอันเกิดขึ้นจากการนิเทศงานไม่ได้ส่งผลกระทบเฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่เป็นนักสังคมสงเคราะห์เพียงเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อองค์กร และส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังผู้ใช้บริการผ่านบริการที่องค์กรเป็นผู้มอบให้

**คำสำคัญ :** การนิเทศงานสังคมสงเคราะห์, การบริหารงานสังคมสงเคราะห์, ผู้นิเทศงาน

## Abstract

Supervision in a social service organization with social workers is considered a type of social working management that executives need to pay attention to. and take part in the supervision since supervision promotes professional development, improves operational efficiency, and mentally supports the social workers who work well. Supervision also promotes a good relationship in the agency. However, the form of supervision of each organization could differ according to the context of that organization, depending on how the executive chooses to use it to suit the context of the organization as well as its subordinates. Supervision can be applied according to the following format: 1. Case Work Model 2. Group Supervision Model 3. Peer Supervision Model 4. Team Service Delivery Model and 5. Autonomous Practice Model in addition to the above-mentioned supervision formats, managers should also consider other resources that can be used to support the success of supervision. The positive outcomes of supervisory tasks are not only affected to social workers, but also affects the organizations and the service users through the services that provided by the organization.

**Keywords:** Social Work Supervision, Social Work Administration, Supervisor

## บทนำ

การนิเทศงานในองค์กรบริการทางสังคมหรือหน่วยงานที่ให้บริการกับมนุษย์ โดยเฉพาะหน่วยงานด้านสังคมสงเคราะห์ ถือว่ามีความสำคัญเพราะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดความเป็นมืออาชีพให้กับนักสังคมสงเคราะห์ และหน่วยงานที่ให้บริการ (Jones, M., 1999) นอกจากนี้การนิเทศงานยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนาด้านวิชาชีพ รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยลักษณะการนิเทศงานอาจมีความแตกต่างกันออกไปตาม



ประเด็นที่เกิดขึ้น และความถนัดของผู้นิเทศงาน ทั้งนี้โครงสร้างและกระบวนการของการนิเทศงานที่ดีจะเป็นตัววัดสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน (Tsui, M., 1997) ในขณะเดียวกันการนิเทศงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกิจกรรมการบริหารเพื่อสร้างให้เกิดความเป็นมืออาชีพในงาน และการนิเทศงานยังเป็นวิธีการทำงานที่ค่อนข้างเป็นอิสระแต่ต้องอยู่ภายใต้กรอบของเป้าหมายและขั้นตอนของหน่วยงาน (Jones, A. & May, J., 1992)

“สัมพันธภาพระหว่างผู้นิเทศงานกับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับการนิเทศ เป็นสัมพันธภาพที่สำคัญอันเป็นจุดเชื่อมระหว่างอำนาจในการบริหารองค์การกับอัตลักษณ์ของวิชาชีพ ก่อให้เกิดความคิดร่วมกัน และการเชื่อมต่อกัน  
(Middleman, R. & Rhodes, G., 1980)

หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชามีภารกิจที่ยากและท้าทาย ในการรวบรวมประสบการณ์ทั้งหมดของการทำงานภายใต้การกำกับดูแลของตนเอง เพื่อถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ดังนั้นในการนิเทศงานสังคมสงเคราะห์จึงไม่ใช่การดูแลอย่างง่าย ๆ แต่เป็นการดูแลที่จะสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทำงานได้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานขององค์กร เพราะฉะนั้นการนิเทศจึงต้องคำนึงในหลายประเด็นคือ ทุกคนที่เกี่ยวข้อง แบบอย่างที่ถูกต้องของการปฏิบัติงานที่ต้องปฏิบัติต่อผู้ใช้บริการ ต้องทราบถึงดุลยพินิจและวิจารณญาณของผู้ปฏิบัติงานที่ใช้อย่างเหมาะสมต่อการแก้ไขปัญหาของผู้ใช้บริการ ความรับผิดชอบต่อการกระทำและการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน การไม่ลดทอนศักดิ์ศรีคุณค่าความเป็นมนุษย์ของผู้ใช้บริการ การพยายามเสริมพลังอำนาจให้แก่ผู้ใช้บริการ การตัดสินใจบางอย่างของผู้ปฏิบัติงานอาจสร้างผลกระทบต่อสังคมส่วนรวมจึงจำเป็นต้องได้รับการดูแลจากหัวหน้างานหรือผู้นิเทศ ทั้งนี้หากมีกระบวนการนิเทศงานที่ดี ผู้รับการนิเทศ จะสามารถเห็นภาพการทำงานและเข้าถึงวิธีการทำงานได้ง่ายมากขึ้น และจะส่งผลให้การนิเทศงานมีความน่าสนใจ ช่วยขจัดความเครียดในการทำงาน สร้างความรู้สึกมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานให้เป็นไปตามแนวทางหรือข้อกำหนดของหน่วยงาน ทั้งนี้การนิเทศงานเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบภายในหน่วยงาน ซึ่งในหน่วยงานต้องมีหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา ที่คอยกำกับดูแลหน่วยงานและการ

ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เข้าใจรูปแบบการนิเทศแบบหน่วยงาน (Borland, P., 1995)

ในหน่วยงานที่ให้บริการกับมนุษย์ รูปแบบการนิเทศมักสะท้อนให้เห็นถึงมาตรฐานการควบคุมของหน่วยงาน (Kadushin, A. & Harkness, D., 2002), (Skidmord, R. A., 1995), (Watson, R. W., 1973) สำหรับรูปแบบการนิเทศงานเฉพาะราย Case work model ถือเป็นการรูปแบบการนิเทศงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในระดับสูง และเป็นรูปแบบของการทำงานอย่างมืออาชีพ (Epstein, L., 1973), (Rock, B., 1990), (Veeder, N. W., 1990) นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการนิเทศงานแบบกลุ่ม Group Supervision model (Brown, A. & Bourne, I., 1996), (Getzel, G. S., et al., 1971), (Kaplan, T., 1991), (Kaslow, F. W., 1973), (Shullman, L., 1993) รูปแบบการนิเทศงานโดยเพื่อน Peer Supervision model (Skidmore, R. A., 1995) รูปแบบให้บริการแบบทีม Team service delivery model (Payne, C. & Scott, T., 1982) และรูปแบบการปฏิบัติด้วยตนเอง Autonomous practice model (Tsui, M., 2005)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การนิเทศงานเป็นภาระงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กรที่ให้บริการทางสังคม เพราะนอกจากการนิเทศงานจะมีส่วนช่วยสร้างให้เกิดนักสังคมสงเคราะห์รุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และพัฒนาความเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้นักสังคมสงเคราะห์ที่มีประสบการณ์แล้ว ก็ยังต้องการรับการนิเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ให้มีความชำนาญมากยิ่งขึ้น รวมถึงการนิเทศงานที่ช่วยสนับสนุนด้านจิตใจให้กับนักสังคมสงเคราะห์ที่เหนื่อยล้า มีความเครียด โดยการนิเทศงานจะช่วยเสริมพลังอำนาจให้นักสังคมสงเคราะห์ได้มีพลังใจที่จะมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานต่อไป ทั้งนี้ ในอนาคตหากต้องการเห็นภาพการพัฒนาองค์กรที่ให้บริการทางสังคม โดยเฉพาะการพัฒนาด้านบุคลากรที่เป็นนักสังคมสงเคราะห์ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ องค์กรหรือหน่วยงานที่ให้การกำกับดูแลควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการนิเทศงาน และส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม หรือมีแบบแผนการนิเทศงานที่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ สร้างให้เกิดบรรทัดฐาน และมาตรฐานในองค์กร นอกจากนี้ยัง



ส่งผลในภาพรวมต่อการพัฒนาวิชาชีพสังคมสงเคราะห์ และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับผู้ให้บริการซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของวิชาชีพ

### การนิเทศงานเฉพาะราย

การนิเทศงานเฉพาะราย ได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์เฉพาะราย (Kadushin, A. & Harkness, D., 2002) โดยการนิเทศประกอบด้วย หัวหน้างานหรือผู้นิเทศ (Supervisor) กับผู้รับการนิเทศ (Supervisee) ในลักษณะความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง ทั้งนี้การนิเทศงานเฉพาะรายถือเป็นรูปแบบการนิเทศงานที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และเหมาะสมสำหรับผู้ที่ยังไม่มีประสบการณ์การทำงาน (Kadushin, A., 1974, 1992), (Ko, G. P., 1987)

โดยความสำคัญของการนิเทศงานรูปแบบนี้ ในกรณีที่เป็นผู้ปฏิบัติงานใหม่ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้าใจความต้องการของผู้ใช้บริการได้เร็วยิ่งขึ้น และได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานด้วย โดยอาจเริ่มต้นจากเนื้อหาที่ง่ายไม่ซับซ้อน และเพิ่มระดับความซับซ้อนมากขึ้น หรือยกสถานการณ์ตัวอย่างเพื่อร่วมกันหาวิธีการแก้ไข หรืออาจนำวิธีการแก้ไขที่เคยใช้แล้วมาช่วยในการนิเทศงาน ซึ่งวิธีการนี้จะนำไปสู่การร่วมมือกันทางความคิด โดยการนิเทศงานเฉพาะรายนี้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้างานในการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับการนิเทศในด้านการปฏิบัติงาน และด้านจิตใจ

นักสังคมสงเคราะห์ส่วนใหญ่มีภาระงานที่หนัก เพราะปัญหาและความต้องการของผู้ใช้บริการมีเป็นจำนวนมาก และในบางครั้งเรื่องราวอาจคล้ายคลึงกับประสบการณ์ในชีวิตของนักสังคมสงเคราะห์ที่อาจจะลืมเลือนไปแล้ว เมื่อถูกกระตุ้นก็ทำให้จดจำได้ และส่งผลต่อนักสังคมสงเคราะห์กับงานที่กำลังทำอยู่ ดังนั้นปัญหาที่มีความซับซ้อนเหล่านี้จึงสมควรที่จะได้รับความสนใจและการดูแลอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้างานหรือผู้นิเทศ (Brown, A. & Bourne, I., 1996) เพราะหากปล่อยอาจส่งผลทำให้นักสังคมสงเคราะห์ที่กำลังเผชิญกับปัญหาสูญเสียกำลังใจ ทำให้รู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสม ไม่ได้รับการแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติที่มีต่อหน่วยงานว่าหัวหน้างานกำลังกดขี่ข่มเหงตนอยู่ (Borland, P., 1995)

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการนิเทศงานเฉพาะราย เป็นกระบวนการนิเทศงานที่ค่อนข้างสะดวกและเข้าถึงได้ง่ายที่สุด เพราะมีเพียงหัวหน้างานหรือผู้นิเทศ กับผู้รับการนิเทศ ที่ดำเนินกระบวนการนิเทศงานภายในบริบทของงาน และบริบทของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่งของการนิเทศงานเฉพาะรายนี้ สร้างให้เกิดความง่ายต่อกระบวนการนิเทศงาน นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความแน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น

### การนิเทศงานแบบกลุ่ม

การนิเทศงานแบบกลุ่มใช้การจัดตั้งกลุ่มเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการนิเทศงานสังคมสงเคราะห์ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการนิเทศงานแบบกลุ่มเหมือนกับวัตถุประสงค์ของการนิเทศงานเฉพาะราย แต่แตกต่างกันที่ประหยัดเวลา และทรัพยากรบุคคล คือผู้นิเทศงาน นอกจากนี้การนิเทศงานแบบกลุ่มยังช่วยเพิ่มเติมประสบการณ์การสอน การเรียนรู้ เพราะผู้เข้าร่วมกลุ่มได้ร่วมแบ่งปันประสบการณ์และความยากลำบากในการปฏิบัติงานของตนเองออกมาให้สมาชิกกลุ่มได้รับทราบและเรียนรู้ไปพร้อมกัน โดยการนิเทศงานแบบกลุ่ม มีความจำเป็นและเหมาะสมในกรณีที่หน่วยงานมีผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก และหัวหน้างานหรือผู้นิเทศมีจำนวนน้อย (Kadushin, A. & Harkness, D., 2002)

ในกระบวนการกลุ่มหัวหน้ากลุ่มหรือผู้นิเทศ จะทำหน้าที่สนับสนุนให้สมาชิกกลุ่มหรือผู้รับการนิเทศได้แบ่งปันข้อมูลเชิงลึก ประสบการณ์ ความยากลำบากในการปฏิบัติงาน โดยเน้นไปที่ความต้องการพื้นฐานของสมาชิกกลุ่มหรือผู้รับการนิเทศ (Watson, R. W., 1973) การนิเทศงานแบบกลุ่มนี้ผู้รับการนิเทศจะมีความเป็นอิสระมากกว่าเมื่อเทียบกับการนิเทศงานในรูปแบบอื่น ๆ โดยการนิเทศรูปแบบกลุ่มจะสร้างความเท่าเทียมกันระหว่างผู้นำกลุ่ม กับสมาชิกกลุ่ม โดยสมาชิกสามารถแสดงออกถึงปัญหาหรือความซับซ้อนใจของตนเองต่อหัวหน้ากลุ่มหรือผู้นิเทศงานได้อย่างเป็นอิสระ (Kadushin, A. & Harkness, D., 2002) รูปแบบการนิเทศงานแบบกลุ่มนี้จะทำให้สมาชิกกลุ่มได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลายในสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย ทำให้เกิดความผ่อนคลายอารมณ์



ทั้งนี้ข้อที่ควรตระหนัก คือ การนิเทศงานแบบกลุ่มต้องมุ่งเน้นไปที่ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกกลุ่มมากที่สุด จึงไม่สามารถจัดการปัญหาที่เฉพาะเจาะจง และปัญหาที่เร่งด่วนได้ในทันที นอกจากนี้กลุ่มอาจกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันของสมาชิกด้วยตนเอง และบ่อยครั้งก็ยากที่จะรวมสมาชิกใหม่เข้าสู่กลุ่มการนิเทศงานได้ ในหลายกรณีอาจเป็นการง่ายที่ไม่ต้องสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหา และตัดสินใจ หากข้อเสนอแนะนั้นขาดความมั่นใจที่จะดำเนินการ ทั้งนี้ในรูปแบบการนิเทศงานแบบกลุ่มผู้นำนิเทศอาจต้องใช้ข้อมูลที่มากขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินการกลุ่มมากกว่าปกติ สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือการที่เข้าไปแทรกแซงช่วยเหลือสมาชิกรายใดรายหนึ่ง ซึ่งอาจสร้างปัญหาให้กับสมาชิกกลุ่มคนอื่น ๆ ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนด้านปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในบริบทของกลุ่ม ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญทั้งกลุ่มและบุคคลไปพร้อมกัน

กล่าวได้ว่าการนิเทศงานแบบกลุ่ม เป็นส่วนเสริมให้การนิเทศงานเฉพาะรายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการนิเทศงานเฉพาะรายเป็นความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง ดังนั้นความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่ถ่ายทอดย่อมมีความจำกัดและไม่หลากหลาย ดังนั้นการนิเทศงานแบบกลุ่มจึงเข้ามาเสริมให้การนิเทศงานเฉพาะรายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะผู้รับการนิเทศจะได้รับความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลายจากผู้เข้าร่วมการนิเทศในกลุ่ม นอกจากนี้ยังถือว่าเป็นการสร้างพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็น แบ่งปัน รวมถึงการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างผู้รับการนิเทศ หรือนักสังคมสงเคราะห์ที่เข้าร่วมกลุ่มการนิเทศ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาต่อตนเอง องค์กร และวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง

## การนิเทศงานโดยเพื่อน

Peer Supervision เป็นการนิเทศงานโดยเพื่อน ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบเดิมที่ต้องนิเทศงานโดยผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่ตำแหน่งสูงกว่าในสายงาน โดยเป็นการนิเทศงานโดยเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันมีการปฏิบัติงานในสายงานเดียวกัน ให้การสนับสนุนรวมถึงข้อเสนอแนะที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้าและความสำเร็จในงาน (Evans, A. C., 2022) เป็นการนิเทศงานแบบที่ไม่อาศัยอำนาจหน้าที่มาเกี่ยวข้อง แต่อาศัยการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันของทุกคน ทั้งนี้การนิเทศงานโดยเพื่อนจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกลึกซึ้ง

เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และสร้างบรรยากาศแห่งการช่วยเหลือแบ่งปันกัน (Hardcastle, D., 1991), (Watson, W. R., 1973) โดย (Hardcastle, D., 1991) ยังกล่าวอีกว่า จะช่วยเพิ่มความรักใคร่ชอบ และอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน โดยปัจจัยหลักที่ทำให้การนิเทศงานโดยเพื่อนนี้ประสบความสำเร็จ คือ ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน

อีกแนวทางหนึ่งสำหรับการนิเทศงานรูปแบบนี้ คือ รูปแบบตึกคู่ หรือ ควบคู่ (tandem) ซึ่งพัฒนามาจาก Peer group model (Watson, R. W., 1973) ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การแบ่งปันความรู้ และทักษะทางวิชาชีพ โดยเกิดจากนักสังคมสงเคราะห์ 2 คน ซึ่งคนหนึ่งมีประสบการณ์มีความเป็นมืออาชีพ ส่วนอีกคนอ่อนประสบการณ์กว่า คอยปรึกษากัน โดยทั้ง 2 เปรียบเสมือนล้อรถจักรยานแบบโบราณ ที่มีทั้งล้อใหญ่และล้อเล็กซึ่งเป็นกลไกที่ต้องทำงานไปด้วยกัน โดย 2 ล้อนั้นขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน เช่นเดียวกันกับการปฏิบัติงานวิชาชีพ สังคมสงเคราะห์ ทั้งสองต่างเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยไม่ได้ถูกกำหนดว่าใครคนใดคนหนึ่งเป็นหัวหน้า แต่ทั้งสองต่างปฏิบัติงานควบคู่ไปด้วยกัน มีการพบปะกันบ้างเป็นครั้งคราวและแบบไม่เป็นทางการเพื่อปรึกษาหารือในงาน พุดคุยแบ่งปันประสบการณ์ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ตนเองได้เรียนรู้

กล่าวได้ว่าการนิเทศงานโดยเพื่อน แตกต่างจากการนิเทศงานเฉพาะราย เพราะแม้จะมีรูปแบบความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง แต่การนิเทศงานเฉพาะราย ผู้นิเทศงานกับผู้รับการนิเทศ มีความแตกต่างกันในระดับตำแหน่ง ความเชี่ยวชาญ ส่วนการนิเทศงานโดยเพื่อน ไม่ได้กำหนดว่าใครเป็นผู้นิเทศงานหรือใครเป็นผู้รับการนิเทศ แต่ทั้งสองอยู่ในสถานะเดียวกัน มีสายงานเดียวกัน แต่อาจมีความแตกต่างด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์บ้าง โดยทั้งสองคอยแบ่งปันความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือควบคู่กันไป คอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นต้น ซึ่งผลที่ได้คือ การสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ ที่สามารถเปิดใจพุดคุย และช่วยกันพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ

### รูปแบบการให้บริการแบบทีม

ในรูปแบบนี้ผู้นิเทศงานจะทำหน้าที่เป็นผู้นำของทีม ซึ่งการให้บริการแบบทีมนี้ไม่มีการกำหนดช่วงเวลาของการนิเทศงานแบบตายตัว แต่จะเน้นไปทำงานเป็นหลัก รวมถึงการให้ทุกคน





มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยให้ผู้นำทีมเป็นคนสุดท้ายที่แสดงความคิดเห็นต่อการตัดสินใจ ทั้งนี้ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบประสิทธิภาพของงาน การพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ เป็นความรับผิดชอบที่ทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมกัน (Kadushin, A. & Harkness, D., 2002), (Payne, C. & Scott, T., 1982)

นอกจากนี้ (Brown, A. & Bourne, I., 1996) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมให้ผลดีทั้งในด้านของงาน และด้านความสัมพันธ์ โดยการทำงานเป็นทีมช่วยสร้างกรอบการทำงาน และช่วยเลือกใช้ทรัพยากรในทีมที่มีร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งทรัพยากรนั้นเป็นแหล่งของการสนับสนุน เป็นจุดแข็ง ที่คอยสนับสนุนสมาชิกในทีมที่เกิดความเครียด และทีมยังเป็นพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับการช่วยกันแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้วิธีการทำงานเป็นทีมยังช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดการนิเทศงานเฉพาะบุคคล เฉพาะเรื่องอย่างเหมาะสม โดยปล่อยให้เรื่องอื่น ๆ บริหารจัดการในระดับทีม

อย่างไรก็ตามการทำงานแบบทีมต้องมีการดำเนินงานไประยะเวลาหนึ่งจึงจะประสบความสำเร็จ โดยระหว่างการดำเนินงานนั้นจำเป็นต้องใช้ความพยายาม และทักษะอย่างมาก โดยเฉพาะจากผู้นำทีม เพื่อสร้างให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่มีความไว้วางใจ และความมั่นใจ ทั้งนี้ผู้นำทีมอาจพบสถานการณ์ที่ยากสำหรับการแก้ไขปัญหา คือ สถานการณ์ที่ปัญหานั้นส่งผลเป็นการส่วนตัวต่อสมาชิกในทีม โดยสถานการณ์ดังกล่าวอาจแก้ไขโดยการขอความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาภายนอกทีม แต่ทว่าสถานการณ์ดังกล่าวเป็นสถานการณ์ที่มีโอกาสพบเจอน้อย

## รูปแบบการปฏิบัติด้วยตนเอง

การที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยอิสระช่วยสนับสนุนให้นักสังคมสงเคราะห์สามารถเติบโตในสายอาชีพสังคมสงเคราะห์ โดยมีผู้ให้เหตุผลสนับสนุนว่า สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์แล้ว และได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี มีความเป็นมืออาชีพ ไม่มีความจำเป็นต้องกำหนดให้ต้องได้รับการนิเทศงานโดยตรงแบบตัวต่อตัว (Epstein, L., 1973),

(Kutzik, A. J., 1977), (Veeder, N. W., 1990) ทั้งนี้ (Veeder, N. W., 1990) ให้เหตุผลสนับสนุนประเด็นนี้ว่า จากการสำรวจนักศึกษาหลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต (MSW) ที่กำลังศึกษาหลักสูตรการบริหารการนิเทศงาน ได้ผลสรุปว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานอย่างใกล้ชิดเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับนักสังคมสงเคราะห์ใหม่และยังไม่มีประสบการณ์การทำงาน แต่ไม่จำเป็นสำหรับนักสังคมสงเคราะห์ที่มีประสบการณ์แล้ว ทั้งนี้ นักสังคมสงเคราะห์ที่มีประสบการณ์อาจมีการขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญบ้างเป็นครั้งคราวในกรณีที่จำเป็น

ทั้งนี้ (Barretta-Herman, A., 1993) ได้นำเสนอรูปแบบการปฏิบัติด้วยตนเองในการนิเทศงานสังคมสงเคราะห์สำหรับนักสังคมสงเคราะห์ที่มีใบรับรองอนุญาต โดยถือว่านักสังคมสงเคราะห์เป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมพร้อมกับเป็นผู้ที่มีประสบการณ์เป็นอย่างดี ดังนั้นความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพจึงเป็นหน้าที่ของนักสังคมสงเคราะห์เอง ไม่ใช่หน้าที่ของผู้นิเทศงาน เพราะผู้นิเทศงานมีหน้าที่เป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกให้เท่านั้น โดยอาศัยการนิเทศงานรูปแบบกลุ่มเป็นหลัก นอกจากนี้ผู้นิเทศงานไม่ได้อยู่ในฐานะผู้มีความรู้ความสามารถในด้านของความรู้และทักษะอีกต่อไป ทั้งนี้ผู้นิเทศงานจะมีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเยี่ยมและให้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับการปฏิบัติ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ท้าทายให้กับนักสังคมสงเคราะห์ที่มีประสบการณ์

ดังนั้น รูปแบบการปฏิบัติด้วยตนเองนี้ เป็นรูปแบบการนิเทศงานที่เหมาะสมสำหรับนักสังคมสงเคราะห์ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ แต่ทั้งนี้ หากนักสังคมสงเคราะห์เหล่านั้นไม่ได้รับการนิเทศงานเลย อาจส่งผลให้เสียโอกาสในการได้รับความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลง รูปแบบของปัญหา หรือรูปแบบของการทำงานย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นการรับการนิเทศงานโดยการขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีประสบการณ์ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาตนเองของนักสังคมสงเคราะห์ ทั้งยังเป็นการสร้างอุปนิสัยของการเรียนรู้ตลอดเวลาให้เกิดขึ้นในตนเองได้อีกด้วย



## แหล่งทรัพยากรสำหรับการนิเทศงาน

สำหรับการนิเทศงานนอกจากรูปแบบที่ผู้ให้การนิเทศจะนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการนิเทศงานแล้ว แหล่งทรัพยากรสำหรับการนิเทศงานก็ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเช่นกัน เพราะแหล่งทรัพยากรเหล่านี้สามารถนำมาใช้เพื่อให้การนิเทศงานนั้นประสบความสำเร็จ (Kadushin, A. & Harkness, D., 2002) ยกตัวอย่างของแหล่งทรัพยากรที่สำคัญดังนี้

1. ผู้ใช้บริการ (Client) ในการจัดการความเครียดของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานหรือผู้นิเทศงานไม่ใช่แหล่งทรัพยากรเดียวที่สนับสนุนการจัดการความเครียดที่ผู้ปฏิบัติงานพบในระหว่างการดำเนินงาน แต่ทว่าผู้ใช้บริการ สามารถเป็นแหล่งทรัพยากรสำคัญที่สนับสนุนในด้านการจัดการความเครียดได้ โดยผู้ปฏิบัติงานให้ความเห็นว่าความสามารถของตนเอง ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ความคิดเห็น และความชื่นชมในความพยายามในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของผู้ใช้บริการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จ

2. กลุ่มผู้ร่วมงานหรือเพื่อนร่วมงาน (The Peer Group) เป็นแหล่งทรัพยากรเพื่อเติมที่ให้การสนับสนุนการนิเทศงานและช่วยเสริมความสามารถของผู้นิเทศงานอีกด้วย ทั้งนี้เพราะว่าผู้ปฏิบัติงานมักจะเข้าหาเพื่อนร่วมงานที่พูดคุยด้วยแล้วรู้สึกสบายใจ โดยสามารถพูดคุยได้ในเรื่องความไม่พอใจ ความท้อแท้ หรือข้อสงสัยเกี่ยวกับงาน รวมถึงความวิตกกังวลในเรื่องประสิทธิภาพการทำงาน และความรู้สึกผิดที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดต่าง ๆ โดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานภายในที่ทำงาน หรือกลุ่มงาน มักเป็นแหล่งทรัพยากรหลักที่ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นประจำเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับหัวข้อดังที่กล่าวไว้ข้างต้น

3. เครือข่ายสนับสนุนทางสังคม (Social Support Network) เป็นหนึ่งในทรัพยากรสำคัญที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนการนิเทศงาน ทั้งนี้เนื่องจากความเครียดที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน ดังนั้นสถานที่ทำงานจึงเป็นพื้นที่ที่ดีที่สุดในการจัดการกับความเครียดจากการทำงาน โดยผู้ให้การนิเทศย่อมตระหนักถึงสาเหตุของความเครียดและธรรมชาติของความเครียดจากการทำงาน และสามารถให้ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความเครียดได้มากที่สุดเพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานให้คลายจากความเครียดที่เกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากครอบครัวหรือเพื่อนสนิท เพราะขาดความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับความเครียดที่เกิดขึ้น และเป็นเพียงพื้นที่สำหรับหยุดความเครียดไว้

ชั่วคราวเท่านั้นไม่ได้มีการแก้ไขความเครียดอย่างจริงจัง ดังนั้นผู้ให้การนิเทศจึงสามารถจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานได้ทันทั่วทั้งที่ และเป็นแหล่งทรัพยากรที่ดีที่สุดสำหรับการจัดการกับความเครียดจากการทำงาน

ดังนั้น แหล่งทรัพยากรสำหรับการนิเทศงาน ถือว่าเป็นองค์ประกอบหรือส่วนสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้การนิเทศงานประสบผลสำเร็จอย่างเต็มที่ โดยทรัพยากรที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เป็นทั้งแหล่งสนับสนุนด้านจิตใจ แก้ไขความเครียดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน แก้ไขความวิตกกังวลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ทำให้นักสังคมสงเคราะห์มีความสุขสบายใจ และมั่นใจที่จะปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้นอกจากแหล่งทรัพยากรที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น นักสังคมสงเคราะห์อาจพบแหล่งทรัพยากรอื่นที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้เพื่อช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการนิเทศงานได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพสังคม และสิ่งแวดล้อม ในองค์กรที่นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติงานอยู่

## สรุป

การนิเทศงานสังคมสงเคราะห์ เป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยดูแลนักสังคมสงเคราะห์ ทั้งด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ และด้านการดูแลจิตใจ ผ่านรูปแบบการนิเทศงานในลักษณะต่าง ๆ ตามความสามารถ ความถนัดของผู้ให้การนิเทศหรือหัวหน้าหน่วยงาน รวมถึงบริบทของงานและขององค์กรนั้น ๆ โดยการนิเทศงานไม่ว่าจะดำเนินการด้วยรูปแบบใดก็ตาม ผู้ให้การนิเทศหรือหัวหน้าหน่วยงานจำเป็นต้องกระทำด้วยความละเอียดอ่อนและเอาใจใส่ต่อผู้รับการนิเทศ ทั้งยังต้องมีความยืดหยุ่นเพราะหากเข้มงวดมากเกินไปอาจส่งผลเสียต่อจิตใจของผู้รับการนิเทศได้ นอกจากนี้ผู้ให้การนิเทศหรือหัวหน้าหน่วยงานไม่ควรเพิกเฉยต่อพฤติกรรมและความรู้สึกของผู้รับการนิเทศตรงกันข้ามควรยอมรับต่อสิ่งที่เกิดขึ้นและค้นหาวิธีการแก้ไขเพื่อให้การช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับผู้รับการนิเทศอย่างเหมาะสม เพราะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับผู้รับการนิเทศเพียงเท่านั้น แต่ยังเกิดขึ้นกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานหรือองค์กร รวมถึงบริการที่ส่งมอบให้กับผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ในด้านของการบริหารองค์กร การนิเทศงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาไม่อาจละเลยต่อสถานการณ์ ปัญหา และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานได้ เพราะหากละเลยย่อมส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าจะไม่ได้รับ



การช่วยเหลือสนับสนุน ไม่ได้รับการแบ่งปัน และอาจสร้างให้เกิดความรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจ ความไม่พอใจ ซึ่งอาจลุกลามสร้างความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ดังนั้นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจึงควรให้ความสนใจและใส่ใจต่อการนิเทศงาน

การบริหารงานด้านสังคมสงเคราะห์ โดยเฉพาะการนิเทศงาน อาจมองดูว่าเป็นเรื่องยากแต่ก็ไม่ใช่ว่าจะไปไม่ได้เลย หรือบริหารงานไม่ได้เลย และนักสังคมสงเคราะห์ที่เพิ่งเริ่มต้นการปฏิบัติงานอาจมองว่าเป็นเรื่องที่อยู่ไกลตัวจึงไม่สนใจ แต่ทว่าในอนาคตเมื่อมีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานมากขึ้นมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนตำแหน่งเข้าสู่สายการบริหาร ก็ไม่สามารถปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้หากทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้น การบริหารงานสังคมสงเคราะห์สามารถสร้างความตื่นเต้นในการทำงานได้ สร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ มีความน่าสนใจ และอาจสร้างความพึงพอใจให้กับนักสังคมสงเคราะห์ที่เป็นนักบริหารได้ และในฐานะของผู้บริหารยังสามารถให้การสนับสนุนนักสังคมสงเคราะห์ใหม่ที่ปฏิบัติงานได้ดีมีคุณภาพ ผ่านการยกย่องชื่นชมโดยแสดงให้เห็นว่านักสังคมสงเคราะห์เหล่านั้นเป็นผู้มีคุณค่า อันเป็นการให้การสนับสนุนทางจิตใจได้เป็นอย่างดี

## เอกสารอ้างอิง

- Barretta-Herman, A. (1993). On the development of a model of supervision for licensed social work practitioners. *The clinical Supervisor*, 11(2), 55-64.
- Borland, P. (1995). Supervision in a statutory agency. In Pritchard, J. (Ed.). *Good practice in supervision: Statutory and voluntary organisations* (Good practice series, 2) (31-38). Jessica Kingsley. London.
- Brown, A. & Bourne, I. (1996). *The social work supervisor: Supervision in community, day care and residential settings*. Open University Press. Philadelphia.
- Epstein, L. (1973). Is autonomous practice possible?. *Social Work*, 18(2), 5-12.

- Evans, A. C. (2022). Models of Peer Supervision in Social Work. (31 October 2022). Available <https://study.com/academy/lesson/models-of-peer-supervision-in-social-work.html>
- Getzel, G. S., Goldberg, J. R. & Salmon, R. (1971). Supervising in groups as a model for today. *Social Casework*, 52(3), 154-163.
- Hardcastle, D. (1991). Towards a model for supervision: A peer supervision pilot project. *The clinical Supervisor*, 9(2), 63-76.
- Jones, A. & May, J. (1992). *Working in Human Service Organisations: A Critical Introduction*. Longman. Melbourne.
- Jones, M. (1999). Supervisor or superhero: new role strains for frontline supervisors in human services. *Asia Pacific Journal of Social Work*, 9(1), 79-97.
- Kadushin, A. (1974). Supervisor-supervisee: A survey. *Social Work*, 19(3), 288-298.
- \_\_\_\_\_. (1992). What's wrong, what's right with social work supervision?. *Clinical Supervisor*, 10(1), 3-19.
- Kadushin, A. & Harkness, D. (2002). *Supervision in social work* (4<sup>th</sup> ed.). Columbia University Press. New York.
- Kaplan, T. (1991). A model for group supervision for social work: Implementations for the profession. In D. Schneck, B. Grossman & U. Glassman (Eds.). *Field education in social work: Contemporary issues and trends* (141-148). Kendall/Hunt. Dubuque, IA.
- Kaslow, F. W. (1973). Group supervision. In F. W. Kaslow et al. (Eds.). *Issues in human services* (115-141). Jossey-Bass. San Francisco.
- Ko, G. P. (1987). Casework supervision in voluntary family service agencies in Hong Kong. *International Social Work*, 30(2), 171-184.



- Kutzik, A. J. (1973). The social work field. In F. W. Kaslow et al. (Eds.).  
Supervision, consultation and staff training in the helping profession (25-60). Jossey-Bass. San Francisco.
- Middleman, R. & Rhodes, G. (1980). Teaching the Practice of Supervision.  
Journal of Education for Social Work, 16(3), 51-59.
- Payne, C. & Scott, T. (1982). Developing supervision of teams in field and residential social work. National Institute for Social Work. London.
- Rock, B. (1990). Social worker autonomy in the age of accountability. The Clinical Supervisor, 8(2), 19-31.
- Shullman, L. (1993). Interactional supervision. NASW Press. Washington, DC.
- Skidmord, R. A. (1995). Social work administration: Dynamic management and human relationships (3<sup>rd</sup> ed.). Allyn & Bacon. Boston.
- Tsui, M. (1997). The roots of social work supervision: an historical review. Clinical Supervisor, 15(2), 191-198.
- \_\_\_\_\_. (1997). Empirical research on social work supervision: the state of the art (1970-1995). Journal of Social Service Research, 23(2), 39-51.
- \_\_\_\_\_. (2005). Social work supervision: Contexts and concepts (Sage sourcebooks for the human services series). SAGE Publications. Thousand Oaks, Calif.
- Veeder, N. W. (1990). Autonomy, accountability, and professionalism: The case against close supervision in social work. The clinical Supervisor, 8(2), 33-47.
- Watson, R. W. (1973). Differential supervision. Social Work, 8(3), 37-43.

