



**แนวทางการดำเนินงาน  
พัฒนาบุคลากรในองค์กร  
เพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น  
“อำเภอคุณธรรม”**

**อำเภอคอนสวรรค์ จังหวัดชัยภูมิ**

**“สามัคคี มีน้ำใจ ห่างไกลอบายมุข”**

**แก้วกัลยาสิกขาลัย**

**สถาบันพระบรมราชชนก**

**สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข**

แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

## คำนำ

“คนดีมีน้ำใจอยู่ในทุกภาคส่วนของโรงพยาบาล” เป็นเป้าหมายของหน่วยงานคุณธรรม ซึ่งศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี กล่าวไว้ สะท้อนให้เห็นว่าการสร้างคุณธรรมในองค์กรจะนำไปสู่การสร้างคนดี ความมีน้ำใจ ให้กระจายไปในทุกภาคส่วน

หน่วยงานคุณธรรม คือการนำคุณธรรมมาปรับเป็นรูปธรรม ให้เป็นจริยธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้ ที่สำคัญต้องมาจากความมุ่งมั่นตั้งใจเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าของบุคลากรทุกระดับ โดยใช้คุณธรรมเป็นหลัก จากการดำเนินการที่ผ่านมา พบว่าโรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จเป็นหน่วยงานคุณธรรมต้นแบบ สามารถแก้ปัญหาขององค์กรได้ในหลายด้าน ทั้งปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการลดลง บุคลากรมีความสุขมากขึ้น เช่น โรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลบางมูลนาก และโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในการนำสู่การปฏิบัติจริงนั้นหน่วยงานบริการหลายแห่งยังมีข้อคำถามถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร สถาบันพระบรมราชชนก โดยแก้วกัลยาลิกขาลัย ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความต่อเนื่องและเป็นระบบจึงได้จัดทำ “แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม” ขึ้น เพื่อให้นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื้อหาในเอกสารเล่มนี้ นำมาจากการวิเคราะห์ บทบรรยาย การพูดคุยเล่าเรื่อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ตรงในการดำเนินการหน่วยงานคุณธรรม จนประสบความสำเร็จ

สถาบันพระบรมราชชนก ขอขอบพระคุณ นายแพทย์ณรงค์ สหเมธาพัฒน์ ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิของนายกรัฐมนตรี และปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นผู้จุดประกายการพัฒนาแก่นนำบุคลากรสาธารณสุข ตลอดจนให้คำปรึกษาและสนับสนุนวิชาการ ขอขอบพระคุณนายแพทย์ อัมภิกา ตียพันธ์ุ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชลบุรี นายแพทย์วิศิษฐ์ อภิลิทธิวิทยา ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบางมูลนาก ทนตแพทย์ไพรัช กาจประเสริฐ โรงพยาบาลบางมูลนาก ที่นำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้การจัดทำแนวทางฉบับนี้มีความสมบูรณ์ขึ้น

หวังว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ และเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการพัฒนา “หน่วยงานคุณธรรม” ให้เติบโต เป็นความมั่งคั่งของกระทรวงสาธารณสุข ต่อไป

แก้วกัลยาลิกขาลัย

สถาบันพระบรมราชชนก

## สารบัญ

	หน้า
<b>ภาคหนึ่ง</b>	<b>ความนำ</b>
	1
	วัตถุประสงค์
	2
	ใครคือผู้ใช้เอกสาร
	3
	นิยามศัพท์
	3
<b>ภาคสอง</b>	<b>แนวคิดการพัฒนาหน่วยงานคุณธรรม</b>
	4
	ก. แนวคิดการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแบบโครงการ(Project Approach)
	4
	การเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัด EDUCATION FOR ALL
	แก่นการเรียนรู้คือ “ร่วมกันทำตัวอย่างมีปัญญา”
	ข. แนวคิดการแปลงนามธรรมไปสู่รูปธรรม “หน่วยงานคุณธรรม”
	6
	หลักการดำเนินการ 6 ขั้นตอน
	(ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี)
	ค. กรณีศึกษา“จากแนวคิดสู่ความเป็นจริง”
	7
	1. โรงพยาบาลบางมูลนาก
	7
	2. โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน
	8
	3. โรงพยาบาลชลบุรี
	10
<b>ภาคสาม</b>	<b>การพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข</b>
	13
	หลักการ และเหตุผล
	13
	วัตถุประสงค์
	13
	แนวทางการพัฒนา
	14
	เนื้อหาการพัฒนา
	14
	การเตรียมเนื้อหาสาระการพัฒนา
	15
	การพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข
	นโยบายโรงพยาบาลคุณธรรม “เส้นทางการพัฒนาที่ยั่งยืน”
	15
	ชั่วโมง ฝึกปฏิบัติกระบวนการแปลงคุณธรรมเป็นจริยธรรม
	19
	ชั่วโมงสะท้อนคิด จากวิทยากร
	19
	การประเมินผล
	19

## สารบัญ

	หน้า
<b>บรรณานุกรม</b>	
<b>ภาคผนวก</b>	
- บันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือ ร่วมเป็นภาคีเครือข่ายหน่วยงานคุณธรรม ระหว่างกระทรวงสาธารณสุข กับโรงพยาบาลในเขตสุขภาพ..... ในโครงการ “โรงพยาบาลคุณธรรม สร้างสุข”	22
- คำอธิบาย “กิจกรรม” เพื่อประกอบการพิจารณาลงนาม	25
- เรื่องเล่าการกำหนดอัตลักษณ์จากการบรรยาย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี	27
- บันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือ ร่วมเป็นภาคีเครือข่ายอำเภอคุณธรรม ระหว่างอำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร กับองค์กรปกครองท้องถิ่น และส่วนราชการในอำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร ในโครงการ “อำเภอคุณธรรม สร้างสุข”	29
- ตัวอย่างการกำหนดอัตลักษณ์จาก โครงการวิจัยการสังเคราะห์องค์ความรู้ กระบวนการสร้างโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม	32
- รายชื่อผู้ร่วมพิจารณาเนื้อหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข เพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “โรงพยาบาลคุณธรรม” ณ แก้วกัลยาสิขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2558	35
- รายชื่อผู้ร่วมพิจารณา “ร่าง”แนวทางการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข เพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม ” ณ ห้องประชุมกลุ่มพัฒนาบุคลากร สถาบันพระบรมราชชนก วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2558	36



“ชาติของเรารักษาเอกราชอธิปไตยมาได้จนถึงทุกวันนี้  
ด้วยความสามัคคี คนไทยเราแต่ละคนรู้จักประโยชน์ส่วนรวมของชาติ  
รู้จักปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องและเกื้อกูลกัน  
ผลการปฏิบัติของเรานั้นจึงเกิดเป็นพลังอันยิ่งใหญ่  
ซึ่งสามารถกำจัดและป้องกันภัยต่าง ๆ มิให้ทำอันตรายแก่เราได้  
แม้จะมีศัตรูคิดร้าย มุกรุกคูกคามอย่างหนักหนาเพียงใด  
เราก็มิแพ้เพียงพม่า...”

พระบรมราชาไชวาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช





“ความสามัคคี เป็นคุณธรรมสำคัญประการหนึ่ง  
ซึ่งหมู่ชนอยู่ร่วมกันจำเป็นต้องมีต้องถนอมรักษาและต้องนำมาใช้อยู่เสมอเสมอ  
ถ้าแต่ละฝ่ายเข้ามาร่วมกันทำงานด้วยความตั้งใจดี  
ด้วยความสามัคคีความรู้ความสามารถและด้วยความคิดที่สร้างสรรค์  
งานก็สำเร็จสมบูรณ์ดังงามตามประสงค์ทุกอย่าง...”

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ

# ภาคนี้

## ....ความนำ

เมื่อสองพันปีก่อนนักปราชญ์ชาวกรีกเคยพูดว่า “คนดี ไม่มีกฎหมายก็อยู่กันอย่างสงบสุข คนชั่ว ถึงมีกฎหมายก็พยายามหาช่องโหว่ของกฎหมายเพื่อจะทำชั่ว” คำกล่าวนั้นเป็นเรื่องอดีต เมื่อพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างไร ปัจจุบันกล่าวได้ว่าเป็นยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงเร็ว และเปราะบาง ทั้งความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการ ใหม่มาเร็ว เก่าก็ไปเร็ว เป็น ยุคบริโภคนิยม วัตถุนิยม คนจะหยุดถามถึงความพอดี ความพอเพียง เกิดความสับสนของผู้มี良心 และผู้ขาดแคลน เพราะทรัพยากรมีเท่าที่มีแต่ต้องมาเฉลี่ย คน 20% แรกที่รวยที่สุดจะมีอำนาจมากที่สุด แล้วดึงกลุ่มของตัวเองมากขึ้นเรื่อยๆ จะเหลือให้คน 20% ช้างล่างเท่าไร ประเทศไทยอยู่ใน วงจรนี้เช่นกัน สภาพพัฒนาเคยให้ตัวเลขของคนไทยที่รวยที่สุด 20% แรกครองทรัพย์สิน 56% ในขณะที่ คน 20% หลังจำนวนเท่ากันครองทรัพย์สิน 3.6% ทำให้สังคมอ่อนแอ การละเลยต่อศีลธรรมปัญหา การคอร์รัปชันที่ปรากฏจากสื่อมวลชน จนถึงวิกฤตคุณธรรม ประเด็นธรรมนิยามที่มีการเปลี่ยนแปลงไป จากอดีตมาก เช่น ในอดีตคนให้ความสำคัญกับผู้ที่ใหญ่กว่า แต่ปัจจุบันกลายเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีอำนาจ มีความร่ำรวย หรือในอดีตคนไทยเคยรักสันโดษ ปัจจุบันกลายเป็นประเภท วัตถุนิยม<sup>1</sup> เป็นต้น

การจะรับมือกับสังคมบริโภคนิยมอย่างไร เป็นคำถามที่ทุกภาคส่วนต้องนำมาพิจารณาไม่เว้น แม้ในระบบสุขภาพ ที่ปัจจุบันโครงสร้างประชากร จำนวนผู้สูงอายุมากขึ้น จำนวนเด็กเกิดใหม่ลดลง เกิดปัญหาสุขภาพกระทบต่อการดำเนินชีวิตของประชาชน ซึ่งศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี เสนอรูปแบบการรับมือกับสังคมดังกล่าวข้างต้น ด้วยการดำเนินการ “หน่วยงาน คุณธรรม” โดยมีตัวอย่างของโรงเรียนคุณธรรม ที่ดำเนินการประสบความสำเร็จด้วยระยะเวลา สามปี สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียนได้

กระทรวงสาธารณสุขมุ่งหมายให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการบริการที่มีคุณภาพ บุคลากร มีความสุขในการทำงาน สร้างธรรมาภิบาลในการบริหาร และเป็นบรรทัดฐานของสังคมในเรื่องของการ เป็นผู้ให้บริการสุขภาพด้วยความรู้ความคู่คุณธรรม ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 ปลัดกระทรวงสาธารณสุข นายแพทย์ณรงค์ สหเมธาพัฒน์มีนโยบายขับเคลื่อนให้บุคลากรสาธารณสุขมีวินัย มีคุณธรรมจริยธรรม

<sup>1</sup> ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์ เกษม วัฒนชัย องคมนตรี “หน่วยงานคุณธรรม” 14 th HA National Forum Proceedings. สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน),www.ha.or.th,2556

## แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

ป้องกัน ป้องปราม มิให้บุคลากรกระทำผิด และมีการดำเนินการตามกฎหมาย ตามระเบียบวินัยต่อหน่วยงานบุคลากรที่กระทำผิด ทุจริต ประพฤติมิชอบ ทั้งมีแนวทางดำเนินการพัฒนาหน่วยงานบริการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขทุกแห่งทั่วประเทศให้เป็น “หน่วยงานคุณธรรม” ยึดหลักการทำงาน บนพื้นฐานความรู้ คู่คุณธรรม ด้วยความสุข สร้างวัฒนธรรมการทำงาน ที่โปร่งใส ซื่อสัตย์ ประชาชนในชาติได้รับประโยชน์สูงสุดในการดูแลสุขภาพ

สถาบันพระบรมราชชนก โดยแก้วกัลยาสิขาลัย ได้รับมอบหมายให้พัฒนาบุคลากร ด้านคุณธรรมจริยธรรม และได้จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อการพัฒนา “หน่วยงานคุณธรรม” เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าประชุมเข้าใจแนวคิด และนำไปสู่การพัฒนาหน่วยงานคุณธรรม อย่างเป็นรูปธรรม โดยผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ ประชาชนได้รับการบริการที่มีคุณภาพ โรงพยาบาลประหยัดงบประมาณที่ใช้บริหารองค์การ และบุคลากรของโรงพยาบาลมีความรัก ความสามัคคี และมีความสุขในการทำงาน ซึ่งผู้เข้าประชุมจำนวนมากได้ประเมิน ว่าได้ประโยชน์จากการประชุมครั้งนี้มาก มีความคิดจะพัฒนาหน่วยงาน แต่ต้องการให้สถาบันพระบรมราชชนก สนับสนุนองค์ความรู้ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สถาบันพระบรมราชชนก จึงได้จัดทำแนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข เพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “โรงพยาบาลคุณธรรม” ขึ้น โดยมุ่งหวังให้สามารถพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงาน ที่โปร่งใส ซื่อสัตย์ เป็นแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม อย่างเป็นระบบ ให้ประชาชนในชาติได้รับประโยชน์สูงสุดในการดูแลสุขภาพ

แนวทางการดำเนินการเล่มนี้ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ สามภาค คือ ภาคที่หนึ่ง เนื้อหาเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน กล่าวถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์ ใครคือผู้ใช้เอกสาร และนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ภาคที่สอง เป็นเรื่องราวของแนวคิดการพัฒนาหน่วยงานคุณธรรม พร้อมเสนอกรณีตัวอย่างของการดำเนินการ และภาคที่สาม กล่าวถึงกระบวนการอบรมพัฒนาบุคลากร รายละเอียดท่านสามารถศึกษาในแต่ละภาคส่วน ได้ต่อไป

**วัตถุประสงค์** เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข ให้มีความสามารถดังนี้

1. เข้าใจแนวคิด การพัฒนาหน่วยงานคุณธรรม
2. มีความรู้ ความเข้าใจกระบวนการพัฒนาบุคลากร และดำเนินการพัฒนาหน่วยงานคุณธรรม ได้



แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

**ใครคือผู้ใช้เอกสาร** คือผู้มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

**ระดับหน่วยงาน** : สำนัก/สถาบัน/กลุ่ม/ศูนย์/หน่วยงานฝึกอบรม/สถานศึกษา ที่อยู่ในสังกัด  
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงสาธารณสุขทั้งในส่วนกลางและ  
ส่วนภูมิภาค

**ระดับปฏิบัติงาน** : ผู้รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข ในหน่วยงานข้างต้น  
ผู้มีบทบาทด้านการพัฒนาฯ มีภารกิจในการเตรียมความพร้อมและจัดการอบรมพัฒนา  
การประเมินผล และการติดตามหลังการอบรม วิเคราะห์ เติบโตเติมช่องว่างประเด็นส่วนขาด  
ทั้งย้ำเสริมส่วนที่เข้มแข็งให้มั่นคงยิ่งขึ้น

## นิยามศัพท์

**บุคลากรสาธารณสุข** หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ  
พนักงานกระทรวงสาธารณสุข และลูกจ้างชั่วคราวในหน่วยงานระดับจังหวัด สังกัดสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงสาธารณสุข

**การพัฒนาบุคลากร** หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ  
ความชำนาญ ทักษะคิด และคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร เพื่อยกระดับมาตรฐาน  
การทำงานให้สูงขึ้น บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง  
หน้าที่การงานมากขึ้นด้วยแนวทางการพัฒนาที่หลากหลาย ได้แก่ การสอนงาน การมอบหมายงาน  
ศึกษาจากคู่มือ การฝึกปฏิบัติในงานจริง การอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ

**โรงพยาบาลคุณธรรม** หมายถึง โรงพยาบาล/หน่วยบริการ/องค์กร ที่มีการบริหารจัดการ  
ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ประหยัด ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องบนพื้นฐานทางศีลธรรม วัฒนธรรมและหลัก  
กฎหมาย ตลอดจนให้บริการด้วยจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ด้วยความมีน้ำใจ เคารพในศักดิ์ศรีคุณค่า  
ของผู้รับบริการ และบุคคลอื่น ปฏิบัติงานด้วยความสุขเพื่อประโยชน์ของประชาชนและแผ่นดิน

# ภาคสอง

## แนวคิดการพัฒนาหน่วยงานคุณธรรม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายต่างกล่าวว่า “หากเปลี่ยนวิธีคิด ชีวิตเปลี่ยน” แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม” เล่มนี้เป็นแนวทางหนึ่งในบรรดาเส้นทางสู่บรรลวิถิของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เปลี่ยนแนวคิดการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขให้ทำงานแล้วมีความสุข ทั้งบรรลุเป้าหมายสำคัญคือประชาชนในชาติ อยู่ดี มีสุข สุขภาพแข็งแรง ทั้งร่างกาย และจิตใจ

ในส่วนของภาคสองนี้ กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแบบโครงการ (Project Approach) แนวคิดการแปลงนามธรรมไปสู่รูปธรรม “หน่วยงานคุณธรรม” หลักการดำเนินการ 6 ขั้นตอน (ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย องคมนตรี) และการดำเนินการ “จากแนวคิดสู่ความเป็นจริง” กรณีศึกษา โรงพยาบาลบางมูลนาก โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน และโรงพยาบาลชลบุรี ดังนี้

### ก. แนวคิดการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแบบโครงการ (Project Approach)

**คุณธรรม** เป็นค่านามธรรม หมายถึง ความดีงามที่ถูกปลูกฝังขึ้นในจิตใจ จนเกิดจิตสำนึกที่ดี รู้สึกผิด ชอบ ชั่ว ดี เกรงกลัวต่อการทำความชั่ว โดยประการต่างๆ ทำให้เป็นผู้มีจิตใจดีและคิดแต่สิ่งที่ดี จึงได้ชื่อว่า **“เป็นผู้มีคุณธรรม”** คุณธรรมมีหลายประการ เช่น ความกตัญญู ชยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย มีน้ำใจ เป็นต้น

การสร้างคุณธรรม หรือความดี สามารถจัดให้เป็นนวัตกรรมการเรียนรู้แบบเชิงรุกได้ โดยให้บุคลากรของหน่วยงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจกรรม หรือผลงานนั้น นั้น ผ่านวิธีการเรียนรู้ได้หลายรูปแบบ อาทิแบบโครงการ (Project Approach) โดยประเด็นที่เลือกทำโครงการ เลือกจากความสนใจ และความคิดริเริ่มของบุคลากร เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง ด้วยความพากเพียรพยายามอย่างจดจ่อต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาที่ยาวนานพอสมควร (ต้องทำงานจริงไม่น้อยกว่า 2 เดือน) เน้นการแก้ไขปัญหา การส่งเสริมความดีมีคุณธรรมอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นระบบ รวมทั้งการขยายความมีส่วนร่วมไปสู่บุคคลต่างๆ ในองค์กรและชุมชนของตนเองหรือชุมชนอื่นๆ มีแนวคิดการดำเนินการ คือ การเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัด EDUCATION FOR ALL แก่นการเรียนรู้คือ “ร่วมกัน ทำดี อย่างมีปัญญา” ดังรายละเอียดนี้

## การเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัด EDUCATION FOR ALL

คุณธรรมและความดีงาม เป็นเรื่องที่มีคุณค่าที่ควรให้ทุกคนเข้าถึง เปิดกว้างสำหรับทุกคน โดยไม่มีข้อจำกัด ไม่ว่าจะจำนวนคน เพศ วัย สถานะ ระดับช่วงชั้น กระบวนการพัฒนาควรสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด ตั้งแต่การคิดวางแผน การดำเนินงานเพื่อขยายหาแนวร่วมในรูปแบบเครือข่าย แกนนำ สมาชิก หรือกลุ่มเป้าหมาย โครงการคุณธรรมไม่มีกติกาคอบคุมจำนวนคนที่มาช่วยทำโครงการ ใครอยากมาช่วย อยากเข้ามาร่วมทำงาน สามารถเข้ามาได้ โครงการใดมีคนมาช่วยร่วมมือมากเท่าไร ประเด็นคุณธรรมยิ่งประสบความสำเร็จ เพราะเท่ากับว่ามีคนมาร่วมทำความดีเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

งานคุณธรรมไม่ติดขัดที่งบประมาณ เพราะการทำความดีหรือคุณธรรมนี้ไม่ต้องลงทุนด้วยเม็ดเงินมาก และบูรณาการเข้ากับงานทุกเรื่องได้ทั้งหมด

งานด้านคุณธรรม เป็น WIN-WIN SITUATION กล่าวคือ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและทุกฝ่ายก็ได้ประโยชน์สุขร่วมกันทั้งหมด ปัญหาต่างๆ ในองค์กรได้รับการพิจารณาและแก้ไข บุคลากรได้รับการฝึกฝน และพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดแก้ปัญหา คิดเชิงระบบ คิดประเมินค่า ฯลฯ ผ่านการทำงานจริง การทำงานเป็นระบบ ความรับผิดชอบต่องาน และได้รับการฝึกทักษะทางสังคม ผ่านกระบวนการทำงานเป็นกลุ่มใหญ่ในระยะเวลายาวนานพอสมควร ซึ่งสรุปเป็นลำดับขั้นได้ดังนี้

1. สังเกตปัญหา ระดมความคิด เลือกรูปแบบ วิเคราะห์ เชื่อมโยง **“ปัญหา-สาเหตุ”** ได้ชัดเจน เห็นความเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นปัจจัยเกี่ยวเนื่องกันได้ตลอดสาย
2. คาดการณ์และระบุ **“เป้าหมาย”** ของการแก้ปัญหาให้ชัด เพราะเมื่อรู้จุดหมายปลายทางชัด การกำหนดทิศทางและการเดินทางก็จะชัดไปด้วย การตั้งเป้าหมายต้องมองทั้งด้านในตัวคน (พฤติกรรม จิตใจ ปัญญา ที่คาดหวัง) และเป้าหมายนอกตัวคน (สิ่งแวดล้อม-กายภาพ) ทั้งคำนึงถึงเป้าหมายเชิงปริมาณ เป้าหมายเชิงคุณภาพ ในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว
3. วางแผนและออกแบบ **“ทางแก้”** หรือวิธีการทดลองอย่างมีหลักเกณฑ์ แก้ปัญหาได้ตรงจุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
4. **ลงมือทำ** พร้อมกับเรียนรู้ แสวงหา ฝึกฝน **“คุณธรรมจากภายในตน”** ไปสู่ **“การแก้ปัญหาภายนอก”** ด้วยกระบวนการเรียนรู้ส่วนภายในของบุคคล และเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการกลุ่ม
5. ลงมือปฏิบัติการณ์อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและเก็บบันทึกข้อมูล ทำตามแผนงานอย่าง **ยืดหยุ่น** มุ่งมั่นทุ่มเทแต่ไม่ยึดติด มากเกินไป เรียนรู้อย่างตื่นตัวเท่าทัน **พร้อมปรับเปลี่ยน** ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขสูงสุดแม้มีข้อจำกัดมากมาย

## แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

6. **ประมวลผล-สรุปผล** เทียบเคียงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ การประเมินตนเอง การย้อนพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และการต่อยอดขยายผล

7. **นำเสนอ สื่อสาร** ข้อมูลเรื่องราวการทำงานโครงการงานผลของการทำงาน สู่สาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นการเผยแพร่ขยายความดี-สื่อสารความดี บอกต่อองค์ความรู้ในการแก้ปัญหาต่างๆ อันจะเป็นการเสริมสร้างค่านิยม สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นต่อไป

### แก่นการเรียนรู้คือ “ร่วมกัน ทำดี อย่างมีปัญญา”

กระบวนการเรียนรู้ที่ดีและสมบูรณ์ของโครงการงานคุณธรรมนั้น จะต้องเริ่มต้นจากการสร้าง **ความเป็นกัลยาณมิตร** จึงต้องออกแบบและจัดวางเงื่อนไขให้เกิดการรวมกลุ่มกันของผู้รับผิดชอบโครงการจำนวน 8-10 คน และให้มีที่ปรึกษา โดยมีองค์ประกอบโครงสร้างและความสัมพันธ์ในกลุ่ม **ตั้งต้นบวกของแต่ละคนออกมาหากันให้ได้มากที่สุด** ซึ่งก็จะทำให้เกิดการ **ไม่ดี คิดดี ทำดี** ร่วมกันได้อย่างเต็มที่เต็มตามศักยภาพของแต่ละคน เกิดการซึมซับความดี พร้อมๆ กับมีการเรียนรู้ หรือมี **กระบวนการทางปัญญา** เกิดขึ้นตลอดสาย ตั้งแต่เริ่มต้นระดมความคิด การสังเกตสำรวจสภาพปัญหา ปัญญาตระหนักรู้ในสถานการณ์หรือสภาพปัญหาและสืบสาวถึงสาเหตุ ปัญญาค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพิ่มเติม การรวบรวมประมวลข้อมูล คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์

โดยใช้แบบจำลองของวงรอบ 1-2-3-4 ที่หมุนเวียนรอบพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันประกอบด้วย

1. กระบวนการกัลยาณมิตร
2. การเปิดการเรียนรู้ภายใน (ปรโตโมษะ สู่ ศรัทธา และโยนิโสมนสิการ)
3. กระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม
4. กระบวนการพัฒนาแบบเวียนรอบต่อเนื่อง ทำให้การเรียนรู้ พัฒนาคุณธรรมควบคู่กันไป

### ข. แนวคิดการแปลงนามธรรมไปสู่รูปธรรม “หน่วยงานคุณธรรม”

หลักการดำเนินการ 6 ขั้นตอน (ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย องคมนตรี)

1. ปรึกษาหารือทุกภาคส่วน เพื่อวิเคราะห์และมีมติว่า “ทุกภาคส่วนต้องการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น”
2. ระดมความคิดเห็นทำบัญชี 2 ชุด
  - พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ “ปัญหาที่อยากแก้ไข”
  - พฤติกรรมที่พึงประสงค์ “ความดีที่อยากทำ”

## แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

3. ระดมความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนให้ได้ คุณธรรมร่วม “อัตลักษณ์องค์กร”
4. แปลงคุณธรรมให้เป็นจริยธรรม
  - แต่ละภาคส่วนร่วมกำหนด “นโยบาย” แต่ละคุณธรรม นำไปสู่การปฏิบัติ
  - ช่วงเวลาของการปฏิบัติคือ 1 ปี
5. กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในช่วง 1 ปี
6. วงจร “ปฏิบัติ-ประเมินผล-ปรับปรุง” สำหรับปีต่อไป (Plan-Do-Check-Act)

### ค. กรณีศึกษา“จากแนวคิดสู่ความเป็นจริง”

#### 1. โรงพยาบาลบางมูลนาก<sup>2</sup>

โรงพยาบาลบางมูลนาก เดิมเป็นรพ.ขนาด 30 เตียง เปิดให้บริการตั้งปี 2530 พัฒนาเป็นขนาด 60 เตียง ในปี 2535 และเป็นขนาด 90 เตียงในปี 2554 เริ่มพัฒนาเป็นโรงพยาบาลคุณธรรม ในปี 2556 โดยได้รับแรงบันดาลใจจากบุคคลสำคัญของอำเภอบางมูลนาก สามท่าน คือ ศาสตราจารย์เกียรติคุณนายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี นายแพทย์ณรงค์ สหเมธาพัฒน์ ปลัดกระทรวงสาธารณสุข และนายปราโมทย์ โชติมงคล อดีตประธานผู้ตรวจการแผ่นดิน

เมื่อได้รับแรงบันดาลใจจากบุคคลต้นแบบทั้งสามท่าน ตอนจะเริ่มดำเนินการ คิดว่าต้องเห็นตัวอย่างและสัมผัสได้ก่อนจึงจะเกิดความรู้สึก (Feeling)อยากเปลี่ยนแปลง จึงไปศึกษาดูงานต้นแบบจากโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม ได้ข้อสรุปว่า ต้องมีกิจกรรม ความดี ให้คนได้ปรับเปลี่ยน เกิดองค์ความรู้การดำเนินการเกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายและพฤติกรรมปรับปรุงประเมินผล ทุกคนเริ่มจากการเปลี่ยนตัวเองก่อน เริ่มกำหนดอัตลักษณ์ คือ **เมตตา เสียสละ รับผิดชอบ** ดำเนินกิจกรรมตามเมล็ดพันธุ์ ความดี (**กิจกรรม 5 เมล็ดพันธุ์ความดี**<sup>3</sup>)

1. กำหนดอัตลักษณ์ เริ่มจากให้แต่ละคน หาเรื่องเล่าความดี แล้วสรุปเป็นแก่นเลือก 3 ตัวและประกาศ
2. สร้างแกนนำ 3 ระดับคือผู้บริหาร แกนนำระดับผู้นำ และแกนนำผู้ปฏิบัติ พร้อมกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ตามระดับของแกนนำ เช่นผู้บริหาร ต้องมีพฤติกรรมอย่างไร
3. จัดทำโครงการคุณธรรม

<sup>2</sup> นพ. วิศิษฐ์ อภิลิทธิวิทยา (ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลบางมูลนาก) เสวนาทำอย่างไรให้เป็นโรงพยาบาลคุณธรรม การประชุมโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาธารณสุขเพื่อการพัฒนา “โรงพยาบาลคุณธรรม” วันที่ 15 มกราคม 2558 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ คอนเวนชั่น หลักสี่ กรุงเทพฯ

<sup>3</sup> พันตแพทย์ไพรัช กาจประเสริฐ โรงพยาบาลบางมูลนาก การประชุมจัดทำหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพแกนนำบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนา “โรงพยาบาลคุณธรรม” ห้องประชุมกลุ่มพัฒนาบุคลากร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข 25 กุมภาพันธ์ 2558

## แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

4. ตลาดนัดความดี คือตลาดนัดความดี ทำดี ต้องมีโชว์ ทำดีต้องมีแชร์ ทำดีมีที่ยืน ทำดีก็กอบปี่ได้

5. การสร้างเครือข่าย ทำให้กระบวนการระดับประคองไปได้ สอดคล้องกับคุณภาพที่ให้มี (Appreciate)

จากเมล็ดพันธุ์ความดี มีการขยายผลอย่างต่อเนื่อง ได้ทำ MOU กับ ศูนย์คุณธรรม เปิดเวที ชื่นชม แชร์ โชว์ โดยให้ทุกคนในหน่วยงานทำความดี เสมือนการจุดเทียนคนละเล่ม เทียนทุกเล่มที่เกิดขึ้นน่าจะเป็นธงนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระทรวงสาธารณสุขได้

ความแตกต่างของรพ.คุณภาพ กับรพ.คุณธรรมต่างกันอย่างไร เนื่องจากกระทรวงสาธารณสุข มีการพัฒนาคุณภาพการบริการด้วยการใช้ HA PDCA PMQA (Hospital Accreditation , Plan-Do-Check-Act, Public Sector Management Quality Award) แต่ก็พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคือ การประเมินด้วยตัวชี้วัดจำนวนมาก ทำให้เจ้าหน้าที่เครียด ต้องจัดกิจกรรมผ่อนคลายความเครียดให้มีความสุข แต่โดยสรุป งานบริการยังต้องเดินไปด้วยกันระหว่างคุณภาพกับคุณธรรม ดังเช่นคำขวัญวันเด็ก ปี 2558 ที่ว่า “ความรู้ คู่คุณธรรม นำสู่นาคต” ส่วนตัวผู้บริหารคาดหวังให้องค์กรได้รับการพัฒนา บุคลากรทำงานด้วยความสุข ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรงมีรอยยิ้ม ทั้งผู้ป่วยและญาติ

โดยสรุปโรงพยาบาลดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ด้วยแนวคิด 3 เรื่องคือ

1. การเปลี่ยนองค์กร
2. สร้างสิ่งแวดล้อม
3. การนำระบบ มาแชร์ โชว์ ชื่นชม

กระบวนการ .....

**See Feel Change**

..... กระบวนการ

## 2. โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน<sup>4</sup>

โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหินเริ่มดำเนินการโรงพยาบาลคุณธรรมมาตั้งแต่ปี 2556 โดยการคุยกันในที่บริหารว่ามีเรื่องอะไรบ้างที่ต้องขับเคลื่อน กำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นหนึ่งในโรงพยาบาลชุมชนที่ดี มีคุณภาพเป็นเลิศของประเทศและเป็นที่รักของประชาชน” ใช้หลักธรรมาภิบาล มีจริยธรรม คุณธรรม เพื่อให้เป็นโรงพยาบาลที่เป็นที่ยอมรับของประชาชน เริ่มประกาศเป็นรพ.คุณธรรมรูปแบบการดำเนินงานมีการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร ได้ข้อสรุปการดำเนินการตามอัตลักษณ์ 3 ประการ คือ **ความพอเพียง ซื่อสัตย์ เสียสละ** ดังนี้

<sup>4</sup> นพ.กิตติโชค ตั้งกิตติถาวร (ผู้อำนวยการโรงพยาบาลพระยุพราชตะพานหิน) เสวนาทำอย่างไรให้เป็นโรงพยาบาลคุณธรรม การประชุมโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาธารณสุขเพื่อการพัฒนา “โรงพยาบาลคุณธรรม” วันที่ 15 มกราคม 2558 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น หลักสี่ กรุงเทพฯ

## แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

1.) **ความพอเพียง** ปรับเปลี่ยนให้เจ้าหน้าที่ดำเนินชีวิตที่พอเพียงสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน เช่น ทำบัญชีครัวเรือน เป็นรูปธรรมชัดเจน ส่งเสริมการใช้จ่ายอย่างมีเหตุผลแบบคุ้มค่า เพิ่มการประหยัด มีเงินออมทรัพย์ กระตุ้นการเสริมรายได้โดยตั้งกองทุนชมรมลูกจ้าง กลุ่มลูกจ้างมีการรวมตัวกันทำงานอย่างเป็นระบบ

2.) **ซื่อสัตย์** พันธกิจของโรงพยาบาลมีเรื่องระบบธรรมาภิบาล เน้นเรื่องสิทธิผู้ป่วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใสในการจัดสรรงบประมาณ ดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการ จัดให้มีมูลนิธิภาคประชาชน มีที่ปรึกษา ควบคุม กำกับ รับฟังการร้องเรียน เพื่อมาปรับปรุงพัฒนาบริการต่างๆ เน้นความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ การปฏิบัติหน้าที่ตรงตามเวลา ตามนโยบายปลัดกระทรวงสาธารณสุข เริ่มปฏิบัติงานก่อนเวลา เลิกปฏิบัติงานหลังเวลา ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ มีความซื่อสัตย์ ในการดำรงชีวิต

3.) **เสียสละ** ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สร้างความสุข จากการเป็นผู้ให้ กระตุ้นให้มีจิตอาสา เสียสละช่วยเหลือกิจกรรมในโครงการต่างๆ เช่น

- โครงการปันน้ำใจให้น้อง จัดตั้งกองทุนปันน้ำใจให้น้อง จัดกิจกรรมทุกเดือน สมทบกองทุน ให้โรงเรียนประถมศึกษาเป็นค่าอาหารกลางวัน ปรับปรุงสิ่งก่อสร้างที่ทรุดโทรมของโรงเรียน เช่น ห้องส้วม ที่แปรงฟันล้างมือ ของเด็กเล่นในโรงเรียน

- ห้องสมุดเคลื่อนที่ ดัดแปลงรถพยาบาลที่ทรุดโทรมให้เป็นห้องสมุดเคลื่อนที่

- กิจกรรมจิตอาสา

1.) จัดตู้ยาสามัญประจำวัดทุกวัดในอำเภอ พร้อมจัดเจ้าหน้าที่จิตอาสาดูแลการใช้ยาในวัดวัดละ 1 คน

2.) อบรมให้ธรรมะในชุมชน (ทั้งเด็ก นักเรียน ผู้ใหญ่) ปีละ 3 - 4 ครั้ง

3.) ทำความสะอาดหอพระ

4.) โครงการเมล็ดพันธุ์ความดี ดูแลผู้ป่วยต่อเนื่อง

- โครงการความดีที่ภาคภูมิใจ จัดเวทีเล่าความดีที่ภาคภูมิใจ

สิ่งที่ได้รับจากโรงพยาบาลคุณธรรม คือการปรับวิถีการดำเนินชีวิต บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุข คาดหวังว่าโรงพยาบาลจะเป็นที่รักของประชาชน

### 3. โรงพยาบาลชลบุรี<sup>5</sup>

โรงพยาบาลชลบุรี เป็นโรงพยาบาลขนาด 850 เตียง เริ่มการดำเนินการโรงพยาบาลคุณธรรม จากวันที่ทีมงานได้ไปขอพรวันสงกรานต์ กับ ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย องคมนตรี ปี 2556 และท่านได้เล่าถึง โรงเรียนคุณธรรม ผู้อำนวยการรพ.ชลบุรี (นายแพทย์อัษฎา ตียพันธ์) และรองผู้อำนวยการรพ.ชลบุรี (นพ. เจษฎา จันท์สว่าง) ได้ฟังแล้วมีความคิดจะพัฒนาโรงพยาบาล เนื่องจากขณะนั้นโรงพยาบาลมีปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน มีหนี้สินหลายล้านบาท เงินใช้ภายในรพ.เพียง 1 เดือน บรรยากาศตอนนั้นทุกคนลำบากมาก มีความเห็นแก่ตัว ไม่มีน้ำใจ มีความเครียดสูง เมื่อฟังท่านองคมนตรี ตอนนั้นยังไม่มีวิธีการ ชันตัน จึงได้เชิญผู้อำนวยการโรงเรียนบางมูลนากพิทยาคม มาอธิบายขั้นตอนการดำเนินงานให้คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลรับรู้ และได้ออกแบบสำรวจความคิดเห็นได้อัตลักษณ์ 3 ประเด็น ได้แก่ **ชื่อสัตย์ รับผิดชอบ มีน้ำใจ** และได้ดำเนินกิจกรรมต่อมา คือ

- 1.) ประกาศ อัตลักษณ์ เป็นนโยบายของโรงพยาบาล
- 2.) ให้กลุ่มงานในโรงพยาบาล 16 กลุ่ม แปลงคุณธรรมทั้งสามประเด็น เป็นจริยธรรมของกลุ่มตัวเอง และให้ประกาศการจริยธรรมนั้นๆของแต่ละกลุ่มนั้นๆ ในวันที่เปิดป้าย โรงพยาบาลชลบุรี เป็นโรงพยาบาลคุณธรรม ซึ่งเชิญ ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย องคมนตรี มาเป็นประธาน
- 3.) มีกระบวนการสื่อสาร ให้ทุกคน รับรู้ มองเห็น ได้ยิน สัมผัสทุกวัน โดยทำป้าย สัญลักษณ์วารสาร หนังสือเวียน และหนังสือก็จะมีข้อความอัตลักษณ์ ไว้ท้ายกระดาษ มีเสียงตามสาย ใช้เวลาเกือบ 1 ปี

การดำเนินการจะไม่เน้นการสั่งการ อยากให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน ต้องการการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยความเชื่อว่าพฤติกรรมหลักๆ จะเปลี่ยนได้ หลังดำเนินการ โรงพยาบาลคุณธรรม หนึ่งปี โรงพยาบาลผ่านวิกฤต มีสภาพการเงินคล่องขึ้น ปัจจุบันมีสถานะการเงินเพียงพอใช้ได้นานถึง 6 เดือน ประหยัดงบประมาณ บุคลากรมีความสุขมากขึ้น ผู้มารับบริการชื่นชมบุคลากรมากขึ้น

<sup>5</sup> นพ.เกศดา จันท์สว่าง (รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ชลบุรี) เสวนาทำอย่างไรให้เป็นโรงพยาบาลคุณธรรม งานประชุมโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาธารณสุขเพื่อการพัฒนา “โรงพยาบาลคุณธรรม” วันที่ 15 มกราคม 2558 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น หลักสี่ กรุงเทพฯ



แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

ตัวอย่าง : การแปลงคุณธรรมเป็นจริยธรรม โรงพยาบาลชลบุรี

กลุ่มงาน คุณธรรม	จริยธรรม (อัตลักษณ์)		
	ความซื่อสัตย์	ความรับผิดชอบ	ความมีน้ำใจ
แพทย์	จะใช้ยาทุกชนิดด้วยความโปร่งใสสมเหตุสมผลตามหลักวิชาการ	จะอุทิศเวลาให้กับผู้ป่วยและงานในหน้าที่อย่างเต็มที่	จะมีจิตอาสางานส่วนรวม
พยาบาล	จะยึดมั่นในภาระหน้าที่อย่างเคร่งครัดทั้งต่อหน้าและลับหลัง	จะไม่เลือกปฏิบัติช่วยบำบัดตลอด 24 ชั่วโมง	จะเต็มใจให้บริการประชาชน ไม่ทำตนเป็นนายเขา
กลุ่มสนับสนุนบริการพยาบาล	จะล้างมือครบขั้นตอน	จะสวมใส่อุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุ	จะยินดีช่วยเหลือทุกเมื่อโดยไม่ต้องร้องขอ
เภสัชกรรม	จะบริหารจัดการยาอย่างโปร่งใสไม่โอนเอนตามการส่งเสริมการขายใดๆ ของบริษัทฯ	จะใส่ใจหน้าที่ มอบยาดี มีคุณภาพทุกครั้งแก่ผู้ป่วย	จะเอื้อเพื่อ คิดเกื้อกูลเพื่อนร่วมงานอาสาช่วยเหลืองานส่วนรวมด้วยความเต็มใจ
เทคนิคการแพทย์	จะไม่โกงเงิน ไม่โกงของ ไม่โกงเวลาของทางราชการ	จะรายงานผลการตรวจวิเคราะห์ตรงเวลาที่กำหนด	จะบริการผู้ป่วยอย่างเท่าเทียมและเต็มใจเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับ
โภชนศาสตร์	จะไม่นำวัตถุดิบในการปรุงอาหารของผู้ป่วยไปใช้เป็นของส่วนตัว	จะดูแลผู้ป่วยด้วยอาหารที่อร่อย สะอาด ถูกหลักโภชนาการ	จะให้ความร่วมมือกับทุกหน่วยงานด้วยความเต็มใจ

## ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชลบุรี<sup>6</sup>

อธิบายสรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จของรพ.ชลบุรี (๒๕๕๓-๒๕๕๕ เมืองคัมแพด) คือ

1. ความเห็นชอบร่วมกัน ความมุ่งมั่นในการเป็นรพ.คุณธรรม.....เห็นชอบร่วมกัน เป็น consensus
2. การสร้างแกนนำที่เข้มแข็ง เพื่อสร้างสังคมคุณธรรมที่เข้มแข็งและยั่งยืน
3. การกำหนดคุณธรรมร่วม อัตลักษณ์ร่วม ที่มาจากการระดมสมองของคนในองค์กร
4. การนำอัตลักษณ์ไปสู่การปฏิบัติยึดถือเป็นค่านิยม เมื่อเวลาผ่านไปจะเป็นวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ต้องมีกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง)
5. มีแผนโครงการ กำหนดตัวชี้วัดที่ประเมินได้ มีการติดตามประเมินผล (ถ้าไม่มีโครงการ จะเหมือนไฟไหม้ฟาง...ของรพ.ชลบุรีปีแรก มีผลลัพธ์คือ หนึ่ง ประหยัดงบประมาณ สอง ข้อร้องเรียน ลดลง สาม ได้รับคำชื่นชมจากคนภายนอกเพิ่ม สี่ คนในองค์กรมีความสุข)
6. การยกย่องคนดี ให้คนในองค์กร และสังคมได้รับรู้
7. มีการประกาศเจตนารมณ์ในการเป็นหน่วยงานคุณธรรมอย่างแน่วแน่ ให้สาธารณชน ได้รับรู้
8. มีการสร้างเครือข่ายของหน่วยงานคุณธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายออกไปเรื่อยๆ (คนเดียวฟ้อ)

## ข้อคิดจากปลัดกระทรวงสาธารณสุข<sup>7</sup>

เรื่องโรงพยาบาลคุณธรรม ไม่ต้องกังวลว่าจะยาก ง่ายกว่าทำ HA มาก  
การทำงานคุณธรรม ทำแล้วต้องมีความสุขเพราะพูดแต่เรื่องดีๆ ไม่ขัดใจกัน ไม่ใช่บังคับ  
สิ่งที่เราทำแล้วต้องมีความสุข ข้อสำคัญเวลาทำงานคุณธรรม ให้ระวังความคิด  
อย่าคิดว่าตัวเองทำดีแล้วจะเหนือกว่าคนอื่น อย่าไปยึดติดกับตัวชี้วัดให้มาก  
ถ้ามองตัวชี้วัดเรื่องคุณธรรม คือ ความสุขของเจ้าหน้าที่

<sup>6</sup> นายแพทย์อัษฎา ตียพันธ์ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชลบุรี การประชุมจัดทำหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพแกนนำบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนา “โรงพยาบาลคุณธรรม” ห้องประชุมกลุ่มพัฒนาบุคลากร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข 25 กุมภาพันธ์ 2558

<sup>7</sup> นายแพทย์ณรงค์ สหเมธาพัฒน์ ปลัดกระทรวงสาธารณสุข สรุปการประชุมประชุมโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาธารณสุขเพื่อการพัฒนา “โรงพยาบาลคุณธรรม” วันที่ 15 มกราคม 2558 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น หลักสี่ กรุงเทพฯ

# ภาค สาม

## การพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข

การดำเนินการจัดการอบรม มีประเด็นที่ต้องวิเคราะห์พิจารณา ก่อนการตัดสินใจอบรม สามขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนดำเนินการ และการประเมินผล คู่มือฉบับนี้ขอเสนอตัวอย่าง หลักสูตรการอบรม เพื่อให้เห็นภาพการเตรียมการ ขั้นตอนดำเนินการ และการประเมินผลดังนี้

### ตัวอย่าง...แนวทางการพัฒนาศักยภาพแกนนำบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนา “หน่วยงานคุณธรรม”

#### หลักการและเหตุผล

ตามที่กระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายดำเนินการพัฒนาให้โรงพยาบาลทุกแห่งในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทั่วประเทศ เป็นหน่วยงานคุณธรรม โดยมีความมุ่งหมาย เพื่อสร้างระบบธรรมาภิบาล ในการบริการและบริหารที่มีคุณภาพ ประชาชนได้รับประโยชน์จากคุณภาพการบริการ และเป็นบรรทัดฐานของสังคมในเรื่องการเป็นผู้ให้บริการด้วยความรู้คู่คุณธรรม

สถาบันพระบรมราชชนก โดยแก้วกัลยาสิขาลัย ได้จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อการพัฒนา “หน่วยงานคุณธรรม” เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าประชุมเข้าใจแนวคิด และนำไปสู่การพัฒนาหน่วยงานคุณธรรม อย่างเป็นรูปธรรม โดยผลที่คาดว่าจะได้รับคือ ประชาชนได้รับการบริการที่มีคุณภาพ โรงพยาบาล ประหยัดงบประมาณที่ใช้บริหารองค์การ และบุคลากรของโรงพยาบาลมีความรัก ความสามัคคี และมีความสุข ในการทำงาน ซึ่งผู้เข้าประชุมจำนวนมากได้ประเมินว่าได้ประโยชน์จากการประชุมครั้งนี้ มาก มีความคิดจะพัฒนาหน่วยงาน และต้องการให้สถาบันฯ สนับสนุนองค์ความรู้ สถาบันฯ จึงได้จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพแกนนำบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนา “หน่วยงานคุณธรรม” ขึ้นเพื่อให้ ผู้ปฏิบัติ มีแนวคิด ความเข้าใจ ดำเนินการพัฒนาองค์กร ให้เป็น “หน่วยงานคุณธรรม” ได้สำเร็จ

#### วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรม

1. ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินการหน่วยงานคุณธรรม
2. เข้าใจแนวคิด และมีแนวทาง/กระบวนการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานคุณธรรม

แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

## แนวทางการพัฒนา

การบรรยายความรู้ การฝึกปฏิบัติในกลุ่มย่อย การนำเสนอของกลุ่ม และการชี้ประเด็นจากวิทยากร

## เนื้อหาการพัฒนา

1. การนำนโยบาย รพ.คุณธรรมสู่การพัฒนา เส้นทางการพัฒนาที่ยั่งยืน
2. การแปลงนามธรรม ไปสู่รูปธรรม
3. ฝึกปฏิบัติ กระบวนแปลงคุณธรรม ไปเป็นแผนการปฏิบัติ
4. การสะท้อนคิดและข้อเสนอแนะจากวิทยากร

## การประเมินผล

การสังเกตการมีส่วนร่วม และจากแบบประเมินการอบรม

## แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

ตัวอย่างข้างต้น เกิดขึ้นจาก กระบวนการ ดังนี้

### ขั้นการเตรียมการพัฒนา

- การวิเคราะห์ประเด็นของการพัฒนา หาช่องว่างในสิ่งที่คนในองค์กรต้องการ กำหนดประเด็นการอบรม
- ประสานวิทยากร ผู้เข้าอบรม สถานที่ Facility ต่างๆที่เกี่ยวข้อง ก่อนการประชุม

### การเตรียมเนื้อหาตามประเด็นการพัฒนา ดังนี้

#### ชั่วโมง นโยบายรพ.คุณธรรม “เส้นทางการพัฒนาที่ยั่งยืน”

น้อมนำเนื้อหาจากคำบรรยายของท่านองคมนตรี ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย (การประชุมโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาธารณสุขเพื่อการพัฒนา “หน่วยงานคุณธรรม” วันที่ 15 มกราคม 2558 ที่แสดงให้เห็นความสำคัญของการ ที่ระบบบริการสาธารณสุข ต้องเข้ามามีส่วนในการเยียวยาสังคม ดังนี้

**สถานการณ์โลกเปลี่ยน ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนไทยต้องปรับ**

ประเทศไทยมีต้นทุน คือสถาบันพระมหากษัตริย์ วัฒนธรรมไทยความเป็นไทย สถาบันศาสนา สถาบันครอบครัวและชุมชน ประวัติศาสตร์สังคมไทยวันวาน ยุครัตนโกสินทร์ บ้านเมืองมีเหตุการณ์ ดังนี้

- การฟื้นฟูและบูรณะบ้านเมือง (ร.1-2-3)
- การเปิดความสัมพันธ์กับต่างประเทศ (ร.3-4-5)
- การรักษาเอกราชให้พ้นภัยจักรวรรดินิยม (ร.4-5-6)
- การเข้าสู่ประชาคมโลกบนความเสมอภาค (ร.6)
- การเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองประเทศ (ร.7)
- การกู้ชาติในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 (ร.9)
- การพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้ทุนนิยมโลกาภิวัตน์ (ร.9)

แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

**อัตลักษณ์ชาวสยาม** ปรากฏในหนังสือ “เล่าเรื่องกรุงสยาม ” โดยที่สังฆราชปาลาลกัวซ์ ได้บรรยายคุณลักษณะและนิสัยของชาวสยามในภาพรวมว่า

“อหยาตย์อันอ่อนโยนและมีมนุษยธรรม ผู้เยาว์เอาใจใส่ให้ความเคารพและปรนนิบัติ วิชาจากบิดามารดาเป็นอันดี บ้านเรือน เสื้อผ้า และร่างกายสะอาดหมดจดไปเสียทั้งสิ้น คนไทยสุขภาพ อารยวิสัย ร่าเริง ยึดมั่นในพระพุทธศาสนา”

**สังคมไทยวันนี้** เป็นยุคโลกาภิวัตน์ การเมืองเปลี่ยน ไทยเปลี่ยน เป็นสังคม ทุนนิยม มีความรู้ใหม่ ความเป็นไทย วัฒนธรรมไทย เปลี่ยนไป เป็นวัฒนธรรมเทศ มีเทคโนโลยีสารสนเทศ มีสื่อมวลชน มีการก่อการร้าย เกิดโรคระบาดใหม่

● การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทย วัยเด็ก (0 – 15 ปี) ลดลงเรื่อยๆ วัยทำงาน (15 - 60 ปี) ค่อนข้างคงที่ในช่วงนี้ วัยสูงอายุ (60 - 75 , 75 - 90 , 90 – 100 + ปี) เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

### คำถามคือ

ระบบสุขภาพและการสาธารณสุขจะปรับเปลี่ยนนโยบายและโครงสร้าง เพื่อรับมือกับประเด็นนี้อย่างไร

- โครงสร้างเศรษฐกิจไทยเปลี่ยน
  - ก. ส่งเสริมการลงทุน – ภาคอุตสาหกรรมที่ผ่านมารับตัวได้ผลดีมาก – ขณะนี้ต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน
  - ข. การเร่งส่งเสริมการเกษตร (พึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน)
    - \* การจัดการดิน / น้ำ / อากาศ / ปุ๋ย / พันธุ์พืชพันธุ์สัตว์
    - \* เทคโนโลยีการเกษตรและการแปรรูป
    - \* ระบบโลจิสติกส์สินค้าเกษตร
    - \* ความเป็นธรรมในการกระจายรายได้

แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

● โครงสร้างการเมืองไทย

ก. หลักการ ต้องออกแบบระบอบการเมืองเพื่อสร้างภราดรภาพ

ข. ขจัดปัญหา “คอร์รัปชั่น” และ “นักธุรกิจการเมือง”

ค. ยึดหลัก “ความถูกต้องเที่ยงธรรม”

ง. เป้าหมายของการอาสาสมัครมาทำงานการเมืองก็เพื่อ “เสียสละส่วนตัวเพื่อประโยชน์สุขส่วนรวม”

จ. หัวใจคือ “ธรรมาธิปไตย”

ระบบทุนนิยม	สาธารณูปโภค	บำเรอโลก	โกรธ	หลง
โลก	: ลดแลกแจกแถม	ประชานิยม	เสพติด	
โกรธ	: แบ่งพวกแบ่งสี	เกลียด	ความรุนแรง	
หลง	: โฆษณาชวนเชื่อรูปแบบต่างๆ		โง่มากหลงมาก	

ศีลธรรมเสื่อม ----- สังคม विकฤต

● วิกฤตคุณธรรม

เดิม

ธรรมนิยม

สันโดษ

สาธารณนิยม

ปัจจุบัน

ธนนิยม

วัตถุ --- บริโภคนิยม

อัตตนิยม / พรรคนิยม / ประชานิยม /

อำนาจนิยม

● กบฏประเทศไทย

ก. กบฏความน่าเชื่อถือภาครัฐ

\* ความถูกต้องเที่ยงธรรม

\* การไม่ก้าวก่ายกันของอำนาจการปกครองทั้งสามส่วน

\* ความรู้ความสามารถของผู้ใหญ่ในบ้านเมือง

ข. กบฏความเหลื่อมล้ำระหว่างคนมีกับคนจน

ค. กบฏภาคเอกชน (การไม่สามารถเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการ)

แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

● ทศวรรษแห่งความมีดีมน

ความมั่งคั่งที่กระจุก จริยธรรมที่เสื่อมทราม ทุนคลังที่อ่อนด้อย ทุนมนุษย์ที่อ่อนแอ  
ทุนธรรมชาติที่เสื่อมโทรม ระบบประชาธิปไตยที่ผิดเพี้ยน (ธนาธิปไตย)

การเลือกส่วนไม่ดีมาใช้ เช่น วัฒนธรรมอุปถัมภ์ (คนผิด) วัฒนธรรมเกรงใจ วัฒนธรรมที่ยึด  
รูปแบบแต่ไร้เนื้อหา คุณค่า วัฒนธรรมที่ฉาบฉวย วัฒนธรรมที่เกินงาม

โลกปรับ – ไทยเปลี่ยน

ส่วนดีของวัฒนธรรม

1. การปลูกศรัทธาดีศรีแห่งความเป็นชาติ  
การร่วมกันกำหนดคคตึกาขึ้นใหม่
2. การสานฝัน “อนาคตประเทศไทย”
3. การตระเตรียมคนไทยสู่โลกอนาคต

- การใช้คุณธรรมนำชีวิต  
การยึดมั่นในความถูกต้องเที่ยงธรรม  
ความรับผิดชอบในหน้าที่  
เคารพต่อกฎเกณฑ์ – กฎหมาย  
เคารพต่อสิทธิของผู้อื่นและสิทธิสาธารณะ  
รักงาน ทุ่มเททำงานหนัก ประหยัด อดออม

การแพทย์บนความเชื่อมั่น  
ความเชื่อมั่นในตนเองของแพทย์ (self-trust)  
ความเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมวิชาชีพ (peer-trust)  
ความเชื่อมั่นที่ประชาชนมีต่อแพทย์ (public-trust)

ความเชื่อมั่น ในตนเองของแพทย์	ความเชื่อมั่น ในเพื่อนร่วมวิชาชีพ	ความเชื่อมั่น ที่ประชาชนมีต่อแพทย์
1. มากเกินไปก็ไม่ได้ น้อยเกินไป ก็ไม่ได้ 2. พื้นฐานของความเชื่อมั่น ในตน - ศรัทธาในวิชาชีพ - ความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ - ทักษะที่จำเป็น - จริยธรรมวิชาชีพ	1. ความจริงใจและความ เคารพในเพื่อนร่วมวิชาชีพ (sincerity and respect) 2. มารยาทและหลักปฏิบัติ ต่อกันและกัน 3. การเรียนรู้จากกันและกัน	1. แพทย์ปฏิบัติตนตามหลัก จริยธรรมแห่งวิชาชีพอย่างเคร่งครัด 2. แพทย์มีน้ำใจอาสาสมัครงานเพื่อ ส่วนรวม 3. กฎหมายและกระบวนการ ยุติธรรมที่เกี่ยวกับเวชปฏิบัติ 4. ภาพพจน์ของแพทย์ ในสายตาสื่อมวลชน



แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

## ชั่วโมง แนวคิดการดำเนินการหน่วยงานคุณธรรม“จากนามธรรม ไปสู่รูปธรรม”

เนื้อหา นำหลักการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง จากภาคสอง

### ชั่วโมง ฝึกปฏิบัติการกระบวนการแปลงคุณธรรมเป็นจริยธรรม

เบื้องหลังกิจกรรม ต้องตั้งใจจริง ประเด็นให้กลุ่มได้คิด ผลิตผลงาน

การดำเนินกิจกรรม ประกอบด้วย

1. แบ่งผู้เข้าประชุมเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มละ 8 - 10 คน โดยวางเงื่อนไขว่าแต่ละคนในกลุ่มเสมือนอยู่ในองค์กรเดียวกัน
2. แจกประเด็นคำถาม เช่น ปัญหาที่ยากแก่ หรือถ้าต้องการให้คนในองค์กรรับผิดชอบมากขึ้นควรทำอย่างไร
3. ให้อะไรกลุ่มได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
4. วิทยากรกลุ่มช่วยกระตุ้นให้คิด พยายามให้ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วม
5. สรุปความคิดเห็นให้เป็นรูปธรรม ที่นำไปปฏิบัติได้
6. ให้แต่ละกลุ่มเสนอผลงาน

### ชั่วโมงการสะท้อนคิด จากวิทยากร

วิทยากรหลักสะท้อนคิด ต่อยอดความคิดแนะแนวทางดำเนินการเพิ่ม เสริมส่วนขาด มุมมองจากผู้ทรงคุณวุฒิ จะทำให้ผู้เข้าอบรมได้ขยายเพิ่มขึ้น

**การประเมินผล** แบ่งเป็น สองส่วน คือ ประเมินผลระหว่างอบรม และประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการอบรม

- |                         |                                    |
|-------------------------|------------------------------------|
| ประเมินผลระหว่างการอบรม | - ประเมินจากการสังเกตการมีส่วนร่วม |
| ประเมินผลหลังการอบรม    | - แบบประเมินความพึงพอใจของการอบรม  |
|                         | - การติดตาม จากการปฏิบัติจริง      |

แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

## บรรณานุกรม

กลุ่มพัฒนาบุคลากร รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้านการสอนงาน (Coaching), สถาบันพระบรมราชชนก, 2557 : พิมพ์ที่โรงพิมพ์ยุทธรินทร์การพิมพ์จำกัด นนทบุรี

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข คู่มือหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ,2550 : พิมพ์ที่โรงพิมพ์ยุทธรินทร์การพิมพ์จำกัด นนทบุรี

สถาบันพระบรมราชชนก การพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ 2550

<https://www.gotoknow.org/posts/520121>

Joseph granny Kerry Patterson David Maxfield Ron Mcmillan and Al Switzler  
INFLUENCER **The New Science of Leading Change Edition 2** (พรศักดิ์  
อุรัจฉัยรัตน์ แปลและเรียบเรียง เปลี่ยนวิถีคิด ชีวิตเปลี่ยน สำนักพิมพ์ แมคกรอ-ฮิล)

แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

**ภาคผนวก**

แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”



**บันทึกข้อตกลง**

**ว่าด้วยความร่วมมือ ร่วมเป็นภาคีเครือข่ายหน่วยงานคุณธรรม**

**ระหว่าง**

**กระทรวงสาธารณสุข กับ โรงพยาบาลในเขตสุขภาพที่.....**

**ในโครงการ “หน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข”**

.....

บันทึกข้อตกลงความร่วมมือว่าด้วยความร่วมมือ ร่วมเป็นภาคีเครือข่ายหน่วยงานคุณธรรม ฉบับนี้ทำขึ้นระหว่างกระทรวงสาธารณสุข โดย ..... กับ โรงพยาบาลในเขตบริการสุขภาพที่..... โดย ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ภาคีเครือข่าย” เพื่อร่วมเป็นภาคีเครือข่ายโรงพยาบาลคุณธรรม ในโครงการ “หน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข” ของคณะกรรมการ..... โดย ..... ประธานคณะกรรมการฯ

“ภาคีเครือข่าย” ตกลงความร่วมมือในการบริหารจัดการและการดำเนินงานภาคีเครือข่าย “หน่วยงานคุณธรรม” โดยมีสาระสำคัญดังนี้

**ข้อ 1 วัตถุประสงค์ความร่วมมือ**

“ภาคีเครือข่าย” มีความประสงค์ที่จะร่วมกันส่งเสริม สนับสนุน ดำเนินการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้การเป็น “หน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข” เพื่อเผยแพร่การนำหลักธรรม คุณธรรม มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ การดำรงชีวิตในสังคม บ้านเมือง รวมถึงการแบ่งปันความสุขที่เกิดจากการปฏิบัติดังกล่าว อันจะนำไปสู่การขยายผล ภายใน “ภาคีเครือข่าย” จนในที่สุดสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาสังคมว่าโรงพยาบาลในเขตบริการสุขภาพที่.....เป็น “หน่วยงานคุณธรรม” ที่ยั่งยืน

**ข้อ 2 ลักษณะความร่วมมือ**

การดำเนินงานภายใต้บันทึกข้อตกลงนี้จะอยู่ในรูปลักษณะของการร่วมกันจัดกิจกรรมดังนี้

## แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

กิจกรรมที่ 1 จัดประชุมคณะกรรมการอำนวยการโครงการ “หน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข” ของเขตบริการสุขภาพ.....และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลความก้าวหน้าการดำเนินการ “หน่วยงานคุณธรรม” ของ “ภาคีเครือข่าย” เป็นระยะอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง

กิจกรรมที่ 2 นำกิจกรรม “5 เมล็ดพันธุ์ความดี” เผยแพร่และดำเนินการในโรงพยาบาล ดังต่อไปนี้

2.1 “เมล็ดพันธุ์ความดี - อัตลักษณ์และพฤติกรรมบ่งชี้” มีการกำหนดคุณธรรม 3 ประการ เป็นอัตลักษณ์ของโรงพยาบาล นำไปเผยแพร่ และกำหนดเป็น “พฤติกรรมบ่งชี้” สำหรับสมาชิกแต่ละกลุ่มในองค์กร ทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ที่ยินดีจะนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จนเป็นที่ยอมรับของชุมชน

2.2 “เมล็ดพันธุ์ความดี - แกนนำคุณธรรม” มีการพัฒนาผู้บริหารและแกนนำคุณธรรมในการดำเนินการโครงการ “หน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข” เพื่อให้สามารถสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำความดีและสนับสนุนให้สมาชิกและผู้เกี่ยวข้องในโรงพยาบาลทำความดี

2.3 “เมล็ดพันธุ์ความดี - โครงการคุณธรรม” มีการส่งเสริมให้สมาชิกในโรงพยาบาลรวมกลุ่มกันทำโครงการคุณธรรม กำหนดปัญหาที่อยากแก้ ความดีที่อยากทำ พร้อมทั้งสามารถระบุคุณธรรมและความสุขที่เกิดขึ้นหลังจากการดำเนินงานตามโครงการคุณธรรมที่ตั้งไว้

2.4 “เมล็ดพันธุ์ความดี - ตลาดนัดความดี” มีการจัดให้มีการนำโครงการคุณธรรมที่สมาชิกกลุ่มสมาชิกและเครือข่ายของโรงพยาบาล ที่มีการดำเนินการมาเผยแพร่ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำคุณธรรมไปปฏิบัติในโรงพยาบาลอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง จนนำไปสู่การขยายผลในโรงพยาบาลตามแนวคิด “ทำดีต้องมีแชร์ ทำดีมีที่ยืน ทำดีก็อปปีได้”

2.5 “เมล็ดพันธุ์ความดี - กัลยาณมิตร” คณะผู้บริหารโรงพยาบาลและเครือข่ายเป็นกัลยาณมิตรเยี่ยมหน่วยงานในโรงพยาบาลเพื่อรับทราบความก้าวหน้ารวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ “หน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข” พร้อมชื่นชมให้กำลังใจแก่สมาชิกในโรงพยาบาล

กิจกรรมที่ 3 ร่วมกิจกรรมถอดบทเรียน “เมล็ดพันธุ์ความดี” เพื่อสรุปบทเรียน แนวทางการดำเนินการในแต่ละเมล็ดพันธุ์ความดีในแต่ละโรงพยาบาล และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นองค์ความรู้ในการดำเนินการและอบรมแกนนำ “หน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข” ในปีต่อไป

กิจกรรมที่ 4 การเยี่ยมเยือนเพื่อชื่นชมการดำเนินการ “หน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข” โดยคณะกรรมการดำเนินงาน โครงการ “หน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข” และตัวแทนจาก “ภาคีเครือข่าย” เพื่อให้กำลังใจ ชื่นชม โรงพยาบาลในภาคีเครือข่าย

### ข้อ 3 หน้าที่ความรับผิดชอบของ “ภาคีเครือข่าย”

3.1 กระทรวงสาธารณสุข โดย คณะกรรมการดำเนินงาน โครงการหน่วยงานคุณธรรม

แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

สร้างสุข จะเป็นผู้ประสานการดำเนินการตามกิจกรรมตามข้อ 2 จัดหางบประมาณบางส่วนเพื่อสนับสนุนโครงการงานคุณธรรมที่สะท้อนอัตลักษณ์ของ “ภาคีเครือข่าย” การจัดตลาดนัด “หน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข” แสวงหากการสนับสนุนจากภายนอกเพื่อสนับสนุนดำเนินงาน “หน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข” และเผยแพร่ความก้าวหน้าของ “ภาคีเครือข่าย” ให้กับสังคม

3.2 โรงพยาบาลที่ได้ลงนามในบันทึกข้อตกลง ให้ความร่วมมือและสนับสนุนบุคลากรและสมาชิกขององค์กร เข้าร่วมกิจกรรมตามข้อ 2 และดำเนินการจัดหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามกิจกรรมข้อ 2 ตามศักยภาพ

3.3 “ภาคีเครือข่าย” ทุกฝ่ายมีการมอบหมายบุคลากรเพื่อเป็นผู้ประสานงานตัวแทนของ “ภาคีเครือข่าย” เพื่อเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการดำเนินงาน โครงการหน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข

**ข้อ 4 ระยะเวลาของข้อตกลงความร่วมมือ**

4.1 ระยะเวลาบันทึกของข้อตกลงความร่วมมือนี้มีข้อกำหนดเวลา 1 ปี นับแต่วันที่ได้ลงนาม

4.2 การปรับแก้ไขข้อตกลงความร่วมมือจะต้องได้รับความยินยอมร่วมกันจากทุกฝ่าย บันทึกข้อตกลงนี้ จัดทำขึ้นเป็น 2 ฉบับ มีข้อความถูกต้องตรงกัน ทุกฝ่ายได้อ่านทำความเข้าใจตามข้อตกลงโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยานและคู่สัญญาต่างยึดถือไว้ฝ่ายละ 1 ฉบับ

ลงนาม ณ ที่ว่าการอำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร ณ วันที่ 16 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2556

**ผู้ให้คำรับรอง**

(ลงนาม)  
(.....)  
ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน.....

(ลงนาม)  
(.....)  
ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน.....

(ลงนาม)  
(.....)  
ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน.....

(ลงนาม)  
(.....)  
ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน.....

(ลงนาม)  
(.....)  
ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน.....

(ลงนาม)  
(.....)  
ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน.....

## แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

### คำอธิบาย “กิจกรรม” เพื่อประกอบการพิจารณาขานาม

“เมล็ดพันธุ์ความดี” - อัตลักษณ์และพฤติกรรมบ่งชี้ หมายถึง การดำเนินการดังต่อไปนี้  
โรงพยาบาลของท่านกำหนดให้คุณธรรม 3 เรื่อง เช่น “เมตตา”, “เสียสละ”, “รับผิดชอบ” เป็นอัตลักษณ์ขององค์กร และนำคุณธรรมดังกล่าวไปรักษาหรือกับทุกภาคส่วนในโรงพยาบาลอันประกอบไปด้วย 4 กลุ่มคือ ผู้กำหนดนโยบาย(คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล) คณะผู้บริหารหน่วยงานในโรงพยาบาล สมาชิกผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ประชาชนและผู้มารับบริการ (ในฐานะภาคีเครือข่ายของโรงพยาบาล) เพื่อกำหนดนโยบาย พฤติกรรมหรือโครงการที่แต่ละกลุ่ม (ตามที่ประสงค์จะทำความตกลง) จะแสดงออกว่าหน่วยงานหรือองค์กรของท่าน เป็นหน่วยงานที่มีคุณธรรมเรื่องที่กำหนดไว้เช่น เมตตา, เสียสละ, “รับผิดชอบ” ดังตัวอย่างที่ปรากฏในคำบรรยาย “หน่วยงานคุณธรรม” ของ ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย หรือจากสรุปผลการวิจัย ต้นแบบโรงเรียนคุณธรรม ดังรายละเอียดแนบท้าย ที่กล่าวถึงพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็น “โรงเรียนคุณธรรม” โดยมีคุณธรรม ชื่อสัตย์ รับผิดชอบ พอเพียง เป็นคุณธรรม มุ่งเน้นของโรงเรียน

“เมล็ดพันธุ์ความดี”

- ปฏิบัติตามอัตลักษณ์ที่กำหนดข้างต้น มีการประเมินการแสดงออกตามอัตลักษณ์ด้วยตนเอง และนำผลการประเมินมาปรับปรุงหน่วยงาน/องค์กร

- แกนนำคุณธรรม” หมายถึง การดำเนินการดังต่อไปนี้

- โรงพยาบาลของท่านมีการพัฒนาผู้บริหารและแกนนำคุณธรรมเข้าใจแนวคิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ด้วยการ transformative coaching ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ

1. Suspension การห้อยแขวน ไม่ตัดสิน (non-judgmental attitude)
2. Safety Zone หล่อเลี้ยงให้เกิดพื้นที่ปลอดภัย
3. Unconditional Love ทำด้วยความรัก ปรารถนาดีอย่างไม่มีเงื่อนไขใดๆ
4. ทำใน “วาระ” ของเขา ไม่ใช่ของเรา
5. มีความเชื่อ ศรัทธาในศักยภาพการดีขึ้นของคนทุกคน

จากหนังสือ จิตตปัญญาศึกษา นพ.สกล สิงหะ GotoKnow.org/profile/phoenix  
[http://lib.nbtc.go.th/.../digitalf.../856a1360831668\\_\\_b98b8ad.pdf](http://lib.nbtc.go.th/.../digitalf.../856a1360831668__b98b8ad.pdf)

แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

- “เม็ดเงินพันธู์ความดี - โครงการคุณธรรม” หมายถึง การดำเนินการดังต่อไปนี้
- หน่วยงาน/องค์กรของท่านจะสนับสนุนให้สมาชิกในหน่วยงาน/องค์กรหรือเครือข่ายจัดทำ “โครงการคุณธรรม” ที่แสดงว่าหน่วยงาน/องค์กรของท่านมีคุณธรรม โดยสามารถบูรณาการจากแผนงานโครงการที่จัดทำขึ้นในการแก้ปัญหาตามภารกิจขององค์กร (ปัญหาที่ยากแก่) เพียงแสดงเพิ่มเติมในโครงการดังกล่าวว่า มีคุณธรรมปรากฏหรือใช้คุณธรรมใดในระหว่างดำเนินการโครงการ เมื่อทำแล้วไม่ว่าโครงการจะสำเร็จหรือไม่เกิดความสุขเกิดขึ้นในผู้ดำเนินการและผู้เกี่ยวข้องอย่างไร นอกจากนี้หน่วยงาน/องค์กรจะจัดทำขึ้นเพิ่มเติมเพื่อแสดงการทำความดีตามคุณธรรมที่เป็นอัตลักษณ์ของเครือข่าย (ความดีที่ยากทำ) เช่น เรื่อง เมตตา, เสียสละ, รับผิดชอบ” สามารถยื่นโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณจาก “คณะกรรมการดำเนินงาน โครงการหน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข” ทั้งนี้ภายใต้งบประมาณที่โครงการหน่วยงานคุณธรรม กำหนดไว้ หรือได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายกัลยาณมิตรของ ภาคีเครือข่าย “หน่วยงานคุณธรรม ” ทั้งนี้ “คณะกรรมการดำเนินงาน โครงการหน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข”จะเป็นที่ปรึกษาในการจัดทำและนำเสนอผลงานโครงการ
- “เม็ดเงินพันธู์ความดี” - ตลาดนัดความดี หมายถึง การดำเนินการดังต่อไปนี้
- จัดตลาดนัดความดี “หน่วยงานคุณธรรม” เพื่อนำเสนอผลงาน “โครงการคุณธรรม”ของสมาชิกของโรงพยาบาล(ทำดีต้องมีแชร์) เพื่อแบ่งปันแนวทางการดำเนินกิจกรรมโครงการคุณธรรม ทั้งนี้เปิดโอกาสให้เข้าร่วมนำเสนอผลงานแม้เป็นเพียงเริ่มคิดโครงการคุณธรรมก็สามารถเข้าร่วมแสดงผลงานได้ (ทำดีมีที่ยืน) และมีการติดตามการขยายผลนำโครงการไปปฏิบัติหรือดำเนินงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ทำดีก็อปปีได้)
- “เม็ดเงินพันธู์ความดี” - กัลยาณมิตร หมายถึง การดำเนินการดังต่อไปนี้
- การเยี่ยมเยียนเพื่อให้“ภาคีเครือข่าย” ได้บอกเล่าประสบการณ์แนวทางการนำอัตลักษณ์คุณธรรมไปสู่การปฏิบัติ ความสำเร็จ ปัญหาและการแก้ไขปัญหา ร่วมกันชื่นชมการปฏิบัติตามอัตลักษณ์ “หน่วยงานคุณธรรม” โดยคณะกรรมการดำเนินงาน โครงการหน่วยงานคุณธรรม สร้างสุข และตัวแทนจาก “ภาคีเครือข่าย” เพื่อเรียนรู้รูปแบบการดำเนินงานที่จะนำไปเผยแพร่ต่อไป



## เรื่องเล่าการกำหนดอัตลักษณ์จากการบรรยายของ ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย

.....การรับมือกับกิเลสและวัตถุนิยมเกินเลย ผมอยากจะเสนอรูปแบบของโรงพยาบาลคุณธรรม ซึ่งท่านทำอยู่แล้วและทำไม่ยาก ตอนนี้นำไปทำที่โรงเรียนมัธยมแห่งหนึ่งที่พิจิตร ใช้เวลาสามปี เปลี่ยนพฤติกรรมทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียน, ครูมีแปลลึบกว่าคน นักเรียนมีสองพันคน ม.1-ม.6, ใช้กระบวนการของฉือจี้และกระบวนการของพุทธของเราด้วยกัน อยากจะฝากคำนี้ไว้ “โรงพยาบาลคุณธรรม” ฝรั่งเศสไม่มีหรือ ไม่รู้จะแปลเป็นฝรั่งว่าอย่างไร moral hospital ฝรั่งเศสก็หัวเราะแล้วก็ไม่เข้าใจหรือ เขาจะไม่มาสนใจเรื่องพวกนี้. ผมอยากให้เราสนใจเรื่องนี้. ทุกสถานพยาบาลต้องมียุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็ง (ภูมิคุ้มกัน) ด้านคุณธรรม เป็น moral immunity หรือ moral strength. เรามี financial strength, มี academic strength แล้ว อยากเพิ่มอีกสักอันหนึ่ง เป็นความเข้มแข็งทางด้านคุณธรรม (moral strength). ทุกฝ่ายในโรงพยาบาล ทั้งเจ้าของโรงพยาบาล คณะกรรมการผู้กำกับนโยบาย ฝ่ายบริหารหรือ CEO และฝ่ายปฏิบัติ ร่วมกันเลือก “คุณธรรมหลัก” สัก 3 ข้อ, ไม่ต้องเยอะ ไม่ต้อง 7-8 ข้อแล้วไม่ทำ ไม่มีประโยชน์, เลือก 3 ข้อที่จะทำหรือเลือก 2 ข้อที่จะทำได้. โรงเรียนที่ผมไปทำเขาเลือก 3 ข้อ เขาเลือกกันเอง ทั้งผู้บริหาร ทั้งครู ทั้งนักเรียน กระบวนการแรกเราบอกให้เขาผ่านประสบการณ์ว่าโรงเรียนนี้ต้องเปลี่ยนแล้ว เพราะมันเลวเต็มที่แล้ว มันตกต่ำเต็มที่แล้ว แล้วมันเจอกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างนี้จะยิ่งตกต่ำลงไปอีกถ้าไม่เปลี่ยนวิธีการเปลี่ยนก็มี (1) เพิ่มความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ (2) เพิ่มความเข้มแข็งทางด้านคุณธรรม สามปีแรกเราไปเน้นที่ความเข้มแข็งทางด้านคุณธรรม. **เขาเลือกมาได้สามข้อ (1) ความซื่อสัตย์ (2) ความรับผิดชอบ (3) จิตอาสา แล้วเขาให้ทั้งสามระดับไปตอบคำถาม:**

ผู้บริหารจะแสดงนโยบาย พฤติกรรม หรือโครงการอะไร เพื่อแสดงความซื่อสัตย์ต่อโรงเรียน? เขาก็ออกมาข้อแรกบอกว่าต่อไปนี่การจัดซื้อจัดจ้างต้องโปร่งใส เขาตกลงกันเอง ส่วนความรับผิดชอบ ผู้บริหารบอกว่าต่อไปนี่ต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงานของครูบาอาจารย์และการเรียนของนักเรียน จิตอาสาเหมือนกัน

มากลุ่มครู ข้อแรกครูจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรเพื่อแสดงความซื่อสัตย์ต่อโรงเรียน ต่อความเป็นครู? เขาก็ตกลงกันเองว่าต่อไปนี่ครูจะต้องไม่เบียดเบียนเวลาราชการ ส่วนข้อจิตอาสาเขาก็บอกว่าต่อไปนี่ครูจะผลัดกันมีเวรมารับเด็กตั้งแต่หกโมงครึ่งทุกวัน

นักเรียนบ้าง นักเรียนจะแสดงความซื่อสัตย์ได้อย่างไร? เขาบอกว่าต่อไปนี่เขาจะไม่ลอกการบ้านเพื่อนอีกแล้ว จิตอาสาละ นักเรียนสองพันคนเขารวมตัวกันได้หนึ่งร้อยกลุ่ม ชมรมจิตอาสาทำงานจิตอาสาทั้งในโรงเรียนและในชุมชน มีชมรมหนึ่งตั้งขึ้นมาเพื่อไปดูแลคนแก่ในตลาดที่ไม่มีลูกหลานดูแล ผลัดเวรกันไปดูแลคนแก่ ทั้งกวาดบ้าน ทั้งอะไรต่างๆ เรื่องความรับผิดชอบต่อของนักเรียน

## แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

เขابอกว่าต่อไปนี้นักเรียนต้องมีความรับผิดชอบในฐานะลูกที่บ้านด้วย ต้องช่วยพ่อแม่ทำงาน.

อยากจะฝากวิธีทำคือ (1) ต้องทำหมด ทั้งเจ้าของโรงพยาบาล กรรมการนโยบาย ผู้บริหาร ระดับปฏิบัติ (2) ให้ทั้งสี่กลุ่มหรือสามกลุ่มไปกำหนดคุณธรรมมาสักสองตัวหรือสามตัว. (3) ให้แปลงคุณธรรมหลักแต่ละข้อเป็นหลักปฏิบัติหรือนโยบายขององค์กร (4) ให้ทุกคนทำ แล้วก็มีการกำกับวัดผล.

โรงเรียนที่ผมไปทำนี่เป็นโรงเรียนที่แยะเต็มที ใครมีเงินจะไม่ส่งลูกไปเรียน. พอผ่านไปสองปีเข้ามหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งหมด ทั้งจุฬาฯ ได้ร้อยละกว่าคน ปีนี้ ปีที่สาม ผู้อำนวยการบอกว่าขณะนี้เข้าแพทย์ได้สี่ห้าคนแล้ว ซึ่งเกิดมาไม่เคยมี เข้าได้อย่างมากก็ราชภัฏแถวๆ นั้น มันเปลี่ยนไปเองโดยการไปเน้นเรื่องคุณภาพ แล้วความรู้ของเด็กมันขึ้นมาเอง. อันนี้อาจจะเป็น approach อีกอันหนึ่ง ไม่ได้เอามาอวดอ้าง แต่เอามาเป็นตัวอย่างว่ามีโรงเรียนหนึ่งเขาทำอยู่แล้วกำลังขยายไปอีกสิบกว่าโรงเรียน ถอดบทเรียนโดยคณะศึกษาศาสตร์ มศว.

ถ้าใครสนใจตรงนี้ หาตัวอย่างแล้วช่วยกันทำ จะเป็นโรงพยาบาลเล็กๆ ก็ได้ ผมเชื่อว่าจะเป็นประโยชน์ แปลงคุณธรรมหลักเป็นข้อปฏิบัติ เป็นแนวปฏิบัติสำหรับทุกฝ่าย มีการประเมินและปรับปรุง (ท่านสามารถดูฉบับเต็มจาก <http://www.slideshare.net/suradetchawadet/ss-18126533> )

แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”



**บันทึกข้อตกลง**  
**ว่าด้วยความร่วมมือ ร่วมเป็นภาคีเครือข่ายอำเภอคุณธรรม**  
**ระหว่าง**  
**อำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร**  
**กับ**  
**องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ ส่วนราชการ ในอำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร**  
**ในโครงการ “อำเภอคุณธรรม สร้างสุข”**

.....

บันทึกข้อตกลงความร่วมมือว่าด้วยความร่วมมือ ร่วมเป็นภาคีเครือข่ายอำเภอคุณธรรมฉบับนี้ ทำขึ้นระหว่างอำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร โดย นายพยนต์ อัศวพิชยนต์ นายอำเภอบางมูลนาก กับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยนายกองค์การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ ส่วนราชการ ในอำเภอบางมูลนาก โดย หัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ภาคีเครือข่าย” เพื่อร่วมเป็น ภาคีเครือข่ายอำเภอคุณธรรม ในโครงการ “อำเภอคุณธรรม สร้างสุข” ของคณะกรรมการประสานงานเครือข่ายบริการสุขภาพอำเภอบางมูลนาก โดย นายแพทย์ดิเรก ชำแป้น ประธานคณะกรรมการ

“ภาคีเครือข่าย” ตกลงความร่วมมือในการบริหารจัดการและการดำเนินงานภาคีเครือข่าย “อำเภอคุณธรรม” โดยมีสาระสำคัญดังนี้

**ข้อ 1 วัตถุประสงค์ความร่วมมือ**

“ภาคีเครือข่าย” มีความประสงค์ที่จะร่วมกันส่งเสริม สนับสนุน ดำเนินการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็น “อำเภอคุณธรรม สร้างสุข” เพื่อเผยแพร่การนำหลักธรรม คุณธรรม มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ การดำรงชีวิตในสังคม บ้านเมือง รวมถึงการแบ่งปันความสุขที่เกิดจากการปฏิบัติดังกล่าว อันจะนำไปสู่การขยายผล ภายใน “ภาคีเครือข่าย” จนในที่สุดสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาสังคมว่าอำเภอบางมูลนากเป็น “อำเภอคุณธรรม” ที่ยั่งยืน

## แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

### ข้อ 2 ลักษณะความร่วมมือ

การดำเนินงานภายใต้บันทึกข้อตกลงนี้จะอยู่ในรูปลักษณะของการร่วมกันจัดกิจกรรมดังนี้

กิจกรรมที่ 1 ประชุมคณะกรรมการอำนวยการโครงการ “อำเภอคุณธรรม สร้างสุข” และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลความก้าวหน้าการดำเนินการ “อำเภอคุณธรรม” ของ “ภาคีเครือข่าย” เป็นระยะ และร่วมทบทวนอัตลักษณ์คุณธรรมของอำเภอบางมูลนากเมื่อครบกำหนดเวลาที่ได้ตกลงร่วมมือ

กิจกรรมที่ 2 นำอัตลักษณ์คุณธรรมของอำเภอบางมูลนาก อันได้แก่ เมตตา เสียสละ รับผิดชอบ เผยแพร่ในองค์กรของ “ภาคีเครือข่าย” และมีการกำหนดพฤติกรรม หรือ นโยบาย หรือ โครงการ เพื่อแสดงว่า “ภาคีเครือข่าย” ได้สนับสนุนให้สมาชิกขององค์กร ทุกภาคส่วนดำเนินการนำหลักธรรมคุณธรรม ไปประยุกต์ใช้

กิจกรรมที่ 3 การเยี่ยมเยียนเพื่อชื่นชมการปฏิบัติตามอัตลักษณ์ “อำเภอคุณธรรม” โดยคณะกรรมการดำเนินงาน โครงการอำเภอคุณธรรม สร้างสุข และตัวแทนจาก “ภาคีเครือข่าย” เพื่อเรียนรู้รูปแบบการนำอัตลักษณ์คุณธรรมไปสู่การปฏิบัติ

กิจกรรมที่ 4 อบรมแกนนำการดำเนินการโครงการคุณธรรมและตลาดนัดความดี

กิจกรรมที่ 5 จัดตลาดนัดความดี โดยการเป็น ผู้จัดตลาดนัดความดี ผู้ดำเนินการตลาดนัดความดี ผู้นำเสนอโครงการคุณธรรมในตลาดนัดความดี หรือเป็นผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในตลาดนัดความดี

### ข้อ 3 หน้าที่ความรับผิดชอบของ “ภาคีเครือข่าย”

3.1 อำเภอบางมูลนาก โดย คณะกรรมการดำเนินงาน โครงการอำเภอคุณธรรม สร้างสุข จะเป็นผู้ประสานการดำเนินการตามกิจกรรมตามข้อ 2 จัดหางบประมาณบางส่วนเพื่อสนับสนุนโครงการคุณธรรมที่สะท้อนอัตลักษณ์ของ “ภาคีเครือข่าย” การจัดตลาดนัด “อำเภอคุณธรรม สร้างสุข” แสวงหาการสนับสนุนจากภายนอกเพื่อสนับสนุนดำเนินงาน “อำเภอคุณธรรม” และเผยแพร่ความก้าวหน้าของ “ภาคีเครือข่าย” ให้กับสังคม

3.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่วนราชการ ในอำเภอบางมูลนากที่ได้ลงนามในบันทึกข้อตกลง ให้ความร่วมมือและสนับสนุนบุคลากรและสมาชิกขององค์กร เข้าร่วมกิจกรรมตามข้อ 2 และดำเนินการจัดหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามกิจกรรมข้อ 2 ตามศักยภาพ

3.3 “ภาคีเครือข่าย” ทุกฝ่ายมีการมอบหมายบุคลากรเพื่อเป็นผู้ประสานงานตัวแทนของ “ภาคีเครือข่าย” เพื่อเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการดำเนินงาน โครงการอำเภอคุณธรรม สร้างสุข

### ข้อ 4 ระยะเวลาของข้อตกลงความร่วมมือ

4.1 ระยะเวลาบันทึกข้อตกลงความร่วมมือนี้มีข้อกำหนดเวลา 1 ปี นับแต่วันที่ได้ลงนาม

แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

4.2 การปรับแก้ไขข้อตกลงความร่วมมือจะต้องได้รับความยินยอมร่วมกันจากทุกฝ่าย  
บันทึกข้อตกลงนี้ จัดทำขึ้นเป็น 2 ฉบับ มีข้อความถูกต้องตรงกัน ทุกฝ่ายได้อ่านทำความเข้าใจตามข้อตกลงโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยานและคู่สัญญาต่าง  
ยึดถือไว้ ฝ่ายละ 1 ฉบับ

ลงนาม ณ ที่ว่าการอำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร ณ วันที่ 16 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2556

**ผู้ให้คำรับรอง**

(ลงนาม) (.....) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน.....	(ลงนาม) (.....) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน.....
(ลงนาม) (.....) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน.....	(ลงนาม) (.....) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน.....
(ลงนาม) (.....) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน.....	(ลงนาม) (.....) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน.....

**ผู้รับคำรับรอง**

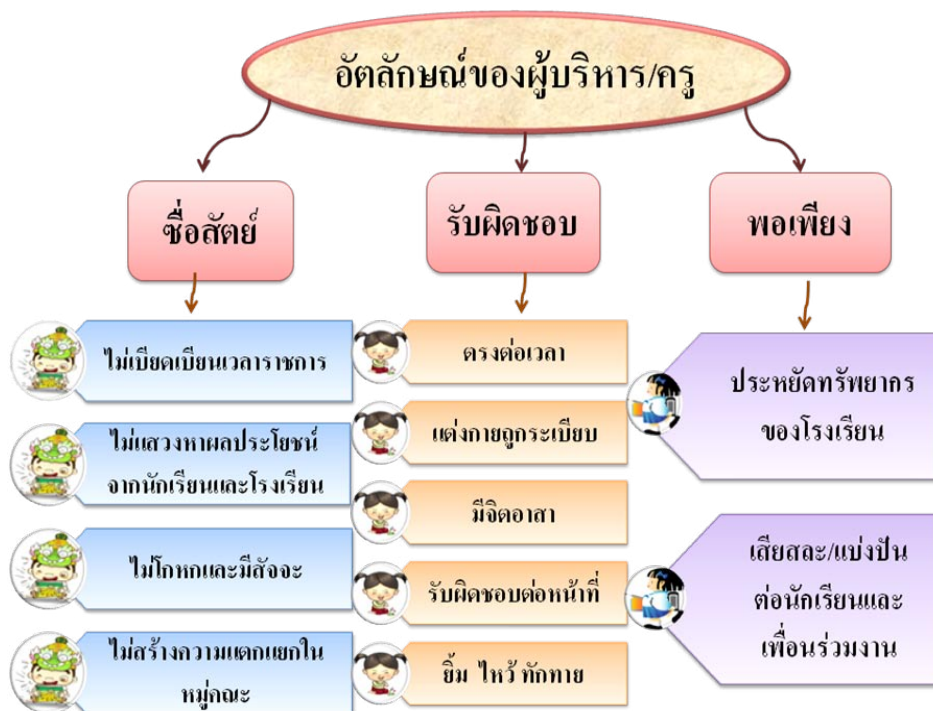
(ลงนาม)  
  
(นายพยนต์ อัสวพิชยนต์)  
นายอำเภอบางมูลนาก  
ประธานคณะกรรมการอำนวยการ โครงการอำเภอคุณธรรม สร้างสุข

## ตัวอย่างการกำหนดอัตลักษณ์จาก โครงการวิจัยการสังเคราะห์องค์ความรู้ กระบวนการสร้างโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม

.....4.3.2 การกำหนดอัตลักษณ์ของครู นักเรียน และสภาพแวดล้อมตามยุทธศาสตร์ 3 ด้าน

### 4.3.2.1 อัตลักษณ์ของผู้บริหาร/ครู

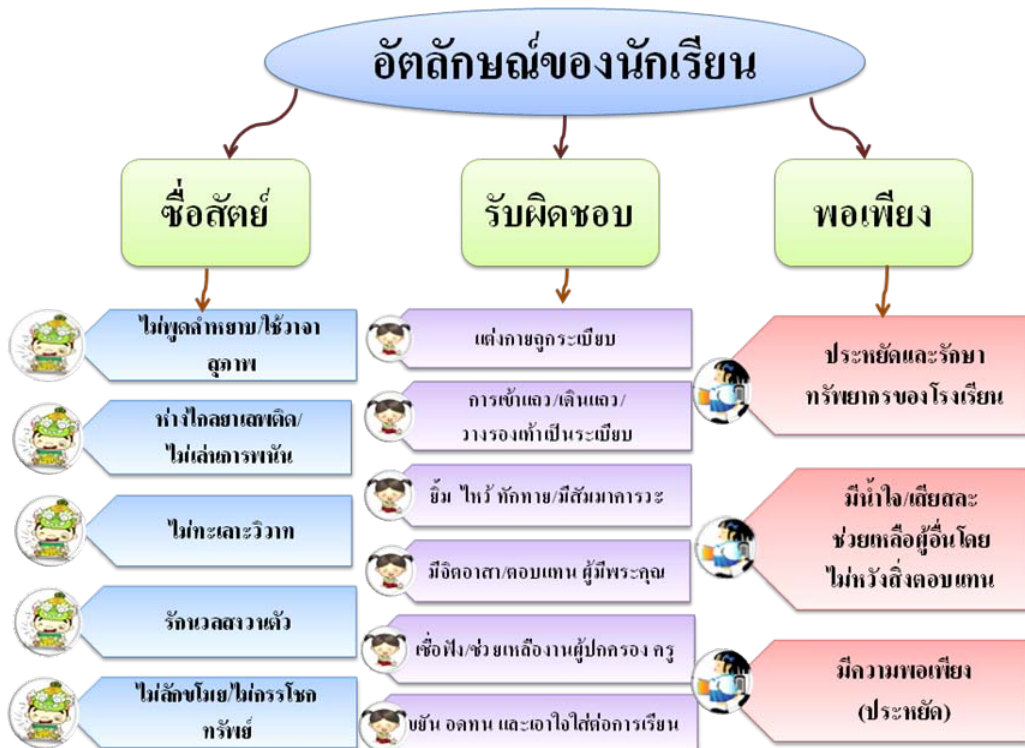
ผู้บริหารและครูของโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคมมีความซื่อสัตย์ (ไม่เบียดเบียนเวลาราชการ ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากนักเรียนและโรงเรียน ไม่โกหกและมีสิ่งจะ ไม่สร้างความแตกแยกในหมู่คณะ) มีความรับผิดชอบ (ตรงต่อเวลา แต่งกายถูกระเบียบของโรงเรียนและทางราชการ มีจิตอาสา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ยิ้ม ไหว้ ทักทายกัน) มี ความพอเพียง (ประหยัดทรัพยากรของโรงเรียน เสียสละ แบ่งปัน ต่อนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน) ซึ่งแสดงได้ดังแผนภาพ 4



แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

4.3.2.2 อัตลักษณ์ของนักเรียน

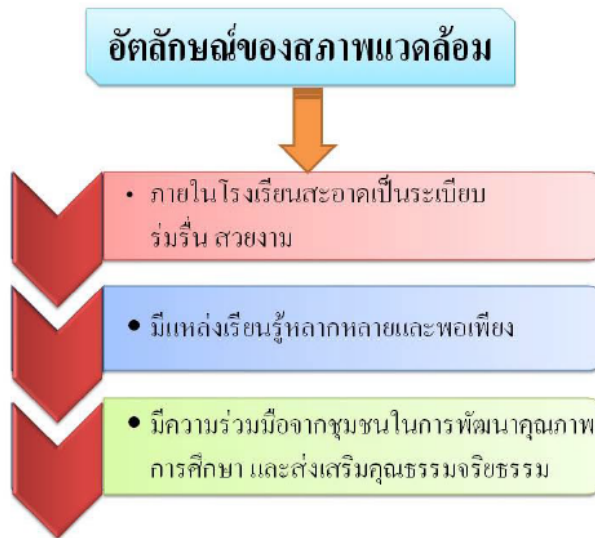
นักเรียนของโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคมมีคุณธรรมจริยธรรมทั้ง 3 ด้าน ดังนี้  
 ด้านความซื่อสัตย์ (ไม่พูดจาหยาบค้าย/ใช้วาจาสุภาพ ห่วงไกลยาเสพติด/ไม่เล่นการพนัน ไม่ทะเลาะวิวาท รักนวลสงวนตัว ไม่ลักขโมย/ไม่ขู่กรรโชกทรัพย์) ด้านความรับผิดชอบ (แต่งกายถูกต้องตามระเบียบ มีวินัยการเข้าแถว/เดินแถว/วางรองเท้า ยืม ใหว่ ทักทาย/มีสัมมาคารวะ/มีจิตอาสา/ตอบแทนผู้มีพระคุณ เชื่อฟัง/ช่วยเหลือผู้ปกครองและครู มีความขยัน อดทน และเอาใจใส่ต่อการเรียน) ส่วนด้านความพอเพียง (ประหยัดและรักษาทรัพยากรของโรงเรียน มีน้ำใจ/เสียสละ ช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน มีความพอเพียง ประหยัด) ซึ่งแสดงได้ดังแผนภาพ 5.



## แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

### 4.3.2.3 อัตลักษณ์ของสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนของโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคมมีความสะอาด เป็นระเบียบ ร่มรื่น สวยงาม มีแหล่งการเรียนรู้เชิงคุณธรรมที่มีความหลากหลายพอเพียงกับจำนวนนักเรียน ได้รับความร่วมมือจากชุมชนและทุกภาคส่วนในการเข้าร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งแสดงได้ดังแผนภาพ 6



แผนภาพ 6 อัตลักษณ์ของสภาพแวดล้อมโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม

(ท่านสามารถดูฉบับเต็มจาก [http://www.moralcenter.or.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=688](http://www.moralcenter.or.th/ewt_dl_link.php?nid=688) )



แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

รายชื่อผู้ร่วมพิจารณาเนื้อหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข  
เพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น "โรงพยาบาลคุณธรรม"

ณ แก้วกัลยาสิขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก

วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2558

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1	นายแพทย์วิศิษฐ์ อภิลิทธิวิทยา	ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบางมูลนาก	โรงพยาบาลบางมูลนาก
2	นางอรรวรรณ จิตตวานิช	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ	แก้วกัลยาสิขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก
3	นางสาว วรภา จันทรโชติ	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ	แก้วกัลยาสิขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก
4	นางนงนุช ชินบุตร	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ	แก้วกัลยาสิขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก
5	นางเนาวรัตน์ สัจจากุล	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ	แก้วกัลยาสิขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก
6	นางศิริวรรณ มหากิจ	เจ้าพนักงานสาธารณสุขชำนาญงาน	แก้วกัลยาสิขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก
7	นางจรรยา ศิริวัฒนสกุล	พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ	แก้วกัลยาสิขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก

แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “หน่วยงานคุณธรรม”

รายชื่อผู้ร่วมพิจารณา “ร่าง”แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข  
เพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็น “โรงพยาบาลคุณธรรม”

ณ ห้องประชุมกลุ่มพัฒนาบุคลากร สถาบันพระบรมราชชนก

วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2558

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1	นายแพทย์ธงชัย เลิศวิไลรัตนพงศ์	ผู้ช่วยปลัดกระทรวงสาธารณสุข	สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
2	นายแพทย์อัษฎา ตียพันธ์	ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชลบุรี	โรงพยาบาลชลบุรี
3	ทันตแพทย์ไพรัช กาจประเสริฐ	ทันตแพทย์ชำนาญการ	โรงพยาบาลบางมูลนาก
4	นางดลใจ จงพานิช	รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก	สถาบันพระบรมราชชนก
5	นายวิศิษฐ์ เสรีอู่โณ	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์	กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก
6	นางสาวอภิญา พรหมณา	นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ	กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก
7	นางรุจิรา เจียมอมรรัตน์	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ	กลุ่มวิจัย สถาบันพระบรมราชชนก
8	ดร.จุฬารัตน์ ห้าวหาญ	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ	กลุ่มวิจัย สถาบันพระบรมราชชนก
9	นางสุกัญญา รอบจังหวัด	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	แก้วกัลยาสิกขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก
10	นางสาววราภา จันทร์โชติ	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ	แก้วกัลยาสิกขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก
11	นางนงนุช ชินนุตร	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ	แก้วกัลยาสิกขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก
12	นางเนาวรัตน์ สัจจากุล	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ	แก้วกัลยาสิกขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก
13	นางศิริวรรณ มหากิจ	เจ้าพนักงานสาธารณสุขชำนาญงาน	แก้วกัลยาสิกขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก
14	นางจรรยา ศิริวัฒนสกุล	พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ	แก้วกัลยาสิกขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก