

การพัฒนาารูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อสร้างแกนนำกัลยาณมิตรขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม
บริบทโรงพยาบาลชัยภูมิ

A Learning Model Development of Team Leader as a Mechanism of Attaining the Moral
Organization in the Context of Chaiyaphum Hospital

ศิริมา โกมารัตต์*

Sirima Komaratat

พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชัยภูมิ, ชัยภูมิ 36000

Professional Nursing, Chaiyaphum Hospital, Chaiyaphum 36000

*Corresponding Author E-mail: sirimakomaratat@yahoo.com

อรุณนีย์ ประทุมถิ่น

Aroonnee Pratumtin

พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชัยภูมิ, ชัยภูมิ 36000

Professional Nursing, Chaiyaphum Hospital,

Chaiyaphum, 36000 Thailand

นิรดา ปิ่นประสงค์

Nirada Pinprasong

เจ้าพนักงานรังสีการแพทย์ โรงพยาบาลชัยภูมิ, ชัยภูมิ 36000

Medical Radiation Officer, Chaiyaphum Hospital,

Chaiyaphum, 36000 Thailand

(Received: November 14, 2019; Revised: January 28, 2020; Accepted, May 10, 2020)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแกนนำกัลยาณมิตรในการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม บริบทโรงพยาบาลชัยภูมิ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือบุคลากรทุกสาขาอาชีพในโรงพยาบาลชัยภูมิ ที่ผ่านการคัดเลือกจากหัวหน้าหน่วยงานหรือเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่ผ่านการอบรมในโครงการพัฒนาจิตบริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์โดยใช้สุนทรียสนทนาในการดำเนินงานมีตรภาพบำบัด การดูแลผู้ป่วยโรคเรื้อรังและผู้ป่วยระยะสุดท้าย โรงพยาบาลชัยภูมิปี 2559 และโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สุนทรียสนทนา กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรคุณธรรม โรงพยาบาลชัยภูมิ ปี 2559 ทุกสาขาอาชีพในโรงพยาบาลชัยภูมิจำนวน 54 คน ทุกคนมาด้วยความสมัครใจ หลักสูตรที่วิทยากรหลักใช้ในการพัฒนาแกนนำกัลยาณมิตรคือ บทบาทการโค้ช การใช้สุนทรียสนทนาเพื่อการเรียนรู้สภาวะภายในตนเองก่อเกิดสัมพันธภาพที่ดี การพัฒนากระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์ การเรียนรู้การสะท้อนคิด (Reflective Learning) ใช้การฝึกสติก่อนการเริ่มเรียนรู้ เช่น การสูดลมหายใจเข้า-ออก การฝึกสติท่ามกลางกายที่เคลื่อนไหว เช่น กำ-แบ, โป้ง-ก้อย, จีบ-แอลใช้กิจกรรมการกระตุ้นการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และให้ผู้เรียนแต่ละกลุ่มนำเสนอผลการเรียนรู้เป็นทีมให้ผู้เรียนทุกคนได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เก็บและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการถอดบทเรียน ทั้งก่อนการเรียนรู้ ระหว่างและหลังการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่าได้แกนนำกัลยาณมิตรจำนวน 54 คน แกนนำสามารถใช้หลักสุนทรียสนทนา มีการคิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์ สามารถถอดบทเรียนการเรียนรู้ได้ มีความสุขจากการเรียนรู้เป็นทีม ได้หน่วยงานนำร่องที่จะไปขับเคลื่อน

องค์กรคุณธรรมที่ใช้วิจัยเป็นฐานจำนวน 9 หน่วยงาน จากการศึกษาดังกล่าวพบว่าควรจะพัฒนาศักยภาพ
แกนนำให้มีความรู้ความสามารถที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและขยายทีมแกนนำให้มีจำนวนเพิ่มขึ้น
สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันเชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) จัดเวทีการเรียนรู้
อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องสนับสนุนให้มีการทำวิจัยในการติดตามประเมินศักยภาพแกนนำและในการพัฒนา
ทักษะการเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อนต้องพัฒนาโดยอาศัย Expert coach เช่น ทักษะการเขียนงานวิจัย เรียบเรียง
เอกสาร การจัดเก็บความรู้ ทักษะกระบวนการเป็นโค้ชในการใช้เทคนิคการสะท้อนคิดเพื่อเสริมพลัง
คำสำคัญ: แกนนำกัลยาณมิตร, องค์กรคุณธรรม

Abstract

This qualitative research aimed to articulate the creation of team leader responsible for driving Chaiyaphum Hospital to be the moral organization. The samples were 54 personnel who had voluntarily attended the humanized health care training program for community mental health service and palliative care in 2016 and the dialogue-and-system-thinking-based workshop in 2016. The sample were either selected by the head of department or being a head of the department. The curriculum to develop a team leader's skills consisted of coaching, dialogue as a communication tool for self-understanding and team building, system thinking for creativity and reflection. Before the learning session began, mindfulness training activities such as breathing in and out, open and close your hand were exercised. Various activities including team learning and team presentation were adopted to stimulate team members to share knowledge and learn how to analyze and apply data before, during and after learning sessions. The findings showed that 45 team leaders were equipped with the process of dialogue for creating effective communication, the creativity from system thinking and the ability to draw lesson learned. They felt happier to work and learn as a team. Nine internal departments started to conduct routine-to-research projects for achieving moral organization. Also, the study found that there was a need to increase the number and quality of team leaders by promoting the professional learning community, providing the learning space to share experiences, conducting the monitoring-and-evaluation research to follow up the quality of team leaders. In addition, the peer-to-peer learning atmosphere should be developed with the guidance from expert coaches especially in the area of research writing, documenting, knowledge management and coaching by using reflective-thinking.

Keywords: Team leader, Moral Organization

ความเป็นมา

การขับเคลื่อนให้องค์กรเป็นองค์กรคุณธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและไม่มีรูปแบบการดำเนินงานที่ตายตัว ในองค์กรที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก หลากหลายวิชาชีพ มีความซับซ้อนในการดำเนินงานที่ต้องดูแลประชาชนที่เจ็บป่วยและเข้ามาใช้บริการทุกวัน มีขั้นตอนการดำเนินงานหลายอย่างหลายระบบ ผู้ปฏิบัติงานมีความเครียดในการปฏิบัติงานที่ต้องเผชิญกับผู้รับบริการจำนวนมาก มีความคาดหวังสูงในการมารับบริการ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ด้านสุขภาพได้ง่าย รวมทั้งการต้องการพิทักษ์สิทธิ์ของตนเองมากขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาข้อร้องเรียนในการมารับบริการของประชาชนต่อองค์กรในกระทรวงสาธารณสุข ผู้ให้บริการไม่มีความสุข และเสี่ยงต่อการเกิดข้อร้องเรียนได้ง่าย ดังนั้นกระทรวงสาธารณสุขจึงได้ มีนโยบายให้หน่วยงาน/องค์กรมีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและขับเคลื่อนเป็นองค์กรคุณธรรมเพื่อลดปัญหาข้อร้องเรียนประชาชนได้รับบริการสุขภาพตามมาตรฐานปลอดภัย พึงพอใจและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความสุข มีจิตบริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ ในการปฏิบัติงาน กระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายที่มุ่งเน้นพัฒนาระบบบริการสุขภาพประชาชน ให้เกิดความครอบคลุมทุกระดับทุกพื้นที่ของสถานบริการสุขภาพประชาชนอย่างทั่วถึง เสมอภาค เท่าเทียม เป็นมิตร มีจิตอาสา ซื่อสัตย์สุจริต เที่ยงธรรมในหน้าที่ผดุงเกียรติศักดิ์ศรีของตนเองและผู้อื่น ภาพลักษณ์ดังกล่าวประจักษ์ต่อสังคมจึงจำเป็นต้องมีบุคคลากรสาธารณสุขต้องได้รับการปรับเปลี่ยนทัศนคติ

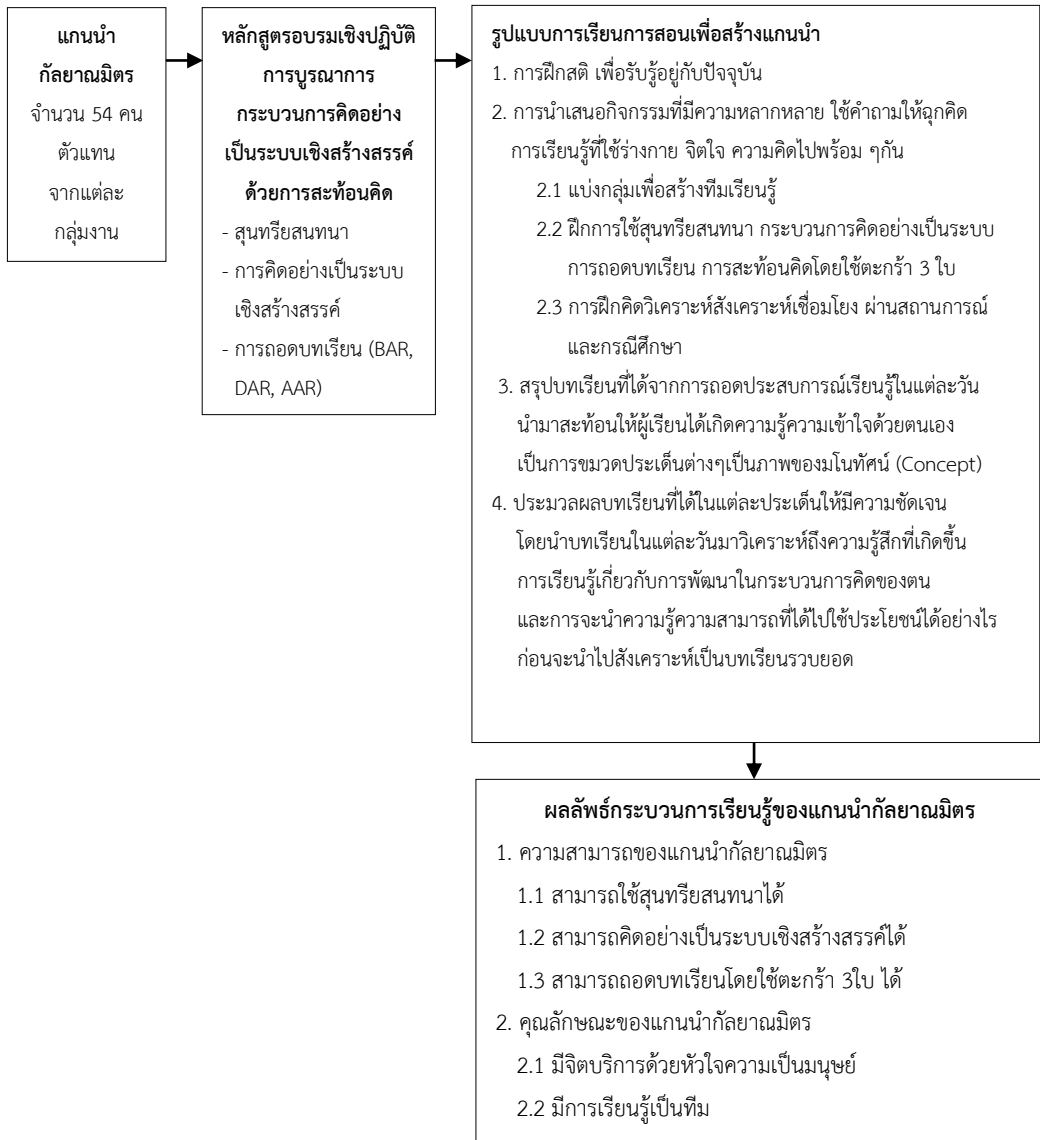
ค่านิยมด้วยการสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมมาภิบาลควบคู่ไปกับการสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กร ดำเนินชีวิตตามหลักของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีหลักการคือเน้นการปฏิบัติอย่างพอประมาณมีเหตุผลและสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ตนเองและสังคมโดยการดำเนินการด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง สร้างเครือข่ายเพื่อร่วมในกิจกรรมต่างๆ ซึ่งรายละเอียดของวิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันไปตามบริบทของหน่วยงานโรงพยาบาลชัยภูมิเป็นโรงพยาบาลทั่วไประดับ 5 ขนาด 700 เตียง มีบุคลากรจำนวน 1,543 คน และมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอ สถานที่คับแคบขาดอุปกรณ์ทางการแพทย์จำนวนมาก บุคลากรมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ มีอุบัติการณ์ข้อร้องเรียนบ่อยครั้งทั้งในระดับความรุนแรงต่ำไปถึงความรุนแรงสูง เป็นผลกระทบทั้งในด้านงบประมาณ ความเครียด ความสุขของบุคลากรในองค์กร

การวิจัยครั้งนี้เป้าหมายคือการพัฒนาโรงพยาบาลคุณธรรมโดยใช้การพัฒนาภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ โรงพยาบาลชัยภูมิได้กำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ 3 ด้านคือ “ซื่อสัตย์ สามัคคี มีน้ำใจ” เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ยึดเป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติ จากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบหนึ่งของการจะขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมคือจำเป็นต้องมีผู้นำ การเรียนรู้คือการมีแกนนำกัลยาณมิตร (มกราพันธุ์ จุฑะรสกและอณิษฐา จุฑะรสก, 2559) ด้วยเหตุนี้จึงเกิดคำถามว่าจะสร้างแกนนำกัลยาณมิตรอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสร้างแกนนำกัลยาณมิตรในการ
ขับเคลื่อนองค์การคุณธรรมบริบทโรงพยาบาลชัยภูมิ

โดยมีกรอบแนวคิดของการวิจัยแสดงได้ดัง
ภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ตั้งแต่เดือนกันยายน 2559 ถึงเดือนตุลาคม 2560 มีระยะการศึกษา 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การเตรียมการ เป็นระยะเตรียมการโดยจัดการอบรมโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สุนทรียสนทนา กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรคุณธรรมโรงพยาบาลชัยภูมิ มีการจัดประชุมคณะกรรมการพัฒนาโรงพยาบาลคุณธรรม โรงพยาบาลชัยภูมิและจัดทำแผนงานโครงการร่วมปรึกษา วางแผนการจัดหลักสูตรการเรียนรู้กับผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นวิทยากรหลักในการเตรียมดำเนินการ มีการประสานงานเพื่อให้บุคคลที่มีลักษณะเป็นคนใฝ่รู้ มีจิตอาสา เข้ามาร่วมเรียนรู้โดยประสานงานทุกกลุ่มงานเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมอบรมแกนนำกัลยาณมิตร จำนวน 54 คน

ระยะที่ 2 การดำเนินการ การอบรมนี้หลักสูตรที่วิทยากรหลักใช้ในการพัฒนาแกนนำกัลยาณมิตรคือบทบาทการโค้ช (มารุต พัฒนา, 2558) การใช้สุนทรียสนทนาเพื่อการเรียนรู้สถานะภายในตนเองก่อเกิดสัมพันธภาพที่ดี การพัฒนากระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์ การเรียนรู้การสะท้อนคิด (Reflective learning) ใช้การฝึกสติก่อนการเริ่มเรียนรู้ เช่น การสูดลมหายใจเข้า-ออก การฝึกสติท่ามกลางกายที่เคลื่อนไหว เช่น กำ-แบ, โป้ง-ก้อย ,จิบ-แอลใช้กิจกรรมการกระตุ้นการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และให้ผู้เรียนแต่ละกลุ่มนำเสนอผลการเรียนรู้เป็นทีมให้ผู้เรียนทุกคนได้

ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระยะนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์จุดเด่นหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จและคุณลักษณะของแกนนำกัลยาณมิตรโดยมีการถอดบทเรียนก่อนการดำเนินโครงการเพื่อให้ผู้เรียนและทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ (Before Action Review: BAR) การถอดบทเรียนระหว่างเรียนรู้ (During Action Review: DAR) และถอดบทเรียนหลังการเรียนรู้ทุกวัน (After Action Review: AAR) (Cambridge International Examination, 2015) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นวิทยากรหลัก ร่วมถอดบทเรียนกับแกนนำหลักและผู้เรียนทุกครั้ง โดยใช้เทคนิคตะกร้า 3 ใบ คือใช้คำถามปลายเปิด 3 คำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนได้คิดและสะท้อนข้อมูลการเรียนรู้ออกมา คือคำถามว่า รู้สึกอย่างไรได้เรียนรู้อะไรและจะนำไปประยุกต์ใช้สร้างสรรค์ได้อย่างไรแล้วบันทึกผลการถอดบทเรียนลงใน Mind Mapping แล้วนำเสนอผลการถอดบทเรียนในห้องเรียนให้ผู้เรียนทุกคนได้รับทราบข้อมูลทุกวัน

ระยะที่ 3 การประเมินผล เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ฝึกการใช้สุนทรียสนทนา (เมื่อมีผู้พูด ก็มีผู้ฟัง หนึ่งเสียงพูดหลายคนฟัง ฟังทีละเสียง ไม่แทรกแซงเสียง ฟังด้วยความเคารพ แบ่งปันพื้นที่ในการพูดคุย ห้อยแขวนการตัดสิน ถึงเวลาสะท้อนสะท้อนด้วยความซื่อสัตย์และนุ่มนวล) คิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์ การสะท้อนคิดด้วยเทคนิคตะกร้า 3 ใบ การฝึกเป็นโค้ชซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้

ของผู้เรียนโดยการให้คำชี้แนะ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้คิดทบทวนไตร่ตรอง ด้วยคำถามที่ทรงพลัง (Power questions) การกระตุ้นความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง ตลอดจนการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ต่อผู้เรียน (มกราพันธ์ จุฑะรสก และอณิษฐา จุฑะรสก, 2559) และผู้สังเกตการณ์ การแบ่งกลุ่มเรียนรู้เป็นทีม โดยให้ศึกษาจากโจทย์สถานการณ์ต่างๆ และการนำเสนอภาพรวมของการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) การวิพากษ์กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนมุมมองของแต่ละกลุ่มในสถานการณ์เดียวกัน

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลลัพธ์กระบวนการเรียนรู้ของแกนนำกัลยาณมิตรจากการถอดบทเรียนในกระบวนการเรียนรู้ของแกนนำกัลยาณมิตรสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านความรู้สึก

1.1 แกนนำกัลยาณมิตรส่วนใหญ่ที่เข้ามาเรียนรู้มีความตั้งใจ ตั้งใจ ตีใจ เช่นเสียงสะท้อนที่ว่า

“...ได้ยินชื่อโครงการนี้ตั้งแต่แรก อยากเข้ามาเรียน เมื่อหัวหน้ามอบหมายให้มารู้สึกดีใจมาก...”

“...เคยเรียนรู้มาก่อนแล้วพอรู้ว่าเป็นเรื่องเดิมก็อยากเรียนรู้และอาสาเป็นตัวแทนหน่วยงาน...”

“...อาสามาร่วมเรียนรู้ เสียสละเวลาแม้ต้องขึ้นเวรตึกและมาอบรมก็ต้องการมาเรียนรู้...”

“...มาเพราะหน้าที่ที่เป็นกรรมการรับผิดชอบในหน่วยงานแต่ก็เต็มใจมาและตั้งใจจะอยู่เรียนรู้จนครบหลักสูตรทุกวัน...”

1.2 รู้สึกสงสัย

“...สงสัยว่าจะนำสุนทรียสนทนาไปใช้อย่างไร...”

1.3 รู้สึกภาคภูมิใจที่มีโอกาสมาเรียนรู้ในหลักสูตรที่ดีและมีประโยชน์

“...รู้สึกภาคภูมิใจมากที่หัวหน้ามอบหมายให้มา...”

1.4 รู้สึกเห็นคุณค่า

“...แม้ไม่เคยผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบนี้มาก่อน แต่เคยได้ยินว่าเป็นการใช้สุนทรียสนทนาจึงคิดว่าน่าจะนำไปใช้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้อื่นได้มากพอสมควร...”

“...อยากให้คนในที่ทำงานอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข อยากฟังเสียงคนอื่นให้มากขึ้น คิดว่าน่าจะเป็นสิ่งที่จำเป็นของหน่วยงานตนเอง เพราะว่าปัจจุบันไม่ได้มีเวลารับฟังคนไข้หรือญาติทำอย่างไรคนไข้หรือญาติจะได้รับบริการที่ดี...”

“...อาสาเพราะอยากมาเรียนรู้และเป็นต้นแบบให้น้อง ๆ ในหน่วยงานในการจะสื่อสารกับญาติผู้ป่วยเพราะเคยได้ยินว่ามาอยู่ที่ตึกนี้ชีวิตรอดหัวลิบหัวลึบ...”

1.5 รู้สึกประทับใจ

“...รู้สึกประทับใจอาจารย์ที่พูดว่า “เรื่องบางเรื่องอาจถูกใจแต่ไม่ถูกต้อง รู้สึกว่าเป็นการเปลี่ยนความคิด ทำให้เราใช้ชีวิตดีขึ้นในการแก้ปัญหา...”

2. ด้านการเรียนรู้

จากการที่วิทยากรให้ผู้เรียนศึกษาชีวิตทัศน์เรื่องนกเพนกวิน เรื่องปูและรถบัส พบว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้ในประเด็นต่างๆ ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เช่น

“...เรียนรู้เรื่องความสามัคคี สามัคคีคือพลัง ความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ มีระเบียบวินัยและการปฏิบัติตามกฎกติกา...ความไม่สามัคคีทำให้เกิดอันตรายต่อตนเองและผู้อื่น...”

“... การมีผู้บริหารจัดการที่ดี มีผู้นำที่ดี มีระเบียบ ไม่ออกนอกกลุ่มนอกทาง การตัดสินใจที่ดี ร่วมตัดสินใจ...”

“...เรียนรู้การมีสติจะทำให้ปลอดภัย องค์กรอยู่รอด”

“...การใช้ศักยภาพที่มีอยู่สามารถดูแลตนเองได้ ปกป้องตนเองได้...”

3. การนำไป ประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างสร้างสรรค์

แกนนำกัลยาณมิตรสามารถมองเห็นความสำคัญของการเรียนรู้จากสื่อการ

สอนต่างๆและมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ เช่น

“...เห็นความสำคัญของทุกคนในองค์กรเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นำสุนทรียสนทนาไปใช้ปรับวิถีคิดของคนในองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์...”

“...การทำงานเป็นทีม การวางแผนแก้ปัญหา การมีผู้นำที่มีความไว้วางใจ เชื่อใจ ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย การมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงาน...”

“...ทุกตำแหน่งมีความสำคัญ การทำงานเป็นทีม...ผู้นำต้องรับบทบาตนเอง รับผิดชอบ พัฒนาตนเองต่อเนื่อง สื่อสารทั่วถึงทั้งองค์กรเพื่อให้เข้าใจตรงกัน มีระบบงานที่ชัดเจน มีการฝึกซ้อม...ดูแลบุคลากรทุกระดับด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์...”

ส่วนที่2 แกนนำกัลยาณมิตรหลักจำนวน 3 คน ได้ร่วมกันถอดบทเรียนผลลัพธ์กระบวนการเรียนรู้ของแกนนำกัลยาณมิตรพบว่าแกนนำมีศักยภาพการบูรณาการการเรียนรู้ในหลายประเด็นที่เกี่ยวข้องจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายดังนี้

1. การใช้สุนทรียสนทนา

แกนนำกัลยาณมิตรมีการรับรู้กติกาการใช้สุนทรียสนทนา “หนึ่งเสียงพูด หลายคนฟัง ฟังทีละเสียง ไม่แทรกแซงเสียง ฟังด้วยความเคารพ แบ่งปันพื้นที่ในการพูดคุย ห้อยแขวนการตัดสินใจ ถึงเวลาสะท้อนก็สะท้อนด้วยความ

ซื่อสัตย์และนุ่มนวล” (มกราพันธ์ จุฑารสกลและ
อณิษฐา จุฑารสกล, 2559; Scharmer, 2007)
เช่นขณะเรียนรู้อยู่ในกลุ่มมีการพูดคุยกันทีละ
คนในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ทุกคนรับฟังกัน
ไม่ได้แย้ง ยอมรับความแตกต่าง ยอมรับความ
คิดเห็นของผู้อื่น สังเกตได้จากผู้ที่ทำหน้าที่บันทึก
สามารถบันทึกทุกเสียงที่แต่ละคนได้พูดออกมา
มีการเรียนรู้เชิงลึกภายในตามความจริง
การสะท้อนความรู้สึกดั้งด้วยความซื่อสัตย์ เช่น

... รู้สึกที่ ประทับใจ รู้สึกสงสาร...รู้สึกภาคภูมิใจ
และจากการสะท้อนบรรยากาศการเรียนรู้อยู่ใน
กลุ่มว่า

“...กลุ่มใช้กติกาสุนทรียสนทนาในการแสดง
ความคิดเห็น มีการตั้งสติ ระดมความคิด อ่าน
โจทย์และใช้เทคนิคตะกร้า 3 ใบแล้วเขียน
ลงในแผนที่ความคิด...”

“... ใช้เทคนิคสุนทรียสนทนา มีการแสดง
ความคิดเห็นที่หลากหลาย ยุติการโต้แย้งด้วย
เหตุผล มีการตั้งคำถามและกลุ่มเริ่มฉุกคิด
เมื่ออาจารย์ถามว่าเกิดมาทำไม...”

“...การทำงานต้องมีสติ รอบคอบ ตรวจสอบ
ให้ถูกต้องก่อนทำ วิเคราะห์ว่าสถานการณ์ที่เห็น
เป็นจริงไหม เป็นไปได้ไหม ไม่ด่วนสรุป
ก่อนตรวจสอบ...”

2. การคิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์

แกนนำกัลยาณมิตรมีการวางแผน
ระยะสั้นระยะยาวในการที่จะขับเคลื่อนองค์กร

คุณธรรม กำหนดเป้าหมายและพิจารณา
ทางเลือก ใช้ทักษะการสังเกต เกิดความคิด
เชื่อมโยง มีความเป็นเหตุเป็นผล มีการใช้พลัง
คำถาม (Power questions) ให้เกิดการฉุกคิด
มีความรู้ในเรื่องที่คิดหลากหลายมิติ เห็นภาพ
ความเป็นองค์รวม ใช้การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์
ตั้งเสียงสะท้อนจากการนำเสนอบรรยากาศ
ภายในกลุ่มว่า

“...เมื่อได้รับโจทย์ ทุกคนก็ตั้งใจที่จะทำงาน
ให้ได้ผลลัพธ์ ค่อยๆร่วมกันคิดว่าจะคิดไปทาง
ไหน มีการค้นคว้าหาข้อมูล...”

“...การวิเคราะห์โจทย์สถานการณ์ในกลุ่ม
มีการวิเคราะห์ตัวละครแต่ละตัว บอกข้อดีข้อเสีย
ของแต่ละคนและคิด เชื่อมโยงถึงพื้นฐาน
ครอบครัวของแต่ละคน การคำนึงถึงเรื่อง
กฎหมาย ศีลธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
ต่างๆ...”

3. การถอดบทเรียน

แกนนำกัลยาณมิตรใช้การสะท้อนคิด
โดยใช้ตะกร้า 3 ใบ โดยถอดบทเรียนจาก
ประสบการณ์จริง จากการเรียนรู้และการปฏิบัติ
จริง มีการเชื่อมโยงความคิด อาทิแกนนำ
กัลยาณมิตรสามารถถอดบทเรียนและเขียนลงใน
แผนที่ความคิดได้ สามารถอธิบายเชื่อมโยงให้
สมาชิกในกลุ่มเข้าใจและสามารถรวมแผนที่
ความคิดของทุกกลุ่มลงในแผนที่ความคิดรวมได้
และสรุปบทเรียนการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรม
แต่ละวันได้

4. จิตบริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์

แกนนำกัลยาณมิตรมีความเอื้ออาทร เอาใจเขามาใส่ใจเรา เกิดความเมตตา สงสาร อยากรวยเหลือ มีการเรียนรู้การเป็นผู้ให้ โดยไม่หวังผลตอบแทน มีต้นแบบที่ดี (มกราพันธุ์ จุฑะรสก, 2553ก) เช่น การเสียสละเวลามาร่วม ถอดบทเรียนร่วมกับกลุ่ม ร่วมมือในการทำ กิจกรรมต่างๆ อาสาทำหน้าที่ต่างๆด้วยตนเอง เช่นเป็นแกนนำในการพาทีมทำงาน การนำ ความรู้ไปถ่ายทอดให้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ได้ทราบและเข้าใจ เป้าหมายเพื่อให้คนในองค์กร เป็นคนดี เก่งและมีความสุข อาสาทำหน้าที่เป็นผู้ พิมพ์รวบรวมผลการเรียนรู้ของกลุ่ม อาสาเป็น หน่วยงานนำร่องในการขับเคลื่อนองค์กร คุณธรรม ประชาสัมพันธ์ ประสานงาน เป็นคลัง ความรู้ ดูแลและจัดเตรียมสถานที่ประชุมให้กลุ่ม แกนนำกัลยาณมิตร

5. การเรียนรู้เป็นทีม

แกนนำกัลยาณมิตรเกิดความสามัคคี ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมชื่นชมยินดี การแบ่งปันความคิด การแบ่งปันพื้นที่การเรียนรู้ (เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิด) เปิดพื้นที่ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอมีการเสริมพลังการเรียนรู้ เกิดแรงบันดาลใจ เกิดความสุขในการเรียนรู้ เกิดความ ภาคภูมิใจในตนเอง ดังเสียงสะท้อนจากผู้ที่อยู่ใน กลุ่มได้บอกเล่าบรรยากาศในกลุ่มว่า

“...บรรยากาศการทำงานมีความสุข รับฟัง ความคิดเห็นกันแล้วคิดตาม รับฟังทุกความคิดเห็น มีทั้งบวกและลบ...”

“...สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือดีมีความ สามัคคี ใช้เทคนิคตะกร้า 3 ใบ...”

“...รู้สึกที่เราเติบโต ได้ทำโจทย์ ทำให้เรามี คุณค่า สมาชิกมีปัญหาทางธรรม รู้สึกอบอุ่น ในการทำงานร่วมกัน สามัคคีเป็นเนื้อเดียวกัน...”

ส่วนที่ 3 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความคิดเห็น ของวิทยากรในบทบาทโค้ชในการเรียนรู้ของ แกนนำกัลยาณมิตรมีความสอดคล้องกับผลการ ประเมิน ของผู้วิจัยหลัง การจบหลักสูตร การเรียนรู้ของแกนนำกัลยาณมิตรไว้ดังนี้

การประเมินภาพรวม “การพัฒนา กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์” โดยการสะท้อนคิดด้วยเทคนิคตะกร้า 3 ใบ เพื่อพัฒนาโค้ชและแกนนำกัลยาณ มิตร โรงพยาบาลชัยภูมิ ใช้การประเมินตามระยะเวลา แบ่งเป็น 4 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นการประเมินระหว่าง การฝึกอบรมซึ่งเป็นระยะเริ่มต้นเพื่อสังเกตพฤติกรรม ปฏิบัติการตอบสนองของกลุ่มแกนนำและการ สัมภาษณ์เชิงลึกบางประเด็นที่ยังมีข้อสงสัย การสอบถามอย่างไม่เป็นทางการ

ผลการประเมินตามสภาพจริงพบว่า แกนนำกัลยาณมิตรมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้และมีความพร้อมที่จะฝึกฝนบทบาทเพื่อเป็นผู้เอื้อ กระบวนการเรียนรู้หรือฝึกบทบาทโค้ชถึงร้อยละ 80 มีเพียงบางส่วนที่ยังมีปัจจัยอื่นที่ไม่สามารถ เข้าร่วมได้ทุกช่วงเวลา อาทิภาระงานที่มีความ จำเป็นต่อการให้บริการประชาชน เป็นต้น กลุ่มแกนนำกัลยาณมิตรมีความตั้งใจในการฝึก

บทบาทเพื่อเป็นผู้ฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ทำความเข้าใจกิจกรรมที่วิทยากรจัดให้เรียนรู้เป็นกลุ่ม ใช้ทักษะการสังเกต การสะท้อนคิดด้วยตะกร้า 3 ใบได้ ถึงแม้จะยังไม่คุ้นชินแต่สามารถแสดงออกถึงการตอบสนองต่อกระบวนการฟัง วิทยากรและได้ตอบแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยความซื่อสัตย์และนุ่มนวล

ส่วนการประเมินผ่านกิจกรรมการให้ทุกคนฟังเพลงอริชฐานจิตซึ่งเป็นเพลงที่ทำให้ผู้ฟังได้รับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการขออริชฐานเพื่อพัฒนาสติปัญญา กระตุ้นความรักเพื่ออยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขต่อเพื่อนมนุษย์ สรรพสัตว์ พืชและดิน เพื่อที่จะประเมินทักษะการฟัง การจับประเด็นและการสะท้อนคิดส่วนบุคคล (self-reflection) ผลการวิเคราะห์พบว่าสมาชิกทุกคนมีเจตคติที่ดีต่อกระบวนการเรียนรู้ เห็นประโยชน์ที่จะเกิดจากการเรียนรู้และกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์ เพียงแต่บางคนยังไม่คุ้นชินกับการสะท้อนคิดด้วยเทคนิคตะกร้า 3 ใบ ซึ่งต้องสร้างโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่ม ส่วนที่เกี่ยวกับการเกิดความคิดรวบยอดนั้น เมื่อนำกระบวนการกลุ่มมาใช้ฝึกการเรียนรู้เป็นทีม ทีมละประมาณ 10 คน จำนวน 6 ทีม สามารถคิดแบบองค์รวม (holistic thinking) จากการถอดประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันได้บางส่วนที่บ่งบอกว่ากลุ่มแกนนำมีความคิดเชื่อมโยง มีความรู้ทักษะและเจตคติที่เห็นคุณค่าของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมใช้การฟังกันและกัน สร้างองค์ความรู้ที่สังเคราะห์มาจาประสบการณ์ด้วยการเขียนแผนที่ความคิดได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้เห็นเป้าหมายของการเรียนรู้ว่าต้องการสร้างกลุ่ม

แกนนำ (Critical mass) เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้

ระยะที่ 2 เป็นการประเมินหลังการฝึกอบรม มุ่งเน้นการประเมินสิ่งที่ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้

ผลการประเมินพบว่าแกนนำ กัลยาณมิตรทุกกลุ่ม มีปฏิริยาตอบสนองสะท้อนถึงความรู้สึกที่ภาคภูมิใจที่ได้นำเสนอความคิดของตนและมีผู้รับฟัง สามารถนำเสนอความคิดที่อธิบายถึงฐานคิดของความรู้สึก ความคิด แรงบันดาลใจของตนให้เพื่อนๆ ภายในกลุ่มยอมรับได้ด้วยความเป็นเหตุเป็นผล เกิดแรงบันดาลใจที่ต้องการพัฒนาตนเองเป็นแกนนำ กัลยาณมิตรของโรงพยาบาล ที่สำคัญบางคนไม่ค่อยคุ้นชินกับการเรียนรู้ในลักษณะนี้ได้เปิดใจเต็มใจพิจารณาตนเองเพื่อพัฒนาตนเองเรียนรู้บทบาทการเป็นโค้ชที่จะช่วยเหลือส่วนรวมนั้นคือการเปลี่ยนผ่านกระบวนการทัศน์ใหม่ (New mindset) ที่เติบโต และงอกงาม (Growth mindset) ด้วยตนเอง (Dweck, 2008, 2012) จากการได้รับโอกาสและเปิดโอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ระยะที่ 3 เป็นการประเมินการปฏิบัติจริงในที่ทำงานเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงนั้น วิเคราะห์จากการลงมือปฏิบัติจริงที่มีการวางแผนการดำเนินงานตามแผน มีการถอดบทเรียน พร้อมมีระยะปฏิบัติจริงที่ได้จากการถอดบทเรียนของกลุ่มแกนนำไปใช้ในแต่ละกลุ่มงาน การสรุปผลงาน การจัดการความรู้ร่วมกันนั้นยังไม่ได้

ประเมินเพราะต้องทิ้งช่วงเวลาประมาณ 3 - 6 เดือน

ระยะที่ 4 เป็นการประเมินผลกระทบต่อองค์กร แสดงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กรว่าผลลัพธ์สุดท้ายองค์กรได้รับประโยชน์อย่างไร อาทิ มีนวัตกรรมหรือได้รับการรับรองมาตรฐานจากผู้ทรงคุณวุฒิ จากการดำเนินการวิจัยทำให้เกิดกลุ่มแกนนำก็ลายาม มิตรที่ถือว่าเป็นผลกระทบจากนวัตกรรมการเรียนรู้กระบวนการ (Process innovation) ที่สร้างความเข้มแข็งให้องค์กรมีคุณธรรม สามารถต่อยอดองค์ความรู้ เกิดชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) สามารถพึ่งพาตนเองในการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้คุณธรรม ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นต้นทุนให้กับองค์กร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความรัก ความเมตตา เอื้ออาทร มีความรักความสามัคคี ซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนและบทบาทความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของกันและกัน

ส่วนที่ 4 บทบาทโค้ชแกนนำก็ลายามมิตร

1. การใช้สุนทรียสนทนา ต้องมีการฝึกสติ เช่น กิจกรรมการนับเลขแล้วถามผู้เรียนว่าตนเองได้นับเลขอะไร ถ้าตอบได้ถูกต้องแสดงว่ามีสติอยู่กับปัจจุบัน มีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่คือต้องมีองค์ความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้อง มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Marz. & Hertz, 2015) เช่น จากการถอดบทเรียนและสรุปผลการเรียนรู้ กิจกรรมคู่แท้ สองโลก เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกการฟังกันและกันในคู่ของตนเอง การให้ผู้เรียนกลับไปบ้านแล้วถามบุคคลที่อยู่บ้านเดียวกันหรือ

คนใกล้ชิดว่ารู้สึกอย่างไรกับตนเองเพื่อเป็นการฝึกตนเองในการที่จะเปิดใจรับฟังคนอื่นพูดหรือสะท้อนอย่างไม่มีอคติ การฟังเพลงอริษฐานจิตเพื่อฝึกการฟังและจับประเด็นว่าเพลงนั้นกล่าวถึงอะไรและเรียนรู้การให้ความรักกับสรรพสิ่ง

2. การคิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์

โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การให้ศึกษา โจทย์สถานการณ์ แกนนำก็ลายามมิตรสามารถร่วมกันคิดหาแนวทางแก้ปัญหาได้หลากหลายวิธี โดยอาศัยประสบการณ์เดิมและประสบการณ์ใหม่จากการเรียนรู้ต่อยอดความคิดจากเพื่อนร่วมกลุ่ม มีทักษะของการเป็นโค้ชซึ่งจะต้องมีดีเอ็นเอของนวัตกรรม (Innovator's DNA) (มกราพันธุ์ จุฑารสและอณิษฐา จุฑารส, 2559) ที่สำคัญคือ การเชื่อมโยงความคิด เป็นทักษะการเรียนรู้ขณะสมองพยายามสังเคราะห์และทำความเข้าใจข้อมูลใหม่

การตั้งคำถาม นวัตกรรมคือมนุษย์ช่างสงสัย ช่างซัก ช่างถาม คำถามมักเป็นคำถามที่ท้าทายสภาพการณ์ปัจจุบัน (Illinois Center for School Improvement, 2016) เช่น หากลองทำแบบนี้จะเกิดอะไรขึ้น เป็นต้น

การสังเกต นวัตกรรมจะเป็นนักสังเกตอย่างละเอียด ช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ นำไปสู่ความคิดใหม่ในการทำสิ่งต่างๆ

การมีปฏิสัมพันธ์ คือการค้นหาและทดสอบความคิดกับเครือข่าย บุคคลที่มีพื้นเพและมุมมองหลากหลาย

การทดลอง เป็นการทดลองและทดสอบความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และหาข้อมูลใหม่

3. การเรียนรู้เป็นทีม จากโจทย์

สถานการณ์และมีการถอดบทเรียนร่วมกันโดยการสะท้อนโดยใช้ตะกร้า 3 ใบ คือรู้สึกละอย่างไร ได้เรียนรู้อะไร และจะนำไปประยุกต์ใช้อย่างไร สร้างสรรค์ได้อย่างไร การใช้พลังคำถามเพื่อให้แกนนำได้ไตร่ตรอง ใคร่ครวญในการคิดวิเคราะห์ มีการสะท้อนคิดทั้ง 3 แบบ ได้แก่ สะท้อนคิดด้วยตนเอง (Self-reflection) การสะท้อนคิดเป็นกลุ่ม (Group reflection) และการนำเสนอในภาพรวม (Presentation reflection) มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) โดยมีกระบวนการถอดบทเรียนก่อนการเรียนรู้ (Before Action Review: BAR) การถอดบทเรียนระหว่างการเรียนรู้ (During Action Review: DAR) และถอดบทเรียนหลังการเรียนรู้ (After Action Review: AAR) ม ก ร า พ ัน ธุ์ จุฑะรสก และอนิษฐา จุฑะรสก, 2559)

อภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเรียนรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาการเรียนรู้ของแกนนำกัลยาณมิตรมีดังนี้ 1) คนที่เข้ามาเรียนรู้มาด้วยจิตอาสา 2) บรรยากาศการเรียนรู้เป็นแบบกัลยาณมิตร 3) รูปแบบของกิจกรรมการเรียนรู้มีความเหมาะสม ทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้โดยการปฏิบัติด้วยตนเองภายใต้รูปแบบการฝึกเป็นโค้ชมืออาชีพ (Professional coach) คือมีความอดทน ใฝ่รู้สู้สิ่งยาก ขยันหมั่นเพียร ซึ่งประกอบด้วย การใช้สุนทรียสนทนา การคิดอย่างเป็นระบบ การสะท้อนคิด การตั้งคำถามให้ถูกคิด การสร้างความไว้วางใจ เชื่อมมันการเรียนรู้ไปพร้อมกับผู้เรียน การเสริมพลังอย่าง

ต่อเนื่องให้เกิดแรงบันดาลใจ การเปิดพื้นที่ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร โดยการกำหนดนโยบายอย่างมีส่วนร่วม การวางแผนอย่างมีส่วนร่วม การกำกับติดตาม 5) การมีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญร่วมวางแผนในการดำเนินงานและการพัฒนาศักยภาพแกนนำในระยะที่แกนนำขององค์กร (แกนนำกัลยาณมิตร) ยังไม่มีความเข้มแข็งของกระบวนการทางวิชาการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการสร้างแกนนำกัลยาณมิตร ประกอบด้วย 1) โครงการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของประเทศในการพัฒนาที่ให้ความสำคัญของทุนมนุษย์ ทำให้เกิดชุมชนสุขภาวะทั้งร่างกาย จิตใจ สังคม 2) การได้รับการสนับสนุนของกัลยาณมิตรจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงวิชาการจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก แกนนำร่วมเรียนรู้ด้วยจิตอาสาภายในแต่ละหน่วยงาน การจัดสรรงบประมาณอย่างมีส่วนร่วมระหว่างสำนักงานหลักประกันสุขภาพ (สปสข.) และโรงพยาบาลชัยภูมิในการจัดทำกรเรียนรู้แบบใช้โครงการเป็นฐาน การได้รับการสนับสนุนจากภาคประชาชน (จิตอาสา) การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ (บุคลากร) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การบูรณาการโครงการให้ลดต้นทุนด้านทรัพยากร เวลาและงบประมาณในการบริหารจัดการแบบเพียงพอได้ การมีกระบวนการเรียนรู้โดยใช้หลักสูตรกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบจิตบริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ในสังคมพหุวัฒนธรรมที่สามารถพัฒนาศักยภาพกลุ่มเป้าหมายให้มี

ทักษะการใช้สุนทรียสนทนา การคิดอย่างเป็นระบบสู่จิตบริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ มีความสุขจากการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งผ่านการใช้วิจัยเป็นฐาน ใช้การจัดการความรู้ร่วมกัน ทุกระยะของการดำเนินงาน

นอกจากนี้ยังมีโอกาสพัฒนาต่อยอดองค์กรคุณธรรม โดยเพิ่มศักยภาพแกนนำให้มีความรู้ความสามารถที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและขยายทีมแกนนำให้มีจำนวนครบทุกหน่วยงาน สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันเชิงวิชาชีพ (PLC) จัดเวทีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การทำวิจัยเพื่อประเมินศักยภาพแกนนำในการนำไปใช้กับกลุ่มผู้ป่วยโรคเรื้อรังและส่งเสริมสุขภาพกลุ่มผู้ป่วยระยะสุดท้าย มีการนิเทศแบบเสริมพลังเพื่อให้คำชี้แนะและทำบทบาทของ Peer-Coach

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการดำเนินการวิจัยสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการต่อยอดการพัฒนาองค์กรคุณธรรมได้ดังต่อไปนี้

ด้านการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมสู่ความยั่งยืนในปี พ.ศ. 2564

1. การสร้างแกนนำกัลยาณมิตรในการขับเคลื่อนโรงพยาบาลคุณธรรม

1.1 คุณ สมบัติ ของ แกนนำกัลยาณมิตร ได้แก่ มีจิตอาสาโดยจะต้องเป็นคนที่มีความเป็นจิตสาธารณะ มีความอดทน อดกลั้น มาด้วยใจ มีการเปลี่ยนผ่านความคิด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองและองค์ความรู้ มีความซื่อสัตย์ มีความสามัคคี และมีน้ำใจ

1.2 มีการขยายแกนนำเพิ่มทุกหน่วยงาน โดยใช้การจัดอบรมการใช้สุนทรียสนทนาและการคิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์มาใช้ในการอบรมและสร้างแกนนำรุ่นใหม่เพิ่มเติมในแต่ละหน่วยงาน

1.3 เกิดหน่วยงานนำร่องในโรงพยาบาลชัยภูมิเพื่อเป็นแกนนำในการพัฒนา

1.4 นำไปใช้กับผู้รับบริการ

1.5 หน้าที่แกนนำกัลยาณมิตรที่สำคัญ คือ มีการศึกษาหาความรู้ ทำตัวให้เป็นแบบอย่างโดยจะเน้นการนำหลักสุนทรียสนทนามาใช้ในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้แกนนำมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เดือนละครั้งทุกวันที่ 1 ของเดือน เพื่อถอดบทเรียนและสะท้อนกลับ มีการนำกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์มาใช้ มีการพัฒนาดนเองในการเป็นโค้ชและนำตัวเองไปสู่การเป็นนักปฏิบัติการไร้พรมแดนสมารถปัญญาปฏิบัติ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง เช่น ประชาสัมพันธ์ ติดต่อประสานงาน บันทึกการประชุมรวบรวมแฟ้มงาน และการนำเสนอผลงาน เป็นต้น

2. การพัฒนาดน เน้นการสร้างพลังเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่พึงปรารถนากับแกนนำกัลยาณมิตรมีการติดต่อทางปัญญา ส่งเสริมให้บุคลากรนำแนวทางไปใช้ในชีวิตประจำวัน มีการถ่ายทอดนโยบายโรงพยาบาลคุณธรรมให้กับสมาชิกทุกคนขององค์กรให้รับทราบและมีความเห็นที่ตรงกันและมีการนำหลักธรรมมาใช้ เช่น การไปปฏิบัติธรรม

3. กระบวนการบริหารจัดการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมโรงพยาบาลชัยภูมิ มีแนวทางกระบวนการบริหารจัดการดังต่อไปนี้

3.1 มีนโยบายอย่างมีส่วนร่วม และชัดเจนโดยจะนำหลัก 3 ยุทธศาสตร์ 9 กลยุทธ์มาใช้และผู้บริหาร ทีมผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรทุกคนเห็นความสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม

3.2 การวางแผนอย่างมีส่วนร่วม โดยจะแบ่งแผนงานเป็น 3 ระยะได้แก่

3.2.1 แผนระยะสั้น ได้แก่ จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและจัดให้หน่วยงานมีแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพแกนนำกัลยาณมิตรในหน่วยงาน

3.2.2 แผนระยะยาว ได้แก่ จัดทำคู่มือ งานวิจัย หรือ KM รวบรวมเก็บเป็นคลังข้อมูล จัดทำวารสารตีพิมพ์ และมีฝ่ายพัฒนาบุคลากร (Human resource Development: HRD) เป็นแกนนำในการประชุมขับเคลื่อนสู่ฐาน 100 %

3.2.3 แผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชาสัมพันธ์หรือเสียงตามสาย จัดประชุมแกนนำ ทุกเดือนและให้มีวาระการนำเสนอความก้าวหน้าให้กับทีมผู้บริหารทุกการประชุม

3.3 การดำเนินการตามแผนโดยการสร้างแกนนำกัลยาณมิตร และขยายเครือข่ายเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืนมีหลักสำคัญ คือ 1) ให้สมาชิกในองค์กรได้เห็นถึงความเป็นเจ้าของ โดยให้สมาชิกทุกระดับได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมประเมินและร่วมรับผิดชอบ 2) ประกาศและทำพันธะสัญญาของแกนนำในกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย เช่น “ให้หล้านี้ไม่มีใครที่ฉันไม่รัก ให้หล้านี้ไม่มีใครที่ฉันไม่เชื่อใจ ให้หล้า

นี้ไม่มีใครที่ฉันไม่ให้อภัย ให้หล้านี้ไม่มีใครที่ฉันให้ทั้ง 3 สิ่งนี้ไม่ได้” 3) สร้างเครือข่ายทั้งภายใน (หน่วยงานนำร่อง) และภายนอกโดยมีการดำเนินงานในการสร้างเครือข่าย ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้ ประชาสัมพันธ์ การจัดตั้งกลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน โดยมีการช่วยเหลือในทีมครอบครัวเดียวกันและให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ จัดเวทีแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรม และสร้างบรรยากาศ 4) จัดสวัสดิการให้กับแกนนำเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยการให้รางวัล ให้คำชื่นชมกับหน่วยงานและบุคคลคุณธรรม 5) นำเสนอผลงานในเวทีคนดีเล่าเรื่องของโรงพยาบาลเพื่อคัดเลือกผลงานนำไปเผยแพร่และนำเสนอในระดับเขต จังหวัด และประเทศ

3.3.4 การจัดการสารสนเทศเช่น จัดทำทะเบียนผู้ที่ผ่านการอบรมสุนทรียสนทนา และกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบจัดทำทำเนียบแกนนำ รวมถึงการรวบรวมจำนวนผลงานวิชาการงานวิจัย

3.3.5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์ หรือมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ จัดทำวารสาร คู่มือ หรืองานวิจัย การเปิดเว็บไซต์ เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรและเครือข่ายภายนอก

3.3.6 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างตนเองหน่วยงาน และองค์กร การสะท้อนคิด โดยการถอดบทเรียนใช้เทคนิคตะกร้า 3 ใบ นำไปสู่การจัดการความรู้ (KM) และจะมีกลุ่มหน่วยงานหลักในการหมุนเวียนถอดบทเรียนในการประชุมแต่ละครั้ง

3.3.7 การนำผลการเรียนรู้ไปใช้ในหน่วยงาน เช่น การใช้ในการสื่อสารระหว่าง

สหสาขาวิชาชีพ การลดความขัดแย้งในหน่วยงาน การใช้สุนทรียสนทนาในการส่งเสริม การประชุม ประจำเดือน รวมถึงทบทวนอุบัติการณ์หรือความเสียหาย หาข้อสรุปพร้อมที่อธิบายเหตุและผลเสมอ โดยใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมากกว่าความรู้สึก และแยกข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและความเชื่อ ตลอดจนการใช้ข้อมูลที่เป็นหลักฐาน ไม่ใช่ข้อกล่าวอ้าง (Assertion) (มกราพันธุ์ จุฑะรสก, 2553ข)

3.4 การติดตามประเมินผล โดยใช้หลัก 3 หลาย 1 สะท้อน ได้แก่ หลายวิธีการ หลายการสังเกตและหลายช่วงเวลา รวมทั้งการจัดเก็บคลังข้อมูลสารสนเทศ เช่น งานวิจัย รายงานความก้าวหน้า เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

มกราพันธุ์ จุฑะรสก. (2553ก). กระบวนการเรียนรู้จิตบริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ภายใต้ระบบครอบครัวเสมือน. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

มกราพันธุ์ จุฑะรสก. (2553ข). การคิดอย่างเป็นระบบ: การประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัทธนาเพลสจำกัด

มกราพันธุ์ จุฑะรสกและอณิษฐา จุฑะรสก. (2559). การสะท้อนคิด: กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์ด้วยตะกร้า 3 ใบ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัท แดเน็กซ์ อินเทอร์เน็ตปอเรชั่น จำกัด.

มารุต พัฒนาผล. (2558). *การประเมินหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จรัสสนิทวงศ์การพิมพ์ จำกัด.

Cambridge International Examination. (2015). *Assessment for Learning*. Cambridge: A Division of Cambridge Assessment.

Dweck, C. (2008). *Mindset*. New York, NY: Ballantine Books.

Dweck, C. (2012). *Mindset: How You Can Fulfill Your Potential*. London: Robinson.

Illinois Center for School Improvement. (2016). *Habits of Mind – Developing a Growth Mindset*. Material for the Illinois Center for School Improvement, a Partnership between the Illinois State Board of Educational and American Institute for Research, are Federally Funded Unless Otherwise Noted.

3.5 การปรับปรุงพัฒนางาน จะทำอย่างต่อเนื่องทุก 3-6 เดือน และจะมีการประสานงานร่วมกับทีมพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างแกนนำกัลยาณมิตรขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม ในลักษณะการฝึกอบรมไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน (On the job training)

2. ควรมีการพัฒนารูปแบบการพัฒนาแกนนำกัลยาณมิตรขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมในบริบทโรงพยาบาลแห่งอื่นๆ

Marz, K. and Hertz, C. (2015). *A Mindset for Learning: Teaching the Traits of Joyful, Independent Growth*. Portsmouth NH: Heinemann.

Scharmer C. Otto. (2007). *Theory – U Leading from the Future as it Emerges*. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers.