

การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร*

A Study of Model Development for the Promotion of Morals and Ethics in Organizations

มกราพันธ์ จูทะรสก¹ และศุภกรใจ เจริญสุข²

Makarapan Jutarosaga and Sukjai Charoensuk

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น¹

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี²

Faculty of Public Health, Khon Kaen University, Thailand

Boromarajonani College of Nursing, Chonburi, Thailand

Corresponding Author, E-mail: j_makarapan@yahoo.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) โดยดำเนินการวิจัย 3 ระยะ คือระยะที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพการณ์ กระบวนการเรียนรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในสภาพจริง และระยะที่ 3 การสังเคราะห์รูปแบบการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาดูเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร ประกอบด้วย รูปแบบเชิงโครงสร้างและรูปแบบเชิงกระบวนการ โดยรูปแบบเชิงโครงสร้าง มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาแนวนโยบายด้านคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร 2) การสร้างความเข้าใจแนวนโยบายด้านคุณธรรมจริยธรรมขององค์กร 3) การถอดประสบการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง 4) การนำแนวนโยบายสู่การปฏิบัติตามบริบท ภูมิสังคม 5) การประเมินผลคุณภาพการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กรและ 6) การขับเคลื่อนขยายเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนรูปแบบเชิงกระบวนการ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวนโยบาย 2) สร้างเจตคติที่ดีต่อแนวนโยบายองค์กร คุณธรรม

*ได้รับบทความ: 18 ตุลาคม 2562; แก้ไขบทความ: 12 พฤศจิกายน 2562; ตอรับตีพิมพ์: 23 ธันวาคม 2562

Received: October 18, 2019; Revised: November 12, 2019; Accepted: December 23, 2019



จริยธรรม 3) แลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงภายใต้ชุมชนร่วมมือกันเรียนรู้ 4) ขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ทีมแกนนำชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ 5) ประเมินผลโดยอาศัยการสะท้อนคิดร่วมกันภายใต้บรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม ใช้การถอดบทเรียนอย่างต่อเนื่องให้ผู้ประเมินหลายฝ่าย หลายวิธี หลายช่วงเวลา และ 6) ถ่ายทอดประสบการณ์

คำสำคัญ: การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม; รูปแบบเชิงโครงสร้าง; รูปแบบเชิงกระบวนการ

Abstract

This research aimed to study a model development to promote moral and ethics in organizations using a mixed method. The study composed of 3 phases: Phase 1 documentary analysis; Phase 2 study of situation, learning process, and related factors in real situations; Phase 3 synthesize a model to promote moral and ethics in organizations. Data were collected using document, in-depth interview, focus groups, and questionnaire. Quantitative data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. Qualitative data were analyzed by content analysis.

Results revealed that: the model to promote moral and ethics in organizations composes of a structural model and a processing model. The structural model is comprised of 6 components including 1) development of moral and ethical policy in the organization, 2) make a clear understanding about the policy, 3) lesson learned from sharing authentic experiences, 4) implementation of the policy based on the social context, 5) quality assessment of the moral and ethical promotion in the organization, and 6) network extension in the organization and outside. The processing model is comprised of 6 steps, including 1) sharing of the ethical policy, 2) making a clear understanding and good attitude to the policy, 3) sharing with their professional learning community (PLC), 4) drive learning process for a moral organization development using champions from PLC, 5) evaluating using reflection, team working, lesson learned, multi assessors, multi methods, and 6) sharing experiences.

Keywords: Moral and ethical promotion; Structural model; Processing model



1. บทนำ

จริยธรรมเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารราชการแผ่นดิน ให้เกิดธรรมาภิบาลโปร่งใสและมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายของรัฐเพื่อประโยชน์สุขของปวงชนจึงจำเป็นต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพไม่เลือกปฏิบัติ ดังปรากฏในรัฐธรรมนูญราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จนกระทั่งถึงรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน พุทธศักราช 2560 ซึ่งกำหนดให้รัฐต้องจัดทำมาตรฐานทางจริยธรรม โดยเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบคุณธรรม จริยธรรมให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อประโยชน์ในการจัดระเบียบการปกครองให้มีความเหมาะสมและเกิดเสถียรภาพ มาตรฐานทางจริยธรรมเจ้าหน้าที่ของรัฐ (Office of the Civil Service Commission, Ethical Promoting Center, 2017) ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2560 (Constitution of Thailand Kingdom, 2017) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้รับมอบหมายจากสำนักนายกรัฐมนตรีให้จัดทำมาตรฐานทางจริยธรรมบุคคลของหน่วยงานของรัฐร่วมกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลประเภทต่างๆ เพื่อให้ข้าราชการใช้เป็นแนวปฏิบัติ

รัฐบาลไทยในปัจจุบันได้ตระหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในสังคมไทย เพื่อให้การพัฒนาประเทศมีความสมดุลทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและโมเดลขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 เพื่อให้

เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาขับเคลื่อนให้เกิดการพึ่งตนเอง ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จึงได้มีการจัดทำแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) ซึ่งบรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ในทุกขั้นตอนของการจัดทำ กำหนดเป้าประสงค์คือ “สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม คนไทยปฏิบัติตนตามหลักคำสอนทางศาสนาที่ตนนั้นเชื่อ น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมอันดีงามของคนไทย และอยู่ร่วมกันด้วยสันติสุขในประเทศไทย ประชาคมอาเซียน และประชาคมโลกอย่างยั่งยืน” มีการกำหนดทิศทางหรือแนวทางให้หน่วยงานดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมให้เป็นเอกภาพ โดยต้องบูรณาการการดำเนินงานของทุกภาคส่วนในการแปลงแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติ และให้มีการกำกับติดตามและประเมินผล

มูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด เป็นองค์กรเอกชนมีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนและเร่งเร้าให้ประเทศไทยใสสะอาดทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน และเป็นองค์กรที่มุ่งสร้างแนวร่วมป้องกันและต่อต้านการทุจริตโดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ 4 ประการ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์เสริมสร้างความร่วมมือเครือข่ายระดับสูง/ภาครัฐ/นักวิชาการ/เอกชน/องค์กรอิสระ/สื่อมวลชนในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางการทำงานระดับชาติด้านการ



แก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน 2) ยุทธศาสตร์พัฒนาและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และแก้ไข ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน หลากหลายรูปแบบให้ สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย 3) ยุทธศาสตร์เสริม สร้างการมีส่วนร่วมของเครือข่ายระดับบุคคลและ องค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาการทุจริต คอร์รัปชัน ทั้งเชิงรุกและเชิงรับเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพและ 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและ ปรับปรุงระบบบริหารจัดการมูลนิธิประเทศไทยใส สะอาด นอกจากนี้มูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด ยังมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การศึกษา วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม สนับสนุนให้มีการวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้ พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในระบบต่างๆ โดยเฉพาะ ระบบราชการพลเรือน (Foundation for a Clean and Transparent, Thailand, 2017) มูลนิธิ ประเทศไทยใสสะอาดเล็งเห็นถึงความสำคัญและ ความจำเป็นในการศึกษาเพื่อพัฒนาศึกษาหา รูปแบบการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ในองค์กร และขยายผลให้เกิดองค์กรคุณธรรมทั่ว ประเทศไทย

ดังนั้นโครงการวิจัยนี้จึงได้ดำเนินการขึ้น โดยอาศัยกระบวนการ 1) การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบาย การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในภาพกว้างเพื่อใช้ เป็นแนวคิดเชิงวิชาการและเพิ่มความเข้าใจโม นทัศน์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์โดยใช้แนวคิดแบบองค์รวม (Holistic Paradigm) เพื่อวางรูปแบบเชิงทฤษฎี 2) การศึกษา

สภาพจริง (Authentic Study) ในบริบทจริงของ แต่ละองค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยที่มีผล งานด้านการพัฒนาองค์กรคุณธรรม และ 3) การ ประมวลผลที่ได้ทั้งจากการวิเคราะห์เอกสารและ การศึกษาสภาพจริง สะท้อนผลการเรียนรู้ใน รูปชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อขับเคลื่อน เชิงนโยบายในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมใน องค์กรและการสร้างเครือข่ายการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็น ระบบ ซึ่งทั้ง 3 ประเด็นดังที่กล่าวมาแล้วจะส่งผล ต่อคุณภาพบุคลากรในองค์กรที่ใช้การพัฒนา คุณธรรมนำการพัฒนาองค์กรที่มีคุณภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบ ผสมผสานวิธี (Mixed Method) โดยดำเนินการ วิจัย 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมขององค์กร ภาครัฐในประเทศไทย ประกอบด้วย รัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 และกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และ 12 นโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์



การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนกลไก ภาครัฐในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม กระทรวง สาธารณสุข พ.ศ. 2560-2564 แผนแม่บทส่งเสริม คุณธรรม กระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2560-2564) แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม กรมที่ดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ประมวลจริยธรรมและมาตรฐานทาง จริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ กรมที่ดิน ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2560-2564

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพการณ์กระบวน การเรียนรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในสภาพจริงมี วัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ การดำเนินการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม กระบวน การเรียนรู้การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ในองค์กรภาครัฐ และเอกชน โดยดำเนินการดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย เป็นองค์กรภาครัฐและ เอกชน ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการศึกษาวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรมของ มูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด มีเกณฑ์การคัดเลือก ที่สำคัญคือ เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับหรือ ได้รับรางวัลด้านคุณธรรม จริยธรรม ดังนี้

องค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย องค์กร 6 แห่ง ได้แก่ 1) แก้วกัลยาสิขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้ให้ข้อมูลใน การสัมภาษณ์เชิงลึก คือ ผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย ให้ดำเนินการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ

กระทรวง ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม คือ ผู้อำนวยการแก้วกัลยาสิขาลัยและคณะจำนวน 3 คนผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้ปฏิบัติงานในแก้ว กัลยาสิขาลัย จำนวน 5 คน 2) กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ เชิงลึก คือ รองอธิบดีกรมที่ดินซึ่งได้รับมอบหมาย ให้ปฏิบัติหน้าที่แทนอธิบดีผู้ให้ข้อมูลในการสนทนา กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม ผู้แทนจากศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและ ผู้แทนจากแผนกต่างๆ ของกรมที่ดิน จำนวน 10 คน ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม คือ ผู้แทนระดับ ปฏิบัติการจากหน่วยงานต่างๆ ทุกหน่วยงานของ กรมที่ดินจำนวน 50 คน 3) จังหวัดราชบุรี ผู้ให้ ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ ผู้ว่าราชการ จังหวัด ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม คือ วัฒนธรรมจังหวัดและผู้แทนสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดที่รับผิดชอบการสร้างเครือข่ายคุณธรรม และผู้อำนวยการกลุ่มบริหารพัฒนาบุคลากร รวมจำนวน 3 คน ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม คือ ผู้แทนจากเครือข่ายคุณธรรมจากจังหวัด 10 เครือข่าย จำนวน 10 คน 4) จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้ให้ ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ รองผู้ว่าราชการ จังหวัดที่ได้รับมอบหมาย ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนา กลุ่ม คือ วัฒนธรรมจังหวัดและผู้แทนสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดที่รับผิดชอบการสร้างเครือข่าย คุณธรรม ปกครองจังหวัด ผู้แทนพัฒนาสังคม จังหวัด ผู้แทนจากสำนักงานส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นและสำนักงานพุทธศาสนา รวมจำนวน 8 คน ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามคือ ผู้ปฏิบัติงานใน สำนักงานจังหวัด จำนวน 8 คน 5) โรงพยาบาล



ขอนแก่น ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกคือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล รองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์ ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 4 คน ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม คือ หัวหน้าหน่วยงานทุกแผนกที่รับผิดชอบการดำเนินงานพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม รวมจำนวน 10 คน ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามคือ ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละแผนก จำนวน 30 คน และ 6) สำนักงานที่ดินจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก คือเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 1 คน ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มและตอบแบบสอบถามคือผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดิน จำนวน 10 คน

องค์กรภาคเอกชน ได้แก่ บริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี จำกัด ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก คือ กรรมการผู้จัดการซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุด จำนวน 1 คน ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม คือ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ จำนวน 6 คน ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามคือ ผู้ปฏิบัติงานในบริษัท จำนวน 19 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1. แบบสอบถามสภาพการณ์ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร ซึ่งคณะผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าสอบถามระดับการปฏิบัติ 5 ระดับ และไม่ปฏิบัติอีก 1 ระดับรวม 6 ระดับ แบ่งเป็นการสอบถาม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกระบวนการ

เรียนรู้ ด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องและด้านกระบวนการพัฒนารูปแบบองค์กรคุณธรรมมีจำนวนข้อคำถามด้านละ 10 ข้อรวมเป็น 40 ข้อ

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับสภาพการณ์ กระบวนการเรียนรู้การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) คณะผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้วิธีการหาค่าความตรงของแบบสอบถามหรือค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ซึ่งในการตรวจสอบค่า IOC ของเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ได้ เท่ากับ 0.80-1.00

คณะผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ในโรงพยาบาลที่ดำเนินงานองค์กรคุณธรรมแต่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน นำมาคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 ด้านกระบวนการเรียนรู้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 ด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องมีค่า



ความเชื่อมั่นเท่ากับ .93 และด้านกระบวนการพัฒนารูปแบบองค์กรคุณธรรมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการขอจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัชเลขที่ 5-59-2560 วันที่ 24 สิงหาคม 2560 และขอหนังสือชี้แจงการทำวิจัยจากมูลนิธิประเทศไทยใสสะอาดเพื่อประสานขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆ ที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง 1 กันยายน ถึง 31 ธันวาคม 2560 เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงนัดหมายผู้ประสานงานแต่ละองค์กร เพื่อส่งแบบสอบถามการศึกษาการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กรสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กรตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้การตอบแบบสอบถามจะไม่มีภาระบุชื่อสกุลหรือข้อมูล ที่แสดงถึงตัวบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นการพิทักษ์สิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับกลุ่มผู้บริหาร และคณะกรรมการจริยธรรมในองค์กร ผู้วิจัยจะนัดวันเวลาสถานที่ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 2 ถึง 3 ชั่วโมงและทำการสนทนากลุ่มกับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กรนั้นๆ โดยใช้เวลาประมาณ 2 ถึง 3 ชั่วโมง

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูล

เชิงคุณภาพจะทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ด้วยวิธีของ Creswell (2013) และสังเคราะห์เป็นรูปแบบเชิงประสบการณ์

ระยะที่ 3 การสังเคราะห์รูปแบบทั้งรูปแบบเชิงทฤษฎีและรูปแบบเชิงประสบการณ์ ผู้วิจัยสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาองค์กรคุณธรรมโดยแบ่งกระบวนการสังเคราะห์ออกเป็น 3 ระยะ มีขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร มี 1 ขั้นตอน คือ การสร้างต้นร่างรูปแบบบนพื้นฐานเชิงทฤษฎีระยะที่ 2 การศึกษาสภาพการณ์ กระบวนการเรียนรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในสภาพจริง ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ การถอดประสบการณ์การเรียนรู้สร้างต้นร่างรูปแบบพื้นฐานเชิงประสบการณ์ ขั้นตอนที่ 3 การสำรวจความคิดเห็นต่อปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรคุณธรรม จริยธรรมทั้งปัจจัยตามโครงสร้างและปัจจัยด้านกระบวนการในการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ระยะที่ 3 การสังเคราะห์รูปแบบ ทั้งรูปแบบเชิงทฤษฎีและรูปแบบเชิงประสบการณ์ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 4 การสังเคราะห์ต้นร่างรูปแบบทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงประสบการณ์และขั้นตอนที่ 5 การยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship)

4. สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากผลการวิจัยระยะที่ 1 และ 2 นำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร โดยพบว่ารูปแบบการส่งเสริม



คุณธรรมจริยธรรมในองค์กร ประกอบด้วยรูปแบบเชิงโครงสร้าง (Structural Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Processing Model) ทั้งสองรูปแบบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันไม่สามารถแยกจากกันได้โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบเชิงโครงสร้าง (Structural Model) หมายถึง แบบแผนขององค์ประกอบที่องค์กรต้องกำหนดไว้เป็นส่วนประกอบหลักอย่างชัดเจนเมื่อจะดำเนินการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร รูปแบบเชิงโครงสร้างนี้เป็นองค์ประกอบร่วมที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 6 ส่วน ซึ่งต้องบูรณาการกัน ดังนั้น จึงมิได้จัดอันดับไว้เป็นขั้นตอนเพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินการว่าจะเริ่มต้นในปัจจัยใดก่อนตามความพร้อมและความเหมาะสม โดยสรุปแบบแผนองค์ประกอบดังกล่าวเป็นรูปแบบการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กรในเชิงทฤษฎีซึ่งจะนำไปสู่การส่งเสริมพัฒนาองค์กรคุณธรรมจริยธรรมเป็นเบื้องต้น ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาแนวนโยบายด้านคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความเข้าใจแนวนโยบายด้านคุณธรรมจริยธรรมขององค์กร

องค์ประกอบที่ 3 การถอดประสบการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

องค์ประกอบที่ 4 การนำแนวนโยบายสู่การปฏิบัติตามบริบท ภูมิสังคม

องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลคุณภาพส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร

องค์ประกอบที่ 6 การขับเคลื่อนการขยายเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. รูปแบบเชิงกระบวนการ (Processing Model) หมายถึง แบบแผนขององค์ประกอบที่ต้องขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบบุคคลในองค์กรต้องมีความรู้คู่คุณธรรม โดยเฉพาะหากองค์กรพัฒนาโดยนำ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มาใช้ต้องวางอยู่บนหลักการความคิดที่เป็นเหตุผล มีความพอประมาณซึ่งเป็นทางสายกลางก็จะสามารถทำให้เกิดผลสำเร็จของการกระทำที่มีเป็นภูมิคุ้มกันป้องกันปัจจัยเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์นั้น สำหรับผู้บริหารแต่ละองค์กรสามารถที่จะประยุกต์ใช้เครื่องมือ หรือ เทคนิควิธีการต่างๆ อาทิ การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ (แกนนำต้นแบบ) หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น การขับเคลื่อนรูปแบบเชิงกระบวนการในการสร้างเสริมจริยธรรม การเลือกใช้เครื่องมือแต่ละชนิดมีความสำคัญต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงและตรงกับจุดมุ่งหมายเพื่อเกิดผลพฤติกรรมที่วางไว้ อีกทั้งต้องบูรณาการเครื่องมือต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน

รูปแบบเชิงกระบวนการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวนโยบายด้านคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร ระหว่างผู้บริหารทุกระดับร่วมกับผู้ปฏิบัติ

2. สร้างความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดีต่อแนวนโยบายองค์กร คุณธรรมจริยธรรม เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน



3. แลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงที่ได้จากการเรียนรู้ทั้งจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาภายใต้ชุมชนร่วมมือกันเรียนรู้

4. ขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรคุณธรรมโดยใช้ทีมแกนนำชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)

5. ประเมินผลองค์กรคุณธรรมจริยธรรมโดยอาศัยการสะท้อนคิดร่วมกัน แลกเปลี่ยนมุมมองภายใต้บรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม ใช้การถอดบทเรียนอย่างต่อเนื่องให้ผู้ประเมินหลายฝ่าย หลายวิธี หลายช่วงเวลา

6. ถ่ายทอดประสบการณ์ รูปแบบเชิงนโยบายและรูปแบบเชิงกระบวนการที่ผ่านประสบการณ์การลงมือปฏิบัติแล้วว่าเป็นไปได้เพื่อการประยุกต์ใช้

ทั้งนี้ เมื่อรูปแบบเชิงโครงสร้างและรูปแบบเชิงกระบวนการมีการดำเนินการอย่างเชื่อมโยงในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กรจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. ได้แนวนโยบายการเสริมสร้างและพัฒนาองค์กรคุณธรรมจริยธรรมที่เกิดจาก Top down - Bottom up

2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจตรงกันทั้งแนวคิดเชิงโครงสร้างและแนวคิดเชิงกระบวนการ

3. ได้ ทีมแกนนำที่จะทำบทบาทกลายานมิตรในการขับเคลื่อนเครือข่ายในองค์กร

4. ได้ชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพในการขับเคลื่อนขององค์กรคุณธรรมจริยธรรม

5. ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ความรู้ที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์การพัฒนางค์กรคุณธรรม

6. เกิดความยั่งยืน จากการลงมือปฏิบัติจริงเป็นวัฒนธรรมที่ดั่งามเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล มีการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรคุณธรรมพบว่าองค์ประกอบที่ 1 ของรูปแบบเป็นการพัฒนาแนวนโยบายด้านคุณธรรม จริยธรรม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวนโยบายนั้นระหว่างผู้บริหารทุกระดับและผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้ได้ผลลัพธ์เป็นนโยบายการเสริมสร้างและพัฒนาองค์กรคุณธรรมที่เกิดจาก Top down - Bottom up นั้นสอดคล้องกับการศึกษาของสงศรี กิตติรักษ์ ตระกูล และคณะ (Kittiraktakul, et al., 2011) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาเครือข่ายจิตบริการด้วยความเต็มใจ ความเป็นมนุษย์ของวิทยาลัย สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่พบว่าปัจจัยความสำเร็จ คือการพัฒนาแนวนโยบายการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม “จิตบริการด้วยความเต็มใจ” ที่อาศัยการร่วมมือทั้งส่วนพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก (ส่วนกลาง) ซึ่งเป็นระดับนโยบาย ร่วมกับสถานศึกษาพยาบาลในแต่ละภูมิภาค เป็นลักษณะ “Top down and Bottom up” จึงทำให้เกิดความร่วมมือเชิงนโยบายที่ไม่ใช่การสั่งการ การพัฒนาแนวนโยบายด้านคุณธรรมนี้ เป็นโครงสร้างองค์กรที่



สนับสนุนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งต้องมีการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมองค์กรที่สะท้อนถึงสำคัญของการยึดมั่นต่อหลักการทางจริยธรรมของบุคคลและองค์กร (Nelson, 2013 : 39-45)

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความเข้าใจ แนวนโยบายด้านคุณธรรมจริยธรรมขององค์กร ซึ่งต้องใช้กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดีต่อแนวนโยบายองค์กร คุณธรรมจริยธรรม เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน นำมาซึ่งการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม ในการดำเนินการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กรนั้น องค์กรไม่ได้มีสถานะทางคุณธรรมของตนเองหากแต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกและผู้นำที่มีต่อการกระทำขององค์กร สมาชิกกลุ่มเป็นผู้กำหนดกฎของการกระทำและสมาชิกขององค์กรแต่ละบุคคลเท่านั้นที่เป็นผู้สร้างคุณธรรมไม่ใช่ขององค์กร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมองค์กรที่จะใช้ขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมขององค์กรนั้น ควรจัดให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีงานวิจัยที่แสดงผลลัพธ์ที่ดีจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรทางการพยาบาล ที่ทำให้เพิ่มความพึงพอใจของพยาบาล เพิ่มการคงอยู่และเพิ่มแรงจูงใจให้กับบุคลากรทางการพยาบาล (Bretschneider, et al., 2010)

องค์ประกอบที่ 3 การถอดประสบการณ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงที่ได้จาก

การเรียนรู้ทั้งจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาภายใต้ชุมชนร่วมมือกันเรียนรู้ สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาองค์กรคุณธรรมตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2559-2564) ที่กล่าวว่าต้องจัดให้มีกระบวนการสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อค้นหาเรียนรู้เงื่อนไขปัจจัยของความสำเร็จ ปัญหาและแนวทางแก้ไขและสกัดเป็นความรู้ขององค์กร

องค์ประกอบที่ 4 การนำแนวนโยบายสู่การปฏิบัติตามบริบทภูมิสังคม ใช้กระบวนการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรคุณธรรมโดยใช้ทีมแกนนำชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ซึ่ง Nakvichet (2017 : 67-79) ได้กล่าวถึงชุมชนแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนานักศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มีคุณลักษณะของความซื่อสัตย์สุจริต ในส่วนของการปฏิบัติตามบริบทภูมิสังคมนั้น สอดคล้องกับ Wongyai & Patpol (2018) ที่ได้กล่าวถึง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้บนฐานของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ต้องสอดคล้องกับความต้องการและกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งบริบททางสังคมและวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลคุณภาพ ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร ใช้กระบวนการประเมินผลองค์กรคุณธรรมจริยธรรมโดยอาศัยการสะท้อนคิดร่วมกัน แลกเปลี่ยน มุมมองภายใต้บรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม ใช้การถอดบทเรียนอย่างต่อเนื่องใช้ผู้ประเมินหลายฝ่าย หลายวิธี หลายช่วงเวลา สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาองค์กรคุณธรรมตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2559-2564) ที่กล่าวว่า



ต้องมีระบบและกลไกการประเมินเพื่อให้เห็นผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยมีทั้งการประเมินตนเองจากภายในและประเมินจากองค์กรภายนอก รวมทั้งเปิดเผยผลการประเมินแก่สมาชิกองค์กรและต่อสาธารณะ และมีการจัดระบบติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วมที่มุ่งเสริมพลังผู้ปฏิบัติมากกว่าวัดตามตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

องค์ประกอบที่ 6 การขับเคลื่อนการขยายเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรใช้กระบวนการถ่ายทอดประสบการณ์ รูปแบบเชิงนโยบาย รูปแบบเชิงกระบวนการที่ผ่านประสบการณ์การลงมือปฏิบัติแล้วว่าเป็นไปได้เพื่อการประยุกต์ใช้สอดคล้องกับการศึกษาของ Kittiwaratorn, et al (2019) ที่พบว่า การสร้างเครือข่ายเป็นแนวทางการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยเป็นวิธีหนึ่งในการสร้างความรู้สึกร่วมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจให้เกิดการยึดถือปฏิบัติทั้งนี้เพราะการพัฒนาองค์กรคุณธรรมเป็นงานที่ยาก ต้องการพลังของเครือข่ายในการขับเคลื่อนต้องเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายองค์กรคุณธรรมเพื่อให้กำลังใจ ถ่ายทอดความรู้พัฒนานโยบายร่วมกัน เช่น เครือข่ายโรงเรียนคุณธรรมโรงพยาบาลคุณธรรม และจังหวัดคุณธรรม

6. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กรนั้น องค์กรควรพิจารณาบูรณาการการกิจ

ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมกับโครงสร้างขององค์กรที่มีอยู่แล้วมากกว่าการเพิ่มหน่วยงานใหม่ เนื่องจากทุกองค์กรมีหน่วยงาน และคณะกรรมการที่รับผิดชอบ มีการดำเนินงานทั้งในส่วนของการส่งเสริมคุณธรรม และการใช้มาตรการทางจริยธรรม ตลอดจนการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งจำเป็นต้องทำงานสอดประสานกัน

2. การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมควรใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง (Area Based) ให้สอดคล้องกับสังคมและวัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในพื้นที่ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

3. การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมที่ยั่งยืนต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน คือระบบคิดของคนในองค์กร เปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่ยึดติด (fixed mindset) มาเป็นกระบวนทัศน์ที่ยืดหยุ่น เปิดกว้าง (growth mindset) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ต้องใช้กระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative learning) ในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

4. การประเมินผลการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร ต้องอาศัยผู้ประเมินหลายฝ่าย ทั้งจากองค์กรที่เป็นกลาง และผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร มุ่งเน้นการประเมินเพื่อพัฒนาไม่ตัดสิน เปรียบเทียบว่าองค์กรใดมีคุณธรรม จริยธรรมมากหรือน้อยกว่าองค์กรใด สิ่งสำคัญสำหรับการประเมินคือ การประเมินควรเป็นการประเมินแบบเสริมพลัง มีการแลกเปลี่ยนมุมมอง ภายใต้บรรยากาศของกัลยาณมิตร และสร้างการเรียนรู้เป็นทีม



5. ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นปัจจัยสนับสนุนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมที่มีความสำคัญในทุกองค์กร จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารให้เกิดความเข้าใจ เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ควรมีการจัดทำหลักสูตรพัฒนาแกนนำในการสร้างการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจัดตั้งสถาบันหรือหน่วยงานเพื่อผลิตวิทยากรกระบวนการในการจัดการเรียนรู้ดังกล่าวให้เพียงพอกับความต้องการ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำรูปแบบการพัฒนาองค์กรคุณธรรมที่พัฒนาขึ้นนี้ไปทดลองใช้ทั้งรูปแบบเชิงโครงสร้างและรูปแบบเชิงกระบวนการและศึกษาผลลัพธ์ของการใช้รูปแบบดังกล่าว
2. ควรมีการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและศึกษาผลของการพัฒนาผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรคุณธรรม

References

- Bretschneider, et al., (2010). Strengthening the voice of the clinical nurse: the design and implementation of a shared governance model. *Nursing Administration quarterly*, 34(1), 41-8.
- Constitution of Thailand Kingdom. (2017). Published in Government Gazette, 34(40), dated 6th April, B.E. 2560 (2017).
- Foundation for a Clean and Transparent, Thailand. (2017). *Annual report of 2015-2016 fiscal years*. Nonthaburi : ID Print Ltd.
- Kittiraktakul, S., et al. (2011). *The Development of Humanized Care Network Model of Colleges under Praboromarajchanok Institute (Research report)*. Nonthaburi : Praboromarajchanok Institute. The Ministry of Public Health.
- Kittiwaratorn, P., et al. (2019). Promotion of Personnel's Morality, Ethics and Good Governance for the Work Performance at Local Administrative Organization in the Northeastern Region. *Dhammathas Academic Journal*, 19(2), 1-12.
- Nakvichet, K. (2017). The Honesty Higher Education Personnel Learning Community. *Association of Private Higher Education Institutions of Thailand under the Patronage of Her Royal Highness Princess Maha Chakri Sirindhorn*, 23(2), 67-79.
- Nelson, W.A. (2013). The Imperative of a Moral Compass-Driven Healthcare Organization. *Frontiers of Health Services Management*, 30(1), 39-45.



Office of the Civil Service Commission, Ethical Promoting Center. (2017). *Ethical Standard for Government Officers*. Bangkok : Author.

Wongyai, W., & Patpol, M. (2018). Kob Fha Mai Heang Karn Reanrue Soo Karn Srangsarn Anakot. *New Horizon of Learning to Create Future*. Bangkok : Jaralsanitwongkhanpim.

