

## การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล The Development of Competency According to the Four Sublime States of Mind for Executives Tambon Health Promoting Hospital

รัตนศักดิ์ ทรัพย์เจริญ<sup>1</sup>

Rattanasak Supjalern<sup>1</sup>

Corresponding Author E-mail: Rattanasak1973@hotmail.com

Received: 2022-06-02; Revised: 2022-07-17; Accepted: 2022-11-16

### บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อให้ผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีการบริหารงานโดยยึดหลักการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 และสมรรถนะของผู้บริหาร โดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 - 2556 2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร 3) แนวคิดการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 4) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 5) แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ผลการศึกษาพบว่า

การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการสื่อสารจูงใจ 3) ด้านการประสานงาน 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 6) ด้านการคิดในเชิงวิเคราะห์ 7) ด้านการบริการที่ดี 8) ด้านการทำงานชุมชนเชิงรุก 9) ด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน และ 10) ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้สูงขึ้นกระทรวงสาธารณสุขนำองค์ประกอบสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยยึดสมรรถนะเป็นหลักเริ่มจากการวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลและการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โดยสามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะไปปรับใช้กับบุคลากรสาธารณสุขของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และขยายผลเชิงการบริหาร หรือนำผลการวิจัยไปพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนต่อไป

**คำสำคัญ:** การพัฒนาสมรรถนะ, หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร, โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต, สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>1</sup> Students in Doctor of Education Program Buddhist Education Administration, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

## Abstract

This development of competency according to the Four Sublime States of mind for executives Tambon Health Promoting Hospital, so that the administrators of the district with management based on principles the Four Sublime States of mind and and competency of management. The research of documents by synthesis related research includes theory of 1) civil service development strategy 2009 – 2013 2) management concepts 3) the management concept of Tambon Health Promoting Hospital 4) the concept of competency of the director of Tambon Health Promoting Hospital and 5) concepts of management principles according to the Four Sublime States of mind. The results of this study shows that,

The model for competency development according to the Four Sublime States of mind for executives Tambon Health Promoting Hospital. Which consists of 10 competencies of 1) leadership 2) motivating communication 3) coordination 4) team work 5) strategic planning 6) analytical thinking 7) good service 8) proactive community work 9) community engagement and 10) use of technology and information. The research results of the development of competency according to the Four Sublime States of mind for executives Tambon Health Promoting Hospital, and can be used to develop the competency of hospital administrators to promote higher politeness of the district. The Ministry of Public Health uses the competency components obtained from research studies in human resource management based on competencies, starting with manpower planning, selection and selection performance appraisals and compensation personnel training and development and career progression planning by being able to apply the competency development to public health personnel of the Tambon Health Promoting Hospital and expand the administrative results or use the research results to develop a curriculum that is suitable for the work of the personnel to meet the needs of the people in the future.

**Keywords:** Performance development, Four Sublime States of mind for executives, Tambon Health Promoting Hospital

## บทนำ

ประเทศไทยมีพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.2545 จึงได้มีการจัดตั้งสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติขึ้น จากนโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าที่มีระบบหลักประกันสุขภาพที่ประชาชนไทยเข้าถึงด้วยความมั่นใจ และเข้าถึงบริการสุขภาพที่จำเป็นที่มีคุณภาพ มาตรฐานได้อย่างเท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในปีงบประมาณ 2564 ได้รับการจัดสรรงบประมาณหลักประกันสุขภาพแห่งชาติสำหรับผู้มีสิทธิหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (Universal Coverage Scheme: UCS) จำนวน 47.644 ล้านคน วงเงิน 194,508.79 ล้านบาท (เป็นเงินเดือนของหน่วยบริการภาครัฐ 52,143.98 ล้านบาท) คิดเป็นร้อยละ 5.89 ของงบประมาณประเทศในอัตราเหมาจ่ายเท่ากับ 3,719.23 บาทต่อผู้มีสิทธิ และได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการในสำนักงานจำนวน 1,377.69 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.71 (สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. 2564: 8) จะเห็นได้ว่างบประมาณในการสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นค่าใช้จ่ายที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จะต้องนำมาใช้ในการดูแลประชากรในพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองปัจจุบัน การพัฒนาระบบบริการปฐมภูมิซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริการสุขภาพนั้น อยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานหลักสองส่วน คือ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นหน่วยที่รับผิดชอบนโยบายและการวางแผนระบบสาธารณสุขในภาพรวมของประเทศและอีกหน่วยงาน คือ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการบริการสุขภาพ ในระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ที่เป็นงบประมาณส่วนใหญ่ในระบบบริการสุขภาพปัจจุบัน และระบบหลักประกันสุขภาพไทย

การพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งมีพันธกิจและเป้าหมายที่จะเป็นเครือข่ายสำคัญในการผลักดันให้เกิดระบบสุขภาพชุมชนที่มีคุณลักษณะบริการสุขภาพที่เข้าใจปัญหาสุขภาพ เข้าถึงวิถีชีวิตชาวบ้าน เป็นหน่วยบริการที่ได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากชาวบ้านและชุมชน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทศวรรษพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ระยะยาวที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมและความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับระบบสุขภาพของประเทศ จะทำให้การพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นไปอย่างมีทิศทาง สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย และสามารถนำไปใช้ได้จริงในเชิงปฏิบัติ นอกจากนี้ยังเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่จะเชื่อมโยงไปสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนางานระบบบริการปฐมภูมิของประเทศไทยต่อไป โดยจัดทำ “แผนยุทธศาสตร์ทศวรรษการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พ.ศ. 2555 – 2564” ขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (กระทรวงสาธารณสุข. 2564: 13) แนวโน้มการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสุขภาพในอนาคตเน้นการสร้างเสริมสุขภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีการมีความสุขประชาชนสามารถพึ่งตนเองด้านสุขภาพได้พอดี และรัฐเป็นผู้สนับสนุนสำหรับระบบบริการสุขภาพก็ต้องพัฒนาให้มีคุณภาพเป็นสถานพยาบาลที่ประชาชนเข้าถึงได้สะดวกจัดบริการที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อสุขภาพของประชาชนทั้งทางตรงและทางอ้อม ภายใต้ระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า หน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิเป็นสถานบริการใกล้บ้านเป็นหน่วยบริการระดับต้นที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และที่สำคัญเป็นหน่วยบริการที่มีโอกาสทำงานเชื่อมต่อกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสร้างเสริมเพื่อการพัฒนาสุขภาพหน่วยบริการปฐมภูมิจึงอยู่ในตำแหน่งที่เป็นจุดยุทธศาสตร์หลักของความสำเร็จ ซึ่งที่ผ่านมาพบว่า การดำเนินนโยบายการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีจุดเด่นคือการมีรูปแบบการพัฒนาที่ดี โดยเฉพาะจุดเด่นเกี่ยวกับการบริหารจัดการระดับเขต จังหวัด อำเภอ ในลักษณะโซนเครือข่ายและ node กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม และความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายสุขภาพในรูปแบบต่าง ๆ อย่างไรก็ตามพบว่ายังมีปัญหาและต้องการการสนับสนุนในด้านกำลังคน เครื่องมืออุปกรณ์ และสถานการณ์การเงินการคลังที่ยังพึ่งพาตนเองได้ไม่เต็มที่ มีการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ซึ่งมีทั้งภาพงานเชิงรุกที่ลดลงทำงานตั้งรับมากขึ้นและในทางตรงข้าม บริการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลส่วนใหญ่ยังเป็นไปตามที่ส่วนกลางกำหนด ส่วนใหญ่ไม่ได้มีการวิเคราะห์หลังการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการและปัญหาสุขภาพของพื้นที่ การสื่อสารกับประชาชนที่ต้องการเน้นงานส่งเสริมป้องกันใน รพสต. มากยิ่งขึ้น แต่ประชาชนยังคงคาดหวังในเรื่องงานดูแลรักษาเช่นเดิม เป็นต้น (สถาบันวิจัยและพัฒนาสุขภาพชุมชน. 2563)

การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ตั้งแต่ต้นปี 2363 จนถึงปัจจุบันยังคงเป็นสถานการณ์ที่ท้าทายระบบต่าง ๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อระบบสาธารณสุข และระบบหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ซึ่งจะต้องปรับตัว และกำหนดมาตรการรองรับอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น ทั้งการจัดระบบบริการรูปแบบใหม่ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาสังคม และอาสาสมัครต่าง ๆ ในการจัดการบริการดูแลประชาชน การออกแบบกลไกการเงินการคลังสุขภาพที่เหมาะสมและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เพื่อร่วมกันจัดระบบให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสาธารณสุขได้ตามความจำเป็น ปกป้องความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรค และไม่เกิดความยุ่งยากทางการเงินจากภาระค่าใช้จ่ายเมื่อเจ็บป่วย กระทรวงสาธารณสุขจัดทำแผนทศวรรษเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พ.ศ. 2555-2564 ขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางขับเคลื่อนการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งการทำงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีการบูรณาการงานทั้งหมดและดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุขในระดับพื้นที่ รวมทั้งเป็นผู้จัดการด้านสุขภาพเพื่อโน้มน้าวผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามาร่วมแก้ปัญหาสุขภาพ โดยเน้นการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นหลักซึ่งนับว่าเป็นการดำเนินการระยะยาวที่มีผลลัพธ์ที่ดีกว่าและส่งผลให้ประชาชนมีการดูแลสุขภาพของตนเอง การพัฒนาสถานอนามัยเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ 1) การส่งเสริมสุขภาพ 2) การรักษาพยาบาล 3) การควบคุมป้องกันโรค 4) การฟื้นฟูสมรรถภาพ 5) การคุ้มครองผู้บริโภค เป็นภารกิจเพื่อสร้างสุขภาวะที่ดีให้ครอบคลุมทั้งสุขภาพกายสุขภาพใจ และสังคมควบคู่กันไปด้วย โดยมีผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นผู้บริหารจัดการ มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดกลไกการทำงานการจัดรูปแบบการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานและการควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นเพื่อให้ภารกิจดังกล่าวข้างต้นบรรลุเป้าหมาย ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต้องเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ มีทักษะและมีสมรรถนะตรงตามที่ต้องการ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อจัดบริการในการดูแลประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบให้เข้าถึงบริการสุขภาพและมีสุขภาวะที่ดีทั้งกายใจ และสังคมซึ่งสมรรถนะที่จำเป็นประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยกลุ่มงานทางด้านบริการสุขภาพและสวัสดิภาพซึ่งเป็นกลุ่มงาน 1 ใน 18 กลุ่มงานในระบบราชการไทยตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญ กำหนดจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริการที่ดีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพคน ความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์และการคิดเชิงวิเคราะห์จาก 20 สมรรถนะ คือ การคิดวิเคราะห์การมองภาพองค์รวม การพัฒนาศักยภาพคน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการสื่อสาร จูงใจ สภาวะผู้นำสุนทรียภาพทางศิลปะ วิสัยทัศน์การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การให้อำนาจผู้อื่น การกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน แต่ละกลุ่ม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีการกำหนดสมรรถนะไว้เป็นการเฉพาะ เช่น สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ สมรรถนะนักวิชาการสาธารณสุข ฯลฯ ซึ่งจากการกำหนดบทบาทและทิศทางการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลประกอบกับสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และหากมีการประเมินสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น จึงมีความสนใจที่ต้องการศึกษาและพัฒนาสมรรถนะที่ควรต้องมีสำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยประยุกต์จากสมรรถนะด้านการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญ และสมรรถนะจากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการบริการที่ดีด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสภาวะผู้นำ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาระดับสมรรถนะของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และนำผลการศึกษาที่ได้ไปวางแผนในการพัฒนาสมรรถนะได้อย่างถูกต้องทิศทางและเกิดประโยชน์สูงสุด (สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ. 2564)

การบริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะสูงและมีคุณธรรม โดยเฉพาะพรหมวิหาร ซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้บริหาร ซึ่งสมเด็จพระญาณสังวร ทรงกล่าวว่า “ผู้ที่มีพรหมวิหาร 4 ที่แท้จริงนั้น ต้องมีธรรมสี่ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เกิดขึ้นพร้อมเพรียงกัน โดยไม่ขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง” (สมเด็จพระญาณสังวร. 2543: 124) พรหมวิหาร เป็นหลักธรรมที่นำไปปฏิบัติแล้วทำให้สังคมมีความสุข มีความรัก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน มี 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ด้านเมตตา หมายถึง ความรัก ความหวังดีรักอย่างมีไมตรีจิตซึ่งเป็นกุศลจิตปรารถนาจะเห็นผู้อื่นเป็นสุขคิดอนุเคราะห์เขาด้วยความหวังดีด้านกรุณา หมายถึง ความหวังที่จะช่วยเหลือ มีลักษณะสงสารเพื่อนที่แก่แก่ เจ็บ ตายด้วยกันและเกิดรู้สึกหวั่นใจเมื่อเห็นเขาได้รับความทุกข์ทรมานลำบาก จึงคิดหาอุบายแก้ไขเพื่อช่วยให้เขาได้รอดพ้นจากทุกข์อันนั้น ด้านมุทิตา หมายถึงการมีจิตใจที่พลอยยินดีเมื่อได้เห็นได้รับทราบว่าคุณอื่นได้ดีด้านอุเบกขา หมายถึง การมีจิตใจที่วางเฉยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับความทุกข์โดยที่ตนเองไม่สามารถช่วยเหลือเขาได้คุณธรรมและจริยธรรมนับเป็นพื้นฐานที่สำคัญของคนทุกคนและทุกวิชาชีพ หากบุคคลใดหรือวิชาชีพใดไม่มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลัก ยึดเบื้องต้นแล้วก็ยากที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จแห่งตนและแห่งวิชาชีพนั้น ๆ ยิ่งไปกว่านั้นก็คือการขาดคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งในส่วนบุคคลและวิชาชีพ อาจมีผลร้ายต่อตนเอง สังคมและวงการวิชาชีพในอนาคตได้อีกด้วย ดังพระบรมราโชวาทในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ในพระราชพิธีบวงสรวงสมเด็จพระมหากษัตริยาธิราชว่า “การทำงานให้สัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา คือให้เป็นประโยชน์และเป็นธรรมด้วยนั้น จะอาศัยความรู้แต่เพียงอย่างเดียวมิได้ จำเป็นต้องอาศัยความสุจริต ความบริสุทธิ์ใจและความถูกต้องเป็นธรรมประกอบด้วยเพราะเหตุว่าความรู้นั้นเสมือนเครื่องยนต์ที่ทำให้รถยนต์เคลื่อนไปได้ประการเดียว ส่วนคุณธรรมดังกล่าวแล้วเป็นเสมือนหนึ่งพวงมาลัยหรือหางเสือ ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำทางให้รถยนต์ดำเนินไปถูกทางด้วยความสวัสดิคือปลอดภัย บรรลุวัตถุประสงค์” (สมเด็จพระญาณสังวร. 2551: 162)

## หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรเพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ การบริหารเป็นมรรคที่สำคัญจะนำไปสู่ความก้าวหน้าการบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กรซึ่งมีการวินิจฉัยสั่งการ นักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหารชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์การโดยเชื่อมโยงข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและสำคัญมีความจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม และเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุก ๆ องค์กรพึงต้องศึกษาเรียนรู้และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และเหมาะสมกับองค์กรของตน

คำว่า บริหาร สามารถใช้คำ 2 คำ ทดแทนกันได้ คือ คำว่า “บริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) แต่ในความหมายที่แท้จริง คำว่า “การบริหาร” จะเน้นในเรื่องของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติมักจะใช้กับการบริหารงานทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ ส่วนคำว่า “การจัดการ” มักจะใช้ในงานที่เกี่ยวข้องกับงานเอกชน แต่ทั้ง 2 คำก็สามารถใช้แทนกันได้ เพราะมีความหมายเกี่ยวกับการดำเนินงานของผู้บริหารทั้งสิ้น ความหมายของการบริหารจัดการ คือ ความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเรียกว่าทฤษฎีลำดับความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Need) ที่มนุษย์มีความต้องการถึง 3 อย่างด้วยกัน คือความต้องการอยู่ตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุดถ้ายังมีชีวิตอยู่ ความต้องการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองและความต้องการของมนุษย์ จะเป็นลำดับจากต่ำไปหาสูง เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วความต้องการลำดับสูงขึ้นไปจะตามมาเป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ทฤษฎีนี้เรียกว่า การตอบสนองตามความต้องการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ ในแนวคิดทางการศึกษาของพุทธทาสภิกขุ ได้กล่าวถึงการศึกษาที่มีความหมายเป็นพิเศษอยู่ คือ ต้องดูออกมาจากข้างใน แล้วแก้ปัญหาข้างนอก คำว่า ศึกษา หรือ สิกขารวมความหมายแล้ว คือการดูตัวเอง เห็นตัวเอง รู้จักตัวเอง จึงจะเรียกว่า สิกขา จากความหมายดังกล่าว

จะเห็นได้ว่าท่านพุทธทาสให้วิเคราะห์ดูตัวเองเป็นหลัก ถ้าผู้บริหารมองเห็นตัวเอง พิจารณาตัวเองการบริหารงานของผู้บริหารก็จะประสบความสำเร็จ ซึ่งแนวคิดของท่านพุทธทาสนั้นได้เน้นความหมายของการศึกษาอย่างพระพรหมคุณาภรณ์ ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาในเชิงการฝึกฝนอบรมตนให้ก่อเกิดความสุขล้นทั้งทางร่างกายและจิตใจ และการมุ่งการศึกษาเพื่ออิสรภาพภายในที่ว่า การศึกษาภายในตนเป็นสิ่งที่ยืนตัวแน่นอน เพราะเกี่ยวข้องกับธรรมชาติภายในของบุคคล การศึกษาเพื่ออิสรภาพภายนอกเป็นประโยชน์แก่มนุษย์และทำให้ชีวิตเข้าถึงจุดมุ่งหมาย คือความเป็นอยู่อย่างดีที่สุดได้จริง จึงเรียกว่า การศึกษาที่แท้

### ลักษณะคุณธรรมจริยธรรมในพุทธศาสนา

หลักธรรมในพุทธศาสนามีอยู่มากมายหลายหมวด แต่ละหมวดธรรมมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับชีวิตของเรา หลักธรรมดังกล่าวทุกคนสามารถนำไปใช้กับตนเองและผู้อื่น ตลอดจนนำไปใช้ในการบริหารงานทุกสถานการณ์ของแต่ละบุคคลสุดแต่ว่า บุคคลนั้นจะเรียกใช้ให้เหมาะสมหรือนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะประเทศไทยเรา ส่วนใหญ่นั้นนับถือพุทธศาสนาควรที่ผู้บริหารจะได้นำหลักธรรมคำสั่งสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าไปประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมกับวิถีชีวิตส่วนตัวและราชการซึ่งจะทำให้มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นการทำนุบำรุงพุทธศาสนาอีกด้วย

ความจริงหลักธรรมของทุกศาสนา ย่อมมีจุดหมายปลายทางอย่างเดียวกัน คือสอนให้ทุกคนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ละเว้นจากการประพฤติในสิ่งที่ชั่ว ให้ทำความดีมีจิตใจเมตตากรุณาต่อกัน ไม่เบียดเบียนกัน ส่วนวิธีการที่จะให้บรรลุผลดังกล่าวได้ ย่อมจะแตกต่างกันออกไป หลักธรรมของพุทธศาสนามีค่าควรแก่การยึดถือเป็นหลักในการดำรงชีวิต โดยเฉพาะในการบริหาร เพื่อจะได้ประพฤติตามแนวของพระพุทธศาสนาในลักษณะที่เป็นไปอย่างมีเหตุผลเน้นหนักเรื่องการใช้สติปัญญาในการดำรงชีวิตให้รู้จักจัดความทุกข์ ความเดือดร้อนพิจารณาที่ต้นเหตุของความทุกข์แล้วแก้ไขให้ถูกทาง ไม่ใช่เชื่ออย่างงมงาย ไร้เหตุผล หลักธรรมที่ใช้ในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์จนสามารถชนะใจครองใจเขาได้นั้นมีอยู่มากมายหลายประการ หลักธรรมสำหรับตัวบุคคลแต่ละคน หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวมิให้มนุษย์เบียดเบียนกันและกัน และหลักธรรมอันจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์ เช่น พรหมวิหาร 4 ในที่นี้ ขอยกตัวอย่างของนักบริหารที่ได้บริหารงานอย่างประสบความสำเร็จโดยการอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาตัวอย่าง เช่น

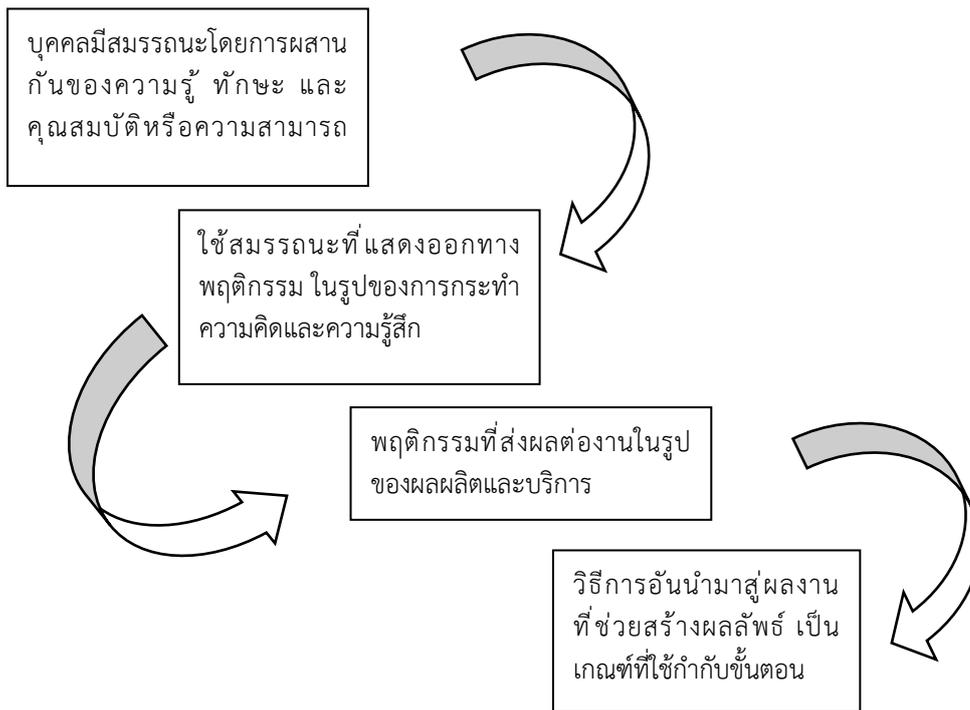
พระเทพโสภณ (ประยูร ธรรมจิตโต), และเสถียรพงษ์ วรรณปก (2546) ได้กล่าวถึง “พรหมวิหาร 4” ในหนังสือ มณีแห่งปัญญา ตอนคุณธรรมสำหรับนักบริหาร สรุปความได้ว่านักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ เพราะเมตตาจะทำให้รู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงาน และจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนที่เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้เปิดใจกว้างรับฟังปัญหา ของคนอื่นมุทิตาทำให้ส่งเสริมการทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถ จนได้เลื่อน ตำแหน่งสูงขึ้น และอุเบกขาจะทำให้มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ โดยรู้เท่าทัน คนร่วมงานทุกคน เป็นต้นพจนานุกรมศัพท์ศาสนาสากล อังกฤษ - ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้อธิบายความหมายของ “พรหมวิหาร 4” ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย คือ 1) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหม และทำให้เป็นพรหมเสมอด้วยพรหม โดย มุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว

ย่อมส่งผลให้บรรลุตามได้ตามลำดับ 2) เป็นธรรมชาติของเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม 4 ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปราศจากช่วยสรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ไม่ริษยาในความได้ดีมีสุข และวางใจเป็นกลางเมื่อช่วยไม่สำเร็จ 3) เป็นธรรมชาติของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำหรือผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำหรือ ผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบความทุกข์ยินดีด้วยเมื่อเขาได้รับความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ เป็นต้น

สรุปได้ว่าพรหมวิหาร 4 คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างพรหม เป็นธรรมสำหรับมนุษย์ผู้มีจิตใจประเสริฐทุกคน เป็นธรรมอันเป็นหลักปฏิบัติสำหรับท่านผู้ใหญ่เป็นธรรมสำหรับบิดามารดา เป็นสัญลักษณ์ของพระพุทธศาสนา และเป็นกัมมัญฐาน เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัญญา คือ ธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณ ดังนั้นการนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในอาชีพพยาบาล จะต้องประกอบไปด้วย 1) ความมีเมตตา คือความปรารถนาดีต่อผู้อื่น 2) ความกรุณา คือปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ 3) มุทิตา คือการแสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ และ 4) อุเบกขา คือการวางใจเป็นกลาง ไม่ยินดีเกินไปเมื่อผู้อื่นมีสุข และไม่เสียใจเกินไปเมื่อผู้อื่นได้รับทุกข์

### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มีจุดเริ่มต้นจากแบบทดสอบทางบุคลิกภาพของ McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร โดย McClelland (1973) ให้ความหมายว่าสมรรถนะคือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งได้กลายมาเป็นแนวทางในการศึกษาสมรรถนะในระยะเวลาต่อมา ที่อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนน้อยที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจอุปนิสัย ภายลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม และเรียกทั้งหมดนี้ว่าคุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก หรือกล่าวได้ว่าเป็นทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Mirabile, 1985) หรือปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทขององค์การ (Whiddett, & Hollyforde (2003) อ้างถึงใน ปิยะธิดา ทองอร่าม, 2552) และเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion Reference) ซึ่งหมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจะระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา, และ สมิต สัจฉกร. 2551) ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานจะสามารถอธิบายได้ว่าสมรรถนะหนึ่ง ๆ สามารถทำนายได้ว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดีด้วยเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้วัดเฉพาะ แสดงดังรูปภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์มาตรฐาน  
ที่มา: ดัดแปลงจาก The United States Department of Labor (Carr, Gaudet and Annjulis, n.d. อ้างถึงใน  
ปิยะธิดา ทองอร่าม. 2552: 51)

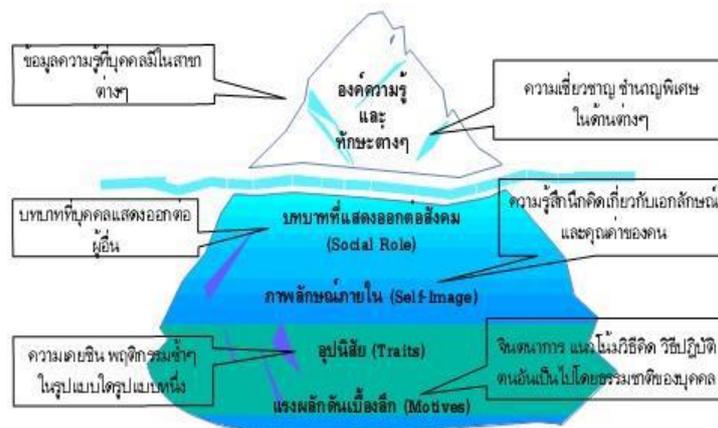
จากรูปภาพที่ 1 เป็นความเชื่อมโยงระหว่าง สมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งเกณฑ์มาตรฐาน จะมี 2 เกณฑ์คือ 1) ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Effective Performance) ซึ่งบ่งบอกถึงระดับการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับจากระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด โดยถือว่าผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดถือว่าไม่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และ 2) ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (Superior Performance) ถือว่ามีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Spencer, & Spencer. 2008) การนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น

สุจิตรา ธนานันท์ (2554) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะทั้งในระดับบุคคลและองค์การ โดยประโยชน์ในระดับบุคคล การกำหนดสมรรถนะจะช่วยสร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะ คุณค่าและศักยภาพของความรู้ในอาชีพ รวมทั้งทำให้แต่ละบุคคลได้มีการทบทวนวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนตามสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ซึ่งถือเป็นการกระตุ้นใจให้บุคคลพยายามฝึกฝนพัฒนาตนเองและแสดงพฤติกรรมให้เข้ากับมาตรฐานขององค์การดังรูปภาพที่ 1 และในระดับองค์การจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดสมรรถนะที่มีอยู่เดิมกับสมรรถนะที่องค์การต้องการให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง รวมทั้งการพัฒนาเรื่องทักษะความรู้และคุณสมบัติต่างๆ ของบุคลากร ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นไปตามภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาให้คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายและเวลา และสร้างกรอบการทำงานสำหรับการสอนงานและการติดตามผลด้วยเช่นกัน

### องค์ประกอบของสมรรถนะ

การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ นักการศึกษาได้นำเสนอไว้แตกต่างกัน ดังนี้ McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้ Knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ Skills) ในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ

คือ Self - concept (เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง Trait (บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ Motive (แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skills” แนวคิดดังกล่าวอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ได้ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุดมคติ ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ซึ่ง McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน ไว้ดังนี้ 1) ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาท หรือเจ็บ 2) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น 3) เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (Self - concept) เช่น Self - concept ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น 5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) เป็นพลังที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา



ภาพที่ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง  
 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 4)

**การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพรหมวิหาร 4**

การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการสื่อสารจูงใจ 3) ด้านการประสานงาน 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 6) ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ 7) ด้านการบริการที่ดี 8) ด้านการทำงานชุมชนเชิงรุก 9) ด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน และ 10) ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะที่เป็นหลักของผู้บริหารฯ เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะต่าง ๆ ทั้งด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านการบริการสาธารณสุข และด้านการทำงานร่วมกับคนอื่นโดย จากนั้นทำการสังเคราะห์วิธีการปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4 ให้เข้ากับองค์ประกอบของคุณลักษณะด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านการบริการสาธารณสุข และด้านการงานร่วมกับคนอื่น การนำหลักธรรมมาปรับใช้กับผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ให้ดำเนินไปตามแนวทางแห่งความสุขความสงบเย็นได้มั่นคงของการประกอบวิชาชีพ และการนำสมรรถนะหลักในวิชาชีพเชิงทฤษฎีหรือความรู้ที่มีอยู่แล้วมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล การบริหารงานในโรงพยาบาลเป็นงานปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหาร

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพต้องมีจิตเมตตาและกรุณาเป็นพื้นฐาน มีความเห็นอกเห็นใจบุคลากร มีความเอื้อเฟื้อเข้าใจและเห็นใจบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง และจะต้องมีหลักธรรมมาปรับใช้ในการบริหารจัดการโดยหลักธรรมสำหรับผู้บริหารนั้นต้องปฏิบัติในหลักพรหมวิหาร 4

#### การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4

การประยุกต์ใช้หลักเมตตาธรรม คือการใช้หลักเมตตาธรรมในการทำหน้าที่ของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบลด้วยให้ความรัก ความปรารถนาดีต่อบุคลากรและเพื่อนมนุษย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง เพื่อให้เขาได้รับความสุขและมีกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน เป็นการนำความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้ที่มีอยู่แล้วมาปรับใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้จะต้องมีหลักปฏิบัติ คือ เมตตาทายกรรม เมตตาวิจิตรกรรม และเมตตาโมโนกรรม การประยุกต์ใช้หลักกรุณา คือ การปฏิบัติงานด้วยความสงสารคิดช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง เพื่อให้เขาพ้นจากทุกข์ทั้งปวง หรือใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบาปผิดความทุกข์ยาก ความเดือดร้อนของเพื่อนมนุษย์ทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็ทางทุกข์กายและทางทุกข์ใจ การประยุกต์ใช้มุทิตาธรรม คือ ผู้บริหารจะต้องมีความพลอยยินดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง เมื่อบุคลากรมีความสุขในชีวิตในการดำเนินชีวิตต่อไป ซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่การงานของตนได้ตามปกติ และการประยุกต์ต่อบุคคลาธรรม คือ การปฏิบัติงานจะต้องวางใจเป็นกลางทั้งต่อหน้าและลับหลัง หรือให้ความยุติธรรมต่อผู้คนและเพื่อนร่วมงานวางเฉยไม่ตีใจเมื่อเขาถึงความวิบัติหรือประสบความล้มเหลว

#### บทสรุป

ผู้เขียนเห็นว่าการบริหารเป็นได้ทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นนักบริหารมืออาชีพนั้นสามารถนำศาสตร์ของการบริหารมาปฏิบัติใช้ให้เกิดเป็นศิลป์ในการบริหาร เมื่อผู้บริหารใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารแล้วองค์กรก็ย่อมจะประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าต้องการให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนก็ต้องอาศัยการบริหารที่ประยุกต์นำหลักพุทธธรรมมาใช้เพื่อให้เกิดทั้งพระเดชและพระคุณ จนสามารถนำองค์กรของตนและผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ความสำเร็จขององค์กร จึงมีคำกล่าวที่ว่า เป็นนักบริหารเป็นง่ายแต่เมื่อเป็นแล้วจะทำอย่างไรที่จะทำให้การบริหารงานนั้นประสบความสำเร็จและยั่งยืนตลอดไปนี่คือหลักและวิธีการบริหารที่นักบริหารสมัยใหม่จะต้องคิดวิเคราะห์และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างสูงสุด การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อให้ผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีการบริหารงานโดยยึดหลักการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 และสมรรถนะของผู้บริหาร มุ่งเน้นการบริหารงานตามกรอบการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และสมรรถนะของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการสื่อสารจูงใจ 3) ด้านการประสานงาน 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 6) ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ 7) ด้านการบริการที่ดี 8) ด้านการทำงานชุมชนเชิงรุก 9) ด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน และ 10) ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ตามสมรรถนะที่สอดคล้องการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งเป็นการบริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้สูงขึ้น กระทรวงสาธารณสุขนำองค์ประกอบสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยยึดสมรรถนะเป็นหลักเริ่มจากการวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลและการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นประโยชน์ โดยสามารถนำการพัฒนาสมรรถนะไปปรับใช้กับบุคลากรสาธารณสุขของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และขยายผลเชิงการบริหาร หรือนำผลการวิจัยไปพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงสาธารณสุข. (2564). แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ที่ 12. นนทบุรี: ผู้แต่ง.
- ปิยะธิดา ทองอร่าม. (2552). การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐาน และการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ฐมจินตโต), และเสถียรพงษ์ วรรณปก. (2546). มณีแห่งปัญญา: หนังสือคู่มือสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพชุมชน. (2563). กรอบระบบคุณภาพของเครือข่ายหน่วยบริการปฐมภูมิ ฉบับปฐมบท. กรุงเทพฯ: อุษาการพิมพ์.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช, (เจริญ สุวฑฺฒโน). (2543). **รวมธรรมะ**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง. (2551). **อำนาจอันยิ่งใหญ่แห่งกรรม**. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองวิริยะพัฒนาโรงพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานพัฒนาโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ. (2564). รายงานฉบับสมบูรณ์แผนยุทธศาสตร์ทศวรรษการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (พ.ศ.2555 - 2564). กรุงเทพฯ: สหมิตรพริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. (2564). **คู่มือปฏิบัติงานกองทุนหลักประกันสุขภาพในระดับท้องถิ่น หรือพื้นที่ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2557)**. กรุงเทพฯ: สหมิตรพริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุจิตรา ธานันท์. (2554). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- อลงกรณ์ มีสุทธา, และ สุมิตร สัจจกร. (2551). การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยใช้ Competency. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- McClelland, D. (1973). Testing for Competency Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1): 1 - 14.
- Mirabile, R. J. (1985). A model for competency-based career development. *Personnel*, 62(4): 30 - 38.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). **Competence at Work models for superior performance**. New Jersey: John Wiley & Sons.