

## แบบอย่างที่ดีของสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดนราธิวาส

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสาธารณสุขอำเภอที่เป็นผู้นำการพัฒนาสาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนราธิวาส สามารถเสนอเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีของสาธารณสุขอำเภอที่ควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพได้ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สาธารณสุขอำเภอมีแบบอย่างที่ดีในเรื่องของการแบ่งปันผลของความสำเร็จในงานร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ สาธารณสุขอำเภอได้มีการกระตุ้นให้เกิดการคำนึงถึงความสำคัญของเป้าหมายในการทำงาน

3. การกระตุ้นทางปัญญา สาธารณสุขอำเภอได้มีการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอความคิดเห็นได้ทุกสถานการณ์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สาธารณสุขอำเภอเป็นบุคคลที่ปรับตัวเข้ากับบุคคลต่างวัฒนธรรมได้ดีเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ดี

โดยมีประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมคือ การมุ่งเน้นปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการทำงานให้ได้อย่างชัดเจน การคิดค้นหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆอย่างสร้างสรรค์ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 1 แบบอย่างด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะพัฒนาไปสู่ประสิทธิผลของ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนราธิวาส

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เรื่องที่ต้องพัฒนาเป็นแบบอย่าง	เรื่องที่ต้องได้รับการพัฒนา
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-งานสำเร็จจะร่วมแบ่งปันความสำเร็จนั้นร่วมกัน	-การทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณภาพและมีธรรมาภิบาล
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	-การกระตุ้นให้คำนึงถึงความสำคัญของเป้าหมายในการทำงาน	-การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการทำงานให้ได้อย่างชัดเจน
3. การกระตุ้นทางปัญญา	-การร่วมแสดงความคิดเห็นหรือนำเสนอความคิดเห็น	-การตั้งคำถามให้คิดค้นหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ในการทำงาน
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	-การปรับตัวเข้ากับต่างวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดีและส่งเสริมการทำงานที่ดี	-การสนับสนุนสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

สาธารณสุขอำเภอในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อการพัฒนาไปสู่ประสิทธิผลของการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนราธิวาส จะต้องเป็นบุคคลที่มีองค์ประกอบ คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานโดยต้องมีการแบ่งปันความสำเร็จของงานร่วมกัน มีการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นให้คำนึงถึงความสำคัญของเป้าหมายในการทำงาน มีการกระตุ้นทางปัญญาให้ทีมงานเกิดการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอความคิดเห็นใหม่ๆในการทำงาน และมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและปรับตัวเข้าหากันของทีมงานอย่างมีเจตคติที่ดีเข้าใจซึ่งกันและกันในสังคมที่ต่างวัฒนธรรมกันนอกจากนี้ผู้นำจะต้องวางแผนการพัฒนาเพิ่มเติมในด้านการยึดหลักธรรมาภิบาลในการ

ทำงาน มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการทำงานให้ชัดเจน ส่งเสริมให้เกิดการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และมุ่งพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นบุคคลคุณภาพ

จากประเด็นดังกล่าว สามารถกำหนดเป็นข้อสรุปแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการพัฒนา  
สาธารณสุขอำเภอ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 รายละเอียดแนวทางการปฏิบัติที่ดีของสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดนราธิวาส

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ประเด็นที่เป็นแบบอย่าง	แนวทางการปฏิบัติ
1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-งานสำเร็จจะร่วมแบ่งปัน ความสำเร็จนั้นร่วมกัน	1.กำหนดเป้าหมายงานขององค์กร และแสดงจุดยืนในการขับเคลื่อนงาน ผ่านกระบวนการของแผนยุทธศาสตร์ระดับอำเภอ 2.ชี้แจงให้เกิดการรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร 3.ทำงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และมีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ 4.มีการสรุปผลงาน และแบ่งปันความสำเร็จร่วมกัน 5.ชื่นชมผลงานร่วมกันผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับอำเภอ
2.การสร้างแรงบันดาลใจ	-การกระตุ้นให้คำนึง ถึง ความสำคัญขอ เป้าหมายในการ ทำงาน	1.ประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มาตรการ สร้างความท้าทาย และมีข้อเสนอที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน 2.มีแผนการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับหน่วยงาน 3.ให้โอกาสของความก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน
3.การกระตุ้นทางปัญญา	-การร่วมแสดง ความคิดเห็นหรือ นำเสนอความ คิดเห็น	1.สาธารณสุขอำเภอต้องเป็นผู้จุดประกายทางความคิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร 2.ส่งเสริมการคิดเชิงบวก การคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 3.นำเอานวัตกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาผลิตขึ้นมาสนับสนุนให้มีการนำไปใช้ในงานอย่างแพร่หลาย 4.จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สม่ำเสมอ
4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	-การปรับตัวเข้ากับต่างวัฒนธรรม ได้เป็นอย่างดีและ ส่งเสริมการ ทำงาน ที่ดี	1.ยอมรับและเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา 2.มีช่องทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ 3.สร้างบุคลิกการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในตนเองเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับและเข้าถึงได้ 4.ตระหนักในความละเอียดอ่อนเชิงสังคมและวัฒนธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา 5.งดการตำหนิ การพูดให้เกิดความรู้สึกเชิงลบในเรื่องที่เกี่ยวกับศาสนา วัฒนธรรมในพื้นที่



แผนภูมิที่ 1 โมเดลแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการทำงานของสาธารณสุขอำเภอนิจังหวัดนราธิวาส

## แบบอย่างที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนราธิวาส

คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนราธิวาส สามารถเสนอเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่ควรเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ ดังนี้

1. การเป็นผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และมีพลังกับงานและหน่วยงานเพื่อการทุ่มเทที่จะทำผลงานให้ดีที่สุดโดยยึดเอาเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ

2. การเป็นผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานให้ตนเอง เพื่อเพิ่มคุณค่าในการทำงานบริการประชาชนให้กับหน่วยงาน

3. ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เป็นผู้ที่ต้องทำให้คนที่เราร่วมงานด้วยความพึงพอใจ และรับฟังข้อคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา

4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา การให้เวลาการทำงานที่ไม่ต้องกำหนดกรอบระยะเวลาที่เข้มงวดเกินไป และเมื่องานที่ได้รับมอบหมายเสร็จจะต้องช่วยเหลืองานอื่นที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ด้วย

5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล สร้างความผูกพันต่อหน่วยงานและพยายามทำงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบด้วยความสามารถที่ดีที่สุด แสดงความคิดเห็นและทัศนคติของตนเองอย่างตรงไปตรงมาเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตารางที่ 3 แบบอย่างด้านคุณลักษณะของผู้ตามที่จะพัฒนาไปสู่ประสิทธิผลของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนราธิวาส

คุณลักษณะของผู้ตาม	เรื่องที่ควรพัฒนาเป็นแบบอย่าง	เรื่องที่ต้องได้รับการพัฒนา
1. ผู้ตามแบบห่างเหิน	-การมีความรับผิดชอบและรู้สึกมีพลังกับงานและหน่วยงาน ในการทุ่มเทที่จะทำผลงานให้ดีที่สุด	-เป้าหมายสำคัญขององค์กรที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคลในการทำงาน
2. ผู้ตามแบบปรับตาม	-การมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับหน่วยงาน	-หลีกเลี่ยงปัญหาที่ยุ่งยากในการทำงาน ให้เป็นหน้าที่ของผู้นำในการเข้ามาจัดการกับปัญหานั้น
3. ผู้ตามแบบเอาตัวรอด	-การทำให้คนที่เราร่วมงานด้วยความพึงพอใจตัวเรามากที่สุด	-ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการผลักดันไปสู่เป้าหมายของงาน
4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	-การให้เวลาการทำงานที่ไม่ต้องกำหนดกรอบระยะเวลาที่เข้มงวดเกินไป	-เมื่อทำงานสำเร็จแล้ว ยังมีความจำเป็นที่จะต้องไปทำงานอื่นที่นอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย
5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	-การมีความผูกพันต่อหน่วยงานและพยายามทำงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบด้วยความสามารถที่ดีที่สุด	-การแสดงความคิดเห็นและทัศนคติของตนเองอย่างตรงไปตรงมา แม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือถูกโต้แย้งจากผู้บริหาร

คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนราธิวาสที่ควรเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อการพัฒนาไปสู่ประสิทธิผลของการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนราธิวาส จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบคือ การมีความรับผิดชอบและทุ่มเทในการทำงาน รู้เป้าหมาย รับผิดชอบต่อหน้าที่และคิดเชิงบวกเพื่อให้ผลงานที่ดีที่สุด มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์ความรู้ของตนเองเพื่อเพิ่มคุณค่าการทำงานให้กับหน่วยงาน มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ เพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน มีการเสริมสร้างพลังให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน คิดอย่างรอบคอบก่อนการดำเนินงาน ใช้หลักศาสนาและธรรมาภิบาลในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ ยอมรับกติการ่วมกัน เอื้ออาทรในการทำงานในสถานการณ์ความไม่สงบ และการเสริมสร้างความรัก ความผูกพันในองค์กร ยอมรับในตัวผู้นำและผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกันอย่างเข้าใจและเคารพซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร

สำหรับเรื่องที่คุณปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้การไปสู่เป้าหมายการมีประสิทธิผลของการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนราธิวาส คือ การยึดถือเอาเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญในการทำงาน การร่วมกับผู้บริหารในการแก้ปัญหา การคิดและเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน มีการทำงานที่นอกเหนือหน้าที่แม้ไม่ได้มีการสั่งการเพื่อความสำเร็จขององค์กร และการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์

ข้อสรุปในการเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนราธิวาส สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 รายละเอียดแนวปฏิบัติที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนราธิวาส

คุณลักษณะของผู้ตาม	ประเด็นที่เป็นแบบอย่าง	แนวทางการปฏิบัติ
1.ผู้ตามแบบห่างเหิน	-การมีความรับผิดชอบและรู้สึกมีพลังกับงานและหน่วยงาน ในการทุ่มเทที่จะทำผลงานให้ดีที่สุด	1.มีความรับผิดชอบในหน้าที่ 2.สร้างพลังในการปฏิบัติงานโดยการกำหนดภาพฝันที่มุ่งหวังในการทำงาน 3.การคิดเชิงบวก และหาจุดบกพร่องของตนเองและพัฒนาให้ดีขึ้น
2.ผู้ตามแบบปรับตาม	-มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับหน่วยงาน	1.สร้างพลังกระตุ้นการทำงานให้ตนเองตามภาพฝันที่ต้องการและของหน่วยงาน 2.นำเอาหลักวิชาการและประสบการณ์ที่ผ่านมาผสมผสานการปรับใช้ในการแก้ปัญหา 3.การแก้ปัญหาที่ยั่งยืน ชับซ้อน ต้องมีระบบการรายงานให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ และร่วมกันดำเนินงาน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้ตาม	ประเด็นที่เป็นแบบอย่าง	แนวทางการปฏิบัติ
3.ผู้ตามแบบเอาตัวรอด	-การทำให้คนที่เราร่วมงานด้วยเกิดความพึงพอใจตัวเรามากที่สุด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงานเพื่อลดข้อขัดแย้งและสร้างให้เกิดความพึงพอใจซึ่งกันและกัน</li> <li>2.แสดงออกให้ชัดถึงการปฏิบัติตามแนวทางการทำงานที่กำหนด และคาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จ</li> <li>3.หลีกเลี่ยงการรอมชอมหรืออ่อนข้อในการทำผิดมาตรฐานแห่งวิชาชีพ</li> <li>4.ร่วมมือร่วมใจในการเสริมสร้างความเข้าใจในบริบทของชุมชนที่ต้องทำงานในสถานการณ์ความไม่สงบจังหวัดชายแดนภาคใต้</li> </ol>
4.ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	-การให้เวลาการทำงานที่ไม่ต้องกำหนดกรอบระยะเวลาที่เข้มงวดเกินไป	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.กำหนดเป้าหมายเป็นตัวตั้งในการทำงาน ส่วนวิธีการสามารถปรับเปลี่ยนภายใต้บริบทที่เป็นข้อตกลงซึ่งผ่านการคิดและวิเคราะห์ร่วมกัน</li> <li>2.สร้างทีมงานที่มีการกระตุ้นซึ่งกันและกัน</li> <li>3.มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่กันและกันภายในหน่วยงานทั้งด้านวิชาการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการให้บริการ</li> </ol>
5.ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	-การมีความผูกพันต่อหน่วยงานและพยายามทำงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบด้วยความสามารถอย่างดีที่สุด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.เสริมสร้างความรักและความผูกพันในองค์กร โดยมีการพูดคุยโดยใช้หลักเหตุผลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน</li> <li>2.เรียนรู้ในรายละเอียดเป้าหมายงานอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติอย่างถูกต้อง เสริมสร้างความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงาน การคิดเชิงบวกโดยเอาประชาชนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>3.แบ่งบทบาทหน้าที่ในงานตามภารกิจและความถนัด สร้างความเข้าใจในทิศทางการทำงาน</li> <li>4.มีการประเมินและติดตามงาน สรุปเป็นบทเรียนจากการทำงานเพื่อหาโอกาสพัฒนา</li> <li>5.ใช้หลักคิดวิเคราะห์ให้รอบคอบก่อนการลงมือปฏิบัติงาน สร้างความเป็นเอกภาพเดียวกันในการปฏิบัติงานท่ามกลางสถานการณ์ความไม่สงบของจังหวัดชายแดนภาคใต้</li> <li>6.เน้นภาคีเครือข่ายร่วมเป็นแกนนำด้านสุขภาพโดยผสมผสานหลักการศาสนาอิสลามมาสนับสนุนในการดำเนินงานในสถานการณ์ความไม่สงบของจังหวัดชายแดนภาคใต้</li> </ol>



แผนภูมิที่ 2 โมเดลแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนราธิวาส