

โรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพของคณะแพทยศาสตร์ในมหาวิทยาลัย ต่าง ๆ รวมทั้ง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

สำหรับโรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ก่อตั้งขึ้น ประมาณ พ.ศ.2547 โดย ใช้ชื่อว่า “โรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพ” ต่อมา ได้ขยายความเรื่องการ ส่งเสริมสุขภาพให้กว้างขวางขึ้น จึงเพิ่ม “...กีฬา และนันทนาการ” เข้ามา โดยในปี พ.ศ.2549 ได้ เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงพยาบาลแพทย์สร้างเสริมสุขภาพ กีฬาและนันทนาการ”

วัตถุประสงค์ของโครงการโรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรและ นักศึกษาของโรงพยาบาลศิริราช ได้ออกกำลังกาย ดูแลสุขภาพของตนเอง

การดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าว คณะแพทยศาสตร์ฯ ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ โรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพ ประกอบด้วย ผู้บริหารทุกระดับของคณะแพทยศาสตร์ฯ เป็น กรรมการ นอกจากนี้ยังมีคณะอนุกรรมการฯ ทำหน้าที่ในการส่งเสริมกีฬาและนันทนาการ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพฯ ได้จัดทำโครงการ กิจกรรม ต่าง ๆ ได้แก่ การจัดทำจุลสารโรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพ ซึ่งออกแจกจ่ายให้กับ บุคลากรในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เป็นประจำทุกเดือน มีการจัดทำเว็บไซต์ เพื่อเป็น ช่องทางในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูล และข่าวสารให้กับผู้ที่สนใจทั้งภายในและภายนอกคณะ แพทยศาสตร์ฯ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ต่าง ๆ การมีชมรมกีฬาต่าง ๆ จำนวน 20 ชมรม ซึ่ง บุคลากรของคณะแพทยศาสตร์ฯ และบุคคลภายนอกสามารถไปใช้บริการได้ ภายใต้กติกาของชมรม นั้น ๆ รวมทั้งการพยายามที่จะทำให้นโยบายการสร้างเสริมสุขภาพของคณะแพทยศาสตร์ฯ มีความเป็น รูปธรรมมากขึ้น โดยมีการประชุมสัมมนาออกสถานที่ คณะกรรมการ โรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพ เมื่อวันที่ 1-2 มีนาคม 2550 เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพ ซึ่งเป็น แนวทางในการดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมในอนาคต

จากการศึกษาข้อมูลเชิงเอกสาร การสังเกตในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นสมาชิกคนหนึ่ง ใน คณะแพทยศาสตร์ฯ และจากการสัมภาษณ์บุคลากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องกั บการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และผู้ที่ได้รับผลจากนโยบาย ซึ่งผู้วิจัยทำการศึกษา และวิเคราะห์ว่าการดำเนินการส่งเสริมสุขภาพของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลฯ เกิดผล ในทางปฏิบัติอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง บุคลากรมีความตื่นตัว ตอบรับ และดำเนินการ ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่คณะแพทยศาสตร์ฯ รวมทั้งหน่วยงาน และภาควิชา กำหนดขึ้นหรือไม่ โดยผลการดำเนินการดังกล่าวพิจารณาจาก

- ภาวะการนำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นที่จะนำนโยบายไปสู่ เป้าหมายของผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ เพื่อให้มีนโยบายมีผลในภาคปฏิบัติ
- แรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ ให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรม

- ความผูกพันและยอมรับ ในแผนงาน โครงการ กิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรที่กำหนดขึ้นขององค์กร เห็นความสำคัญ และมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

- การทำงานเป็นทีม กระบวนการนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติดังกล่าว มีการทำงานกันอย่างเป็นทีม ซึ่งทุกคนในแต่ละหน่วยงานช่วยกันทำงาน

- การมีส่วนร่วม บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติตามศักยภาพของแต่ละคน

ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การนำนโยบายการสร้างเสริมสุขภาพไปสู่การปฏิบัติของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ในระยะเวลาที่ผ่านมายังไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เนื่องจากไม่มีแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ชัดเจนว่าในแต่ละปีจะทำอะไรบ้าง ทำให้บุคลากรไม่ทราบว่าเข้าไปมีส่วนร่วมกับกิจกรรม หรือปฏิบัติตามนโยบายอย่างไร ทั้ง ๆ ที่ทราบว่ามีนโยบายเช่นนี้อยู่ในองค์กร ผลสำเร็จของการส่งเสริมสุขภาพส่วนหนึ่งไม่ได้มาจากนโยบาย แต่มาจากที่บุคลากรขององค์กรปฏิบัติอยู่แล้วเป็นปกติ แม้จะมีหรือไม่มีนโยบายก็ปฏิบัติเป็นปกติอยู่แล้ว นโยบายจึงไม่มีผลต่อคนกลุ่มนี้

เมื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิดการนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติแล้วพบว่า สาเหตุที่การนำนโยบายการสร้างเสริมสุขภาพของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากกระบวนการทำงานตามนโยบายเป็นระบบราชการ ใช้การสั่งการตามระบบ ไม่ได้มีการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรในการรับรู้และร่วมกันผลักดันนโยบายไปสู่ความเป็นรูปธรรมตั้งแต่ต้น ถึงแม้คณะกรรมการโรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพ จะประกอบด้วย ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ทุกหน่วยงานในคณะฯ แต่ในระดับภาควิชา ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติ ไม่มีผู้ปฏิบัติงานผลักดันในเรื่องนี้อย่างชัดเจน และถือว่าไม่ใช่งานที่สำคัญ การปฏิบัติก็เป็นเพียงปฏิบัติตามหนังสือสั่งการเท่านั้น ไม่มีทีมงานที่จะผลักดันหรือขับเคลื่อนนโยบายเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติยังบุคลากรในภาควิชา ประกอบกับข่าวสารที่ได้รับจากโรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพไม่ทั่วถึง จึงส่งผลต่อการรับรู้ของบุคลากรในภาควิชาต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ด้วย

รูปแบบการทำงานที่เป็นทางการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในภาควิชาต่าง ๆ เพราะบุคลากรเหล่านั้นถือว่าเรื่องนี้เป็นภารกิจของคนที่ได้รับนโยบายมา ส่วนบุคลากรคนอื่น ไม่มีส่วนรับรู้กับนโยบายแต่อย่างใด จึงเป็นเพียงผู้ปฏิบัติเท่านั้น ความยอมรับผูกพันที่จะปฏิบัติตามก็ไม่เกิดขึ้น ประกอบกับคณะฯ ไม่ได้มีมาตรการด้านแรงจูงใจที่ชัดเจนที่จะทำให้บุคลากรกลุ่มหนึ่งที่ต้องอาศัยพลังส่วนนี้ ขณะเดียวกัน หัวหน้าภาควิชา หรือผู้นำองค์กรไม่ได้ทำคนให้เป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ สิ่งที่กำลังมาข้างต้นนี้จึงมีผลต่อการนำนโยบายการสร้างเสริมสุขภาพของคณะแพทยศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติในระยะเวลาที่ผ่านมาไม่บรรลุผล

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผลการศึกษา

จากผลการศึกษาข้างต้น พบว่า การนำนโยบายสร้างเสริมสุขภาพไปสู่การปฏิบัติของ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ในระยะเวลาที่ผ่านมายังไม่บรรลุผล เนื่องจากในภาคปฏิบัติขาด การสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร การยอมรับผูกพัน ที่จะปฏิบัติตามนโยบายโดยไม่มีเงื่อนไข และเต็มใจที่จะปฏิบัติ รวมทั้งยังไม่มี การสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรบางส่วนที่ต้องการ และผู้นำองค์กร ยังไม่ได้ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างในเรื่องนี้ให้กับ บุคลากรในหน่วยงานที่ตนสังกัด

ดังนั้น จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงและ พัฒนานโยบายสร้างเสริมสุขภาพของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ในระยะต่อไป ดังนี้

1. การสร้างทีมงานในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งต้องปรับเปลี่ยน การทำงานที่ต้องอาศัยการสั่งการจากผู้บริหารข้างบน มาเป็นการทำงานที่บุคลากรทุกภาคส่วนใน องค์กรมาร่วมกันคิด ร่วมกันทำ เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยใช้ “กระบวนการเรียนรู้” ในการ ทำงาน แทนการสั่งการ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง สิ่งที่เราเรียนรู้จากและผ่านการแลกเปลี่ยนกับคน อื่น การเรียนรู้เป็นจุดเริ่มต้นของการทำให้สมาชิกองค์กรรู้สึก “เป็นเจ้าของ” การส่งเสริมกระบวนการ เรียนรู้และการทำงานเป็นทีม เป็นกระบวนการทำงานที่ไม่นำเอาข้อจำกัดในเรื่องยศ ตำแหน่งสายบังคับ บัญชามาเกี่ยวข้อง เพราะการทำงานเป็นทีมและกระบวนการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความคิด สร้างสรรค์ จินตนาการ ความคิดเห็น และประสบการณ์ที่หลากหลายเช่นนี้ จะทำให้บุคลากรเห็น ความสำคัญของตนเอง และเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามโครงการตามที่ตนถนัดอย่างเต็มที่ ไม่ ต้องอาศัยการบังคับ และมีการชักจูงกันมาทำกิจกรรมต่าง ๆ และตนเองก็ได้เห็นผลจากการปฏิบัติด้วย

2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ การทำงานเป็นทีม กระบวนการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันกับการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมไม่ใช่หมายถึงการที่ สมาชิกในองค์กรเลือกตัวแทนเข้ามาทำหน้าที่แทนตน เหมือนกับการเลือกผู้แทนของประชาชนทั้ง ระดับชาติและท้องถิ่น แต่การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม รวมทั้งผลักดันเรื่องนี้ทุกขั้นตอน ตั้งแต่ร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันรับผิดชอบผลการ กระทำที่เกิดจากการตัดสินใจลงมือทำร่วมกันนั้น ซึ่งคณะผู้บริหารโรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพฯ ต้องเปิดโอกาสและมีกระบวนการสร้างให้บุคลากรของคณะฯ มีวัฒนธรรมการทำงานแบบการมีส่วนร่วม มากขึ้น ไม่ใช่รอการสั่งการจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว การนำนโยบายสร้างเสริมสุขภาพ ไปสู่การปฏิบัติ ในระดับภาควิชา ต้องให้บุคลากรทุกคนในภาควิชาได้มาร่วมคิดกิจกรรมที่บุคลากรใน แต่ละภาควิชาคิดอยากจะทำ โดยที่ทุกคนในภาควิชาเห็นพ้องด้วย และร่วมทำในกิจกรรมเหล่านั้น

พร้อมทั้งร่วมกันประเมินผล หรือทบทวนบทเรียนในการทำกิจกรรม เพื่อปรับปรุงกิจกรรมให้ดียิ่งขึ้น ในระยะต่อไป การที่บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกส่วน ทำให้มีความรู้สึกความเป็นเจ้าของก็จะสะท้อนถึงความยอมรับผูกพันที่จะปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเต็มใจด้วย โดยไม่ต้องใช้มาตรการบังคับหรือชักจูงด้วยวิธีการต่าง ๆ อีกต่อไป

3. อย่างไรก็ดี ในองค์กรทุกองค์กรมีคนที่หลากหลาย ซึ่งมีทั้งกลุ่มคนที่ยินดีเข้าร่วมกิจกรรมของภาควิชา หรือคณะฯ ด้วยความเต็มใจตั้งแต่ต้น กลุ่มคนที่ยังไม่แน่ใจ และกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วยกับเรื่องนี้เลยตั้งแต่ต้น ดังนั้น การที่จะให้การดำเนินนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติ โดยที่ ทำให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวมาข้างต้น เห็นชอบต่อนโยบาย และเข้าร่วมปฏิบัติตามนโยบายอย่างพร้อมเพรียงกันนั้นตามที่คณะผู้รับผิดชอบนโยบายคาดหวังนั้น สำหรับบุคลากรในกลุ่มที่ 1 ไม่จำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจหรือมาตรการใด ๆ เพราะบุคลากรกลุ่มนี้ ปฏิบัติตนโดยปกติอยู่แล้ว ส่วนบุคลากร ในกลุ่มคนที่ 2 และ 3 เป็นกลุ่มบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ฯ จำเป็นต้องมีมาตรการในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรกลุ่มนี้มาทำงานและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ มาตรการหรือแรงจูงใจเหล่านั้น ได้แก่ การแข่งขันการทำงานระหว่างภาควิชา การยกย่องและให้รางวัลสำหรับบุคคลที่ปฏิบัติตนดี รวมทั้ง การสนับสนุนด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เท่าที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งการสร้างกฎเกณฑ์ที่อำนวยความสะดวกให้กับการปฏิบัติของบุคลากรด้วย เช่น การกำหนดให้ทุกวันพุธตอนบ่าย เป็นช่วงเวลาสำหรับการออกกำลังกาย ซึ่งถือว่าผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวไม่เป็นการละทิ้งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เป็นการทำงานอย่างหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องประสานงานที่สำคัญให้เรียบร้อยก่อน เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียแก่องค์กร ซึ่งเป็นการสร้างวินัยที่ดีให้แก่บุคลากรขององค์กรด้วย

4. ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในองค์กรภาครัฐ และสังคมไทย การปฏิบัติตนของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นเมื่อการส่งเสริมสุขภาพเป็นนโยบายที่สำคัญของคณะแพทยศาสตร์ฯ และวงการแพทย์ของไทยที่พยายามปรับเปลี่ยนวิถีคิดและปฏิบัติด้านสุขภาพของคนไทยที่เน้นแต่การ “ซ่อม” มาเป็น “การสร้างสุขภาพ” ตามกฎบัตรรอดตาว่า แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ เพื่อลดภาระของแพทย์และโรงพยาบาล ที่ต้องสูญเสียงบประมาณในการรักษาพยาบาลโรคที่ป้องกันและแก้ไขได้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมจริง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารของคณะแพทยศาสตร์ฯ ทุกระดับ ต้องให้ความจริงจังในการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญกับศักยภาพของบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่นำเอาหลักของระดับชั้นบังคับบัญชามาเป็นแนวทางในการทำงาน ผู้บริหารในระดับภาควิชาต้องสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ชักจูงให้บุคลากรในภาควิชาาร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติ เพื่อผลักดันให้นโยบายประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมที่คอยบริหารทีมงานให้สามารถทำงานไปตามเป้าหมายขององค์กรให้ได้ ไม่ใช่ระบบการสั่งการ เพราะการทำงานในลักษณะนี้ จำเป็นต้องเปลี่ยนวิถีคิด และการทำงานใหม่ จากแนวตั้งมาเป็นแนวราบ ให้ความสำคัญต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน และผู้นำต้องหาวิธีการให้บุคลากรซึ่งเป็นสมาชิกภายในทีมแต่ละคน แสดงความสามารถ

ออกมาให้ได้ นอกจากนี้ผู้นำองค์กรต้องลงมือปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรภายในองค์กรให้เห็นเป็นรูปธรรมก่อน และต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำเป็นเทศกาลเฉพาะช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยเรื่องนี้ เป็นงานวิจัยที่ศึกษาเฉพาะบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งเป็นเป้าหมายหนึ่งในการดำเนินนโยบายสร้างเสริมสุขภาพของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ในการศึกษาวิจัยในระยะต่อไป ควรศึกษาถึงแนวทางในการการนำนโยบายสร้างเสริมสุขภาพไปสู่การปฏิบัติในระดับชุมชน รวมทั้ง ผู้ป่วยและญาติผู้ป่วยของโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งเป็นเป้าหมายต่อไปของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ในการดำเนินการตามนโยบายสร้างเสริมสุขภาพนี้ ไปสู่ผู้ป่วย และญาติของผู้ป่วย รวมทั้งระดับชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียงกับโรงพยาบาลศิริราชด้วย