



คุณธรรมที่คุณสัมผัสได้

Moral Development with Honey Bee Model

พัฒนาฯ จะรับผิดชอบต่อ
สังคมคุณธรรมแบบพลังบวก
'ฝังต่อมความดีไม่ต่อมร้าย:
จากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง'



รศ.นพ.สุริยเดว ทรีปาตี
ผู้คิดค้น Concept





คุณธรรมที่ทุกคนสัมผัสได้

Moral Development with Honey Bee Model



รศ. นพ.สุริยเดว ทรีปาตี

ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม

ผู้ประพันธ์เนื้อเรื่อง

นางสาวเสาวลักษณ์ ปรปักษ์พ่าย และ นางสาวสุธิดา บัวสุขเกษม

สนับสนุนโดย

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)



สารบัญ



1

ความเป็นมา และหลักคิด :
ก่อนจะมาเป็น การวางนโยบาย
Honey Bee Model



31

ระบบการทำงาน
Honey Bee Model Approach



55

ฉากทัศนอนาตต
กับองค์การส่งเสริมคุณธรรม



63

ข้อมูลอ้างอิง

64

ภาคผนวก







ความเป็นมา และหลักคิด ก่อนจะมาเป็นกรงานนโยบาย Honey Bee Model

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) เป็นหน่วยงานของรัฐในการกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรม มีภารกิจดำเนินงานด้านการส่งเสริมคุณธรรมให้กับเครือข่ายทางสังคม ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายรัฐบาล และแผนอื่นในระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมของประเทศ รวมทั้งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Customer) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Stakeholder) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน รวมถึงองค์กรทางศาสนา

ศูนย์คุณธรรม จึงกำหนดวิสัยทัศน์ "ส่งเสริมและขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคมด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม สู่สังคมคุณธรรม" และมีพันธกิจ "ขับเคลื่อนและสนับสนุนการส่งเสริมคุณธรรมของเครือข่ายทางสังคมให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนอื่นที่เกี่ยวข้องด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ มาตรฐานคุณธรรม และกระบวนการรับรองการเป็นองค์กรส่งเสริมคุณธรรมและเป็นศูนย์ข้อมูลการพัฒนาคุณธรรมของเครือข่าย"

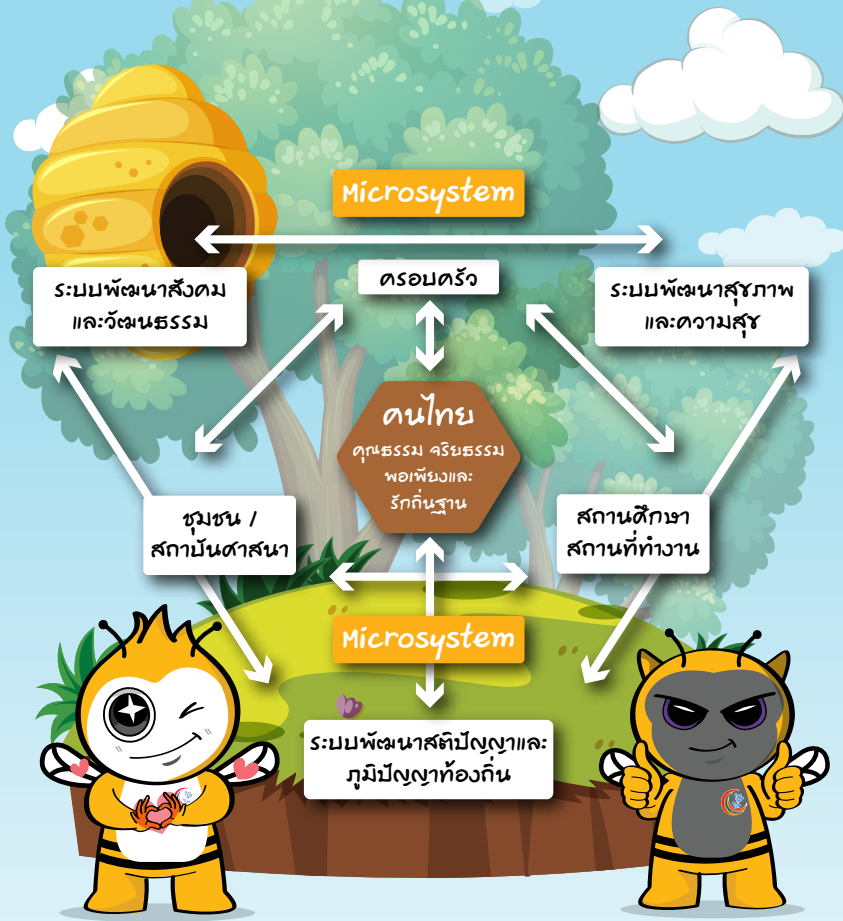
โดยมีวัตถุประสงค์ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2562 ดังนี้

- 1) ขับเคลื่อนการปฏิบัติให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ กฎหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนอื่นที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรม
- 2) สนับสนุนการรวมพลังของเครือข่ายทางสังคม และประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน รวมทั้งการจัดประชุมสัมมนาคุณธรรมแห่งชาติ เพื่อพัฒนาคุณธรรมที่เหมาะสมกับสังคมไทย
- 3) ดำเนินการและสนับสนุนการศึกษาวิจัย พัฒนาความรู้ และนวัตกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมและการปลูกฝังคุณธรรม เผยแพร่ความรู้ วรรณคดี ปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมให้แก่เครือข่ายทางสังคม และเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาคุณธรรมในสังคมไทย
- 4) ส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม รวมทั้งพัฒนากระบวนการรับรองการเป็นองค์กรส่งเสริมคุณธรรมของเครือข่ายทางสังคม
- 5) ดำเนินการอื่นเพื่อส่งเสริมคุณธรรมตามที่กฎหมายกำหนดหรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย



"พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งศูนย์คุณธรรม
มีภารกิจตามนโยบาย และมียุทธศาสตร์ชาติ
ก่อนที่หมอจะมาทำงานที่ศูนย์คุณธรรมได้เคย
ออกแบบระบบนิเวศน์คุณธรรมเสนอให้กับ
คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ ของสำนักงาน
สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
เมื่อประมาณ เดือนกันยายน 2561 ที่ผ่านมา"
(สุริยเดว, 2561)

ระบบนิเวศน์มนุษย์กับยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาทุนมนุษย์ ออกแบมโตน รศ.นพ.สุริยเดว ทรีปาตี 2561



ภาพที่ 1 แสดงระบบนิเวศน์คุณธรรม ที่เชื่อมโยงมนุษย์ด้วยสังคมแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เรียงตามความใกล้ชิดที่สุดที่เรียกว่า Microsystem (ครอบครัว ชุมชน สถานศึกษาหรือสถานที่ทำงานทุกรูปแบบ และสังคมที่ห่างไกลขึ้นแต่ก็ยังมีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมและเปลี่ยนแปลง) กล่าวคือระบบต่างๆ ในการพัฒนาผู้คนในสังคมท้องถิ่นนั้นๆ เรียกว่า Macrosystem นอกจากนั้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมีความหมายต่อพฤติกรรมมากมาย เรียกว่า Mesosystem (ลูกศรที่เชื่อมโยงทุกวง) ปัจจุบันมีเพิ่มเติมที่ทรงอิทธิพลใกล้ชิดบุคคลมากที่สุดคือสื่อทุกประเภทนั่นเอง

1. แนวทางพัฒนาระดับบุคคล (Individual)

ด้วยยุทธศาสตร์พัฒนาให้เป็นคนไทย ที่มีคุณธรรม จริยธรรม พอเพียงและรักถิ่นฐาน

- ส่งเสริมให้ัมพื้นที่ปฏิบัติการ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา
- พัฒนากลไกระวังติดตามด้วยเครื่องมือทุนชีวิต Life Assets (จิตสำนึกต่อตนเองและสังคม) และเครื่องมืออื่นที่จำเป็น เช่น ดัชนีครอบครัว เป็นต้น
- ส่งเสริม เช่น รางวัลคนไทยคุณธรรมตัวอย่างในระดับต่างๆ

2. แนวทางพัฒนาระดับสังคมสิ่งแวดล้อมที่ใกล้ชิด (Microsystem)

ด้วยยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนสังคมภาค

- ครอบครัวด้วยโรงเรียนพ่อแม่ประจำท้องถิ่น (Positive parenting school; Positive Discipline)
- ชุมชน/ สถาบันศาสนา ด้วยการพัฒนาให้เกิดระบบจิตอาสาในพื้นที่สาธารณะกิจกรรมสร้างสรรค์ร่วม เช่น ธรรมศรมโมเดลในเมือง (Spiritual Volunteerism system)
- สถานศึกษา ด้วย โรงเรียนคุณธรรม, Mindfulness university
- สถานที่ทำงาน ภาคธุรกิจ Mindfulness workplace or Social Enterprise

3. แนวทางพัฒนาระดับปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบ (Mesosystem)

ด้วยยุทธศาสตร์สื่อสารและการใช้สื่อ

- พัฒนา Change Agent ระดับสื่อสาร
- พัฒนาสื่อที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม พอเพียง และรักถิ่นฐาน
- ส่งเสริมให้เกิด Spiritual leader บุคคลสาธารณะคุณธรรม (ชุดคุณธรรม)

4. แนวทางพัฒนาระดับสังคมนโยบาย (ท้องถิ่น, ประเทศ)

ด้วยยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการศูนย์คุณธรรมให้เอื้อต่อการทำงาน

ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ประเทศ อาเซียน และนานาชาติ

- ศูนย์วิจัยนวัตกรรมระบบพฤติกรรมคนไทย
- พัฒนาระบบการเฝ้าระวัง ติดตามประมวผลแบบ Digital platform
สู่การเข้าถึงทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และสาธารณะ
- ภาคิเครือข่ายนานาชาติ International Spiritual Volunteerism (ISV)



ถอดคำต่อคำ รศ.นพ.สุรียเดว ตรีปาตี

"กว่าจะมี Honey Bee Model"

เพื่อวางระบบการสร้างพลังบวกส่งเสริมคุณธรรม

ตั้งแต่ก้าวแรกที่มาทำงานที่ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ต้องขอท้าวความก่อนว่า ยังไม่ได้รู้จักดีกับศูนย์คุณธรรมมาก่อน แต่ก่อนหน้านั้น ได้มีโอกาสเป็นองค์ปาฐก เพื่อปาฐกถาพิเศษในการประชุมวิชาการเวทีหนึ่งที่ศูนย์คุณธรรมได้เชิญไปร่วม เราก็รู้สึกตื่นเต้นว่ามีหน่วยงานนี้อยู่ด้วยหรือ? และรู้สึกอยากเรียนรู้ ผนวกกับตนเองเคยมาเรียนหลักสูตรผู้บริหารชั้นสูง AMP (Advance Management Program) ระดับคณบดี ของมหาวิทยาลัยมหิดลที่นี่ และทำงานที่มหาวิทยาลัยมหิดลด้วย จึงทำให้เกิดความสนใจในศูนย์แห่งนี้มากยิ่งขึ้น และยิ่งศูนย์ตั้งอยู่ที่อาคารวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลด้วย ก็ยิ่งมีความสนใจมาก จึงได้มาเข้ารับการศึกษาเลือกเป็นผู้อำนวยการที่นี่เมื่อปี 2561

**"รู้สึกตื่นเต้นว่ามีหน่วยงาน
แบบนี้ด้วยสำหรับสังคมไทย"**



หลังจากได้รับการคัดเลือกและประกาศแต่งตั้งเมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2561 ต้องบอกอย่างนี้ว่า มีสื่อที่มารอการสัมภาษณ์ว่า ในช่วงที่ผ่านมาเกิดคำถามมากมายจากผู้คนในสังคม โดยเฉพาะสื่อมวลชนที่เป็นคำถามง่าย ๆ แต่ตอบยาก คือ **นมอมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก จะทำให้คนในชาติบ้านเมืองมีคุณธรรมเพิ่มขึ้นบ้างไหม** ซึ่งหมอก็ก๊ถามกลับว่า **"แล้วพี่มีคุณธรรมไหม"** ซึ่งเขาตอบว่า **"มี"**

"แล้วใครสร้างให้มี นมอไปสร้างให้พี่มีคุณธรรม หรือว่า ศูนย์ไปสร้างให้"

พี่สื่อท่านนั้นบอกว่า **"ไม่ใช่"**

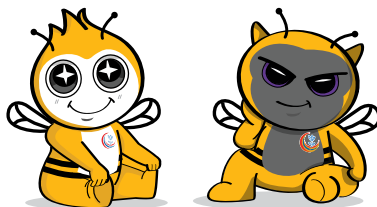
"แล้วพี่มีคุณธรรมได้ไง" "อ้อ จากบ้านชุมชน ของเขาเอง"

ฉะนั้นจึงมองว่าเรื่องของคุณธรรมมันเกิดจากระบบนิเวศน์ของเขาเอง ที่มีมาตั้งแต่เล็กๆ เขามีครอบครัว มีชุมชน จนหล่อหลอมเป็นวิถีชีวิต มีการกล่อมเกลตาทางคุณธรรมโดยธรรมชาติ ดังนั้น **"ศูนย์คุณธรรมจึงไม่ใช่หน่วยงานที่ไปสร้างคุณธรรมให้กับใคร"**

ซึ่งทำให้ทิศทางการทำงานของชาวศูนย์คุณธรรมเริ่มมีความชัดเจนในบทบาทของตนเอง

**ศูนย์คุณธรรม
"มีหน้าที่ทำให้
คนดีมีพื้นที่ยืน
ความดีมีพื้นที่
ในสังคม"**

ก็ยังมีคำถามจากผู้ใหญ่หลายท่านอีกว่า **"แล้วเราจะแยกคุณธรรมกับจริยธรรมได้อย่างไร แม้ว่าจะมีพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 ก็จะมีเรื่องราวที่ดูกันอยู่หลายครั้ง แต่ก็ยังมองว่า คุณธรรม จริยธรรม เป็นเรื่องปน ๆ กัน หรือไม่วางลพุดกิ่งคุณธรรม ก็จะมีเรื่องจริยธรรม ต่ดู่กันไปเสมอ"**



สงสัยจังว่า "คุณธรรม จริยธรรม" ต่างกันอย่างไร

คุณธรรม เป็น “พฤติกรรมที่ประพฤติปฏิบัติจนเป็นพฤติกรรมนิสัยในตัวคนคนนั้น (Individual characteristic) และอยู่ติดตัวคนคนนั้น ต่อให้ไม่มีกฎหมาย หรือไม่มีใครมากำกับ ก็ต้องเกิดขึ้นจนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัยเฉพาะของเขา แม้จะอยู่ประเทศไทย แล้วย้ายไปอยู่ประเทศอื่นก็มีพฤติกรรมนิสัยแบบนี้ แม้จะย้ายระบบนิเวศน์ พฤติกรรมของเขาก็ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไป เป็นพฤติกรรมนิสัยที่ดี ที่ทำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติ เวลาเรบอกว่ามีวินัย มีความซื่อสัตย์ ถ้าเราไม่มีการกำหนดกติกา ไม่ต้องมีการสแกนนิ้ว ไม่ต้องใช้กล้อง CCTV มาจับ เราก็ยังสามารถประพฤติปฏิบัติดีได้

ทุกคนมีระบบนิเวศน์ของตนเอง (Individual System) **เรามีสังคมอยู่ลำพังกับตัวเองไม่ได้** เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม จึงหมายถึงการมีสังคม และสังคมที่ใกล้ชิดที่สุดคือ “ครอบครัว” ซึ่งเป็นสังคมที่ทรงอิทธิพลที่สุด เป็นจุดหล่อหลอมพฤติกรรมนิสัยที่ดีที่สุด ขอยกตัวอย่าง เช่น ตอนเราอยู่ที่บ้าน และตอนที่เรายู่สถานที่ทำงาน เราก้ทำตัวไม่เหมือนกัน อยู่ในองค์กรมีธรรมาธิบาล มีหลักเกณฑ์ที่เขียนขึ้นมาเป็นข้อตกลงร่วม แล้วเราเองเมื่อมาอยู่ในองค์กรนั้น “มีส่วนที่ตัด” เราจำเป็นต้องประพฤติปฏิบัติ เราเรียกว่าเป็นการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่วางไว้ร่วมกัน (Positive Reaction Between System) มีปฏิสัมพันธ์กับระบบนั้น ตรงนี้แหละคือ **จริยธรรม**

กล่าวโดยรวม จริยธรรม คือ การกำหนดข้อตกลงให้ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน และมีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์กติกาที่กำหนดไว้ ฉะนั้นคุณธรรมและจริยธรรม มีความละเอียดอ่อนแตกต่างกันตรงที่ถ้าเป็นคุณธรรมมันฝังเข้าตัวเราเลย ถึงแม้จะเปลี่ยนระบบนิเวศน์ แต่ตัวเราจะดำรงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ดี

"ถ้าเป็นคุณธรรมมันฝังเข้าตัวเราต่อให้ไม่มีใครมากำหนดกติกาใดๆ เราก็ทำ"



วิธีการทำงานของศูนย์คุณธรรม เราทำงานกันอย่างไร?

ในปี พ.ศ. 2561 เป็นปีแรกที่ รศ.นพ. สุริยเดว ทรีปาตี เข้ามาบริหาร และเป็นผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) มีการจัด สมัชชาคุณธรรมทั้งในระดับภาค และระดับชาติ รศ.นพ.สุริยเดว เล่าว่า ในการจัดเวทีสมัชชา ระดับชาติ ทีมงานศูนย์คุณธรรม จะต้องลงพื้นที่ระดับภาค เพื่อไป เตรียมการก่อน พอวันงานจริง สมัชชากลายเป็นตลาดนัดขายของ ทางวัฒนธรรม ที่มีผลผลิตจากพื้นที่ มาวาง มีสินค้า OTOP มาจัดจำหน่าย เต็มไปหมด

**"มีความตั้งใจอยากให้
ศูนย์คุณธรรม เป็น
องค์กรที่ทำงานอย่าง
เป็นระบบ มีทิศทาง และ
เกิดผลลัพธ์จากผลงาน
ของศูนย์จริงๆ ด้วยพลัง
บวกที่จะเป็นศูนย์กลาง
ให้กับสังคมทุกระดับ"
(สุริยเดว 2561)**

ตอนนั้นท่านวีระ โรจน์พจนรัตน์ ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวง วัฒนธรรมซึ่งท่านก็ถามว่า **"มีตรงไหนที่จะบอกได้ว่า เราเป็นชุมชน คุณธรรม แล้วความมีคุณธรรมตอบได้ไหมว่าเรามีพฤติกรรม อะไรที่ดีขึ้นหรือลดลง"** ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นตลาดนัดขายของและเป็น งาน Event ที่มีพิธีเปิดงาน ตัดริบบิ้น และพิธีการแต่ละวันจัดไปครึ่งก่อนวัน มีกิจกรรมกล่าวเปิด กล่าวปาฐกถา พอเข้าสู่เนื้อหาคนหายหมด หายไปตาม ประธานที่มา หายไปกับตลาด บางคนกลับบ้านไปเลย ตนเลยมองว่า **"สมัชชา ที่ทำอยู่นี้ เป็นเพียงการทำงานแค่ Event และเป็นการจัดงานเป็น งาน ๆ ไป"**

"เราจัดงานสมัชชาระดับภาค 4 ครั้งต่อปี และ 1 ครั้งในระดับชาติ การจัดงานแต่ละครั้งต้องใช้งบประมาณและพลังเป็นอย่างมาก ต้องเชิญ คนเป็นพันๆ คนเข้าร่วม และคนในศูนย์คุณธรรมเอง ก็มีกันแค่ 20-30 คน จัดกันแทบตลอดทั้งปี จึงมองว่างานที่วานี้เป็นงานหนัก งานใหญ่ ก็เกิดคำถาม

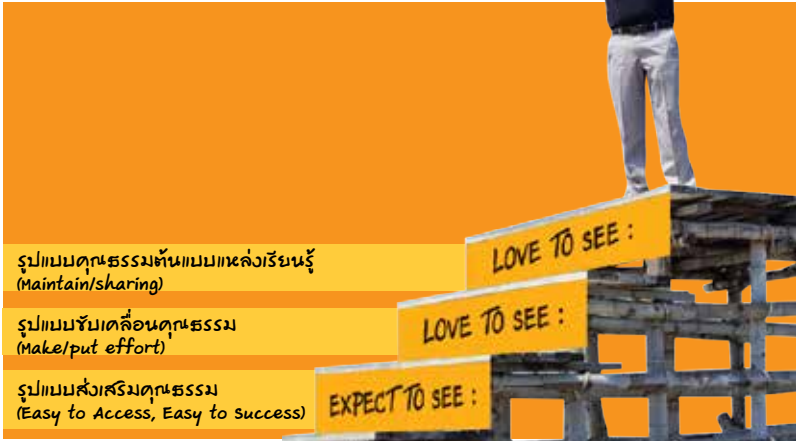
ขึ้นอีกว่า คุ่มใหม่? ไซ้ใหม่? เพราะจัดประมาณ 4 ครั้งต่อปีเกิดข้อคำถาม เหล่านี้ขึ้นมา คำถามที่เกิดขึ้นทั้งหมดจึงนำมาค้นหาคำตอบ และขอเน้นย้ำว่า ในปีแรกที่หมอมอบบริหารนั้นไม่ได้ไปเรือหรือทำอะไรทั้งหมด แต่เป็นการจัดทัพใหม่”

มีผู้ใหญ่ตั้งคำถามว่างานที่เราทำ**"ไม่มีทิศทาง"****"ไม่มีเข็มทิศ"****"ไม่มีเป้าหมาย"** หมอจึงคิดว่าเราต้อง**"สกัดทศการทำงานใหม่ ที่มีทิศทาง มีเข็มทิศ และเป้าหมาย"** ในการจัดงานสมัชชาคุณธรรมแล้ว โดยการกางผังเพื่อให้เห็น Sector ที่แข็งแรง เป็นอิมการโชว์ แชนร์ เชื่อม**"ตลาดนัดความดี"** ที่ควรจะมีการโชว์รูปธรรม (Case) กัน ไม่ใช่การเหมารวมผู้คนที่มาร่วมเป็นพันคน ว่าเกิดเป็นสมัชชาแล้วและมีเครือข่ายอยู่ในระดับจังหวัด ซึ่งเราอาจจะรู้ว่าเครือข่ายที่มาอยู่ในสังกัดไหน แต่ก็เท่านั้น เราไม่สามารถที่จะนำมาเปรียบเทียบ เปรียบเทียบ ซึ่งกันและกันได้ จึงนำมาสู่ 6 Sector ของเครือข่ายทางสังคมที่ประกอบด้วย 1) ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ 2) ภาคธุรกิจและเอกชน 3) ศาสนา 4) ชุมชน ประชาสังคม ครอบครัว 5) สื่อมวลชน และ 6) สถาบันการศึกษา/วิชาการ ที่นำมาสู่การมุ่งเป้าเป็นทิศทางของศูนย์คุณธรรม ในเรื่อง สมัชชาคุณธรรมเชื่อมโยง ท้องถิ่น ภูมิภาค ชาติ และนานาชาติ ระบบสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างสังคมคุณธรรม ศูนย์วิจัยนวัตกรรมระบบพฤติกรรมไทย องค์กรคุณธรรม ต้นแบบ และสถาบันพัฒนาวิทยาการคุณธรรม

จึงถือว่าการจัดทัพครั้งนี้ เป็นการถอดรหัสผังการทำงานครั้งใหม่ ที่คิดค้นกันขึ้น จึงได้ออกแบบเวทีให้เป็นวันอบรมวิทยาการส่งเสริมคุณธรรมไปด้วย และหลายเดือนต่อมา จากการถอดบทเรียนจึงเกิด **บันไดการส่งเสริมคุณธรรม 3 ขั้นประกอบด้วย บันไดขั้นที่ 1 : รูปแบบส่งเสริมคุณธรรม (Expect to see) บันไดขั้นที่ 2 : รูปแบบขับเคลื่อนคุณธรรม (Like to see) และ บันไดขั้นที่ 3 รูปแบบคุณธรรมต้นแบบ แหล่งเรียนรู้ (Love to see)** ซึ่งใน 3 ขั้นนี้มีการลงกำลังและใช้พลังภายในต่างกัน เช่น บันไดขั้นแรก ลงทุนลงแรงไม่เยอะ มีบันไดย่อย 9 ข้อ หลักๆ จะมีการกำหนดพันธะสัญญา กำหนดพฤติกรรมร่วม กำหนดปัญหาพร้อม กำหนดความดีร่วม มีการประกาศเจตนารมณ์ต่อสาธารณะ ก็สามารถเป็นองค์กรส่งเสริมคุณธรรมได้แล้ว หรือจะเรียกว่าทำตามบันได 9 ข้อ **"ปัญหาที่อยากแก้ ความดีที่อยากทำ" นั่นเอง**



ผัง : บันไดการส่งเสริมคุณธรรม 3 ชั้น



รูปแบบคุณธรรมต้นแบบแหล่งเรียนรู้
(Maintain/sharing)

รูปแบบขับเคลื่อนคุณธรรม
(Make/put effort)

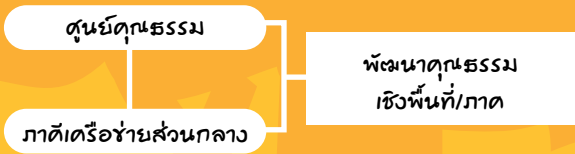
รูปแบบส่งเสริมคุณธรรม
(Easy to Access, Easy to Success)

ขยายความเพิ่มเติมของบันได 3 ชั้น คือ **บันไดขั้นที่ 1 : องค์กรส่งเสริมคุณธรรม (Expect to see)** เราใช้หลักการ Easy to Access , Easy to Success มีเป้าหมายในการชวนเพื่อนภาคีมาร่วมเป็นองค์กรส่งเสริมคุณธรรมให้หลายๆ ดังนั้นบันไดขั้นแรกจะต้องไม่ยากเกินไป หมอจึงนำทฤษฎีมาผสมผสานกับของจริง ซึ่งองค์กรส่งเสริมคุณธรรมมีก่อนหมอมายู่แล้ว ตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ สิ่งที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นไม่ยาก แต่จะบรรลุเป้าหมายขั้นที่ 2 ต้องลงทุน ลงแรงมากขึ้น คือ **บันไดขั้นที่ 2 : องค์กรคุณธรรม (Like to see)** จริงๆ เราอยากเห็นในขั้นนี้เป็นอย่างมาก ถ้าสมาชิกคุณธรรมจัดแล้วนำ 500 องค์กร มาประกาศเจตนารมณ์ร่วมไม่ยาก แต่จะเดินหน้าอย่างไร เพื่อให้เกิดกระบวนการปฏิบัติจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร อันนี้ต้องทุ่มเท แล้วต้องมีแผนปฏิบัติการ และการกำกับติดตาม แต่ถ้าฝันอยากเห็นอะไรในอุดมการณ์ก็คือ **บันไดขั้นที่ 3 องค์กรคุณธรรมต้นแบบ (Love to see)** คนในองค์กรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างจริงจังถึงขนาดว่าคนอื่นสามารถบอกได้ว่าคนคนนั้นเปลี่ยนแปลงไปเป็นพฤติกรรมที่ดี เปลี่ยนอย่างจริงจัง สิ่งนี้คือ **"องค์กรคุณธรรมต้นแบบ"** และนำบันได 3 ชั้น ดังกล่าว มาวางแผนร่วมกันว่า ใน 500 องค์กร ที่มาประกาศปฏิญญาร่วม มีกี่องค์กรที่เป็นองค์กรส่งเสริมคุณธรรม (Expect to see) มีกี่องค์กรที่เป็นองค์กรคุณธรรม และมีกี่องค์กรที่เป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ แล้วก็จะแบ่งหรือจัดได้ว่า กี่องค์กรที่อยู่ในบันไดขั้นที่ 2 หรือขั้นที่ 1

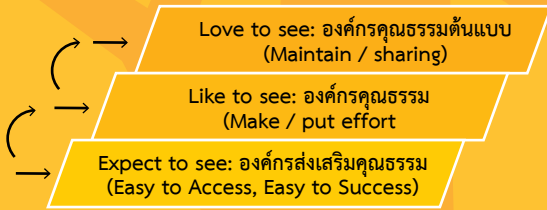
โดยมีกลไกวิธีการทำงานเชื่อมโยงกับเครือข่าย 6 ภาคส่วน ดังนี้



Model สร้างสังคมคุณธรรม สู่สังคมสันติสุข



หมายเหตุ:



ผัง : Model สร้างสังคมคุณธรรม สู่สังคมสันติสุข

การส่งเสริมและขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม เพื่อให้เกิดสังคมคุณธรรม ประกอบด้วยเครือข่ายทางสังคม 6 ภาคส่วนที่มีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรและกลุ่มเป้าหมายของตน ได้แก่ 1) ภาครัฐ/ รัฐวิสาหกิจ 2) ภาคธุรกิจ/เอกชน 3) ภาคการศึกษา 4) สถาบันทางศาสนา 5) สื่อมวลชน 6) ชุมชน ประชาสังคม ครอบครัว ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจส่งเสริมคุณธรรมทั้งในระดับนโยบายส่วนกลางและการพัฒนาคุณธรรมเชิงพื้นที่/ภูมิภาค



ภาพที่ 2 แสดงเครือข่ายทางสังคมในรูปแบบสมัชชาคุณธรรมที่มีองค์ประกอบ เครือข่ายราชการ เครือข่ายธุรกิจเอกชน เครือข่ายเด็กเยาวชน การศึกษา เครือข่ายศาสนา เครือข่ายชุมชน ประชาสังคม เครือข่ายสื่อทุกรูปแบบกับการพัฒนาองค์กรคุณธรรมด้วยบันไดสามขั้น

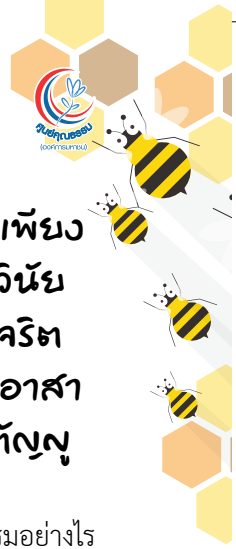
การส่งเสริมและขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม เพื่อให้เกิดสังคมคุณธรรม ด้วยการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรคุณธรรม ตามหลักบันไดการส่งเสริมคุณธรรม 3 ชั้น ทำให้เครือข่ายทางสังคม 6 ภาคส่วนมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรและกลุ่มเป้าหมายของตน ได้แก่ 1) ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ 2) ภาคธุรกิจ/เอกชน 3) ภาคการศึกษา 4) สถาบันทางศาสนา 5) สื่อมวลชน 6) ชุมชน ประชาสังคม ครอบครัว ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจส่งเสริมคุณธรรมทั้งในระดับนโยบายส่วนกลางและการพัฒนาคุณธรรมเชิงพื้นที่/ภูมิภาค

จากพฤติกรรม "พอเพียง มีวินัย สุจริต จิตอาสา" สู่การกำหนดดัชนีตัวชี้วัดคุณธรรม

ทำไมจึงเลือก "พอเพียง มีวินัย สุจริต จิตอาสา" เป็นรูปธรรมของการแสดงออกทางพฤติกรรมจริง ๆ ก่อนหน้านี้มีวงบางวงอยากจะเพิ่มคำว่า "รับผิดชอบต่อ" เข้ามาด้วย และมีวงบางวงอยากจะเพิ่ม "คุณลักษณะอื่นๆ" ด้วยเข้าไป สำหรับเรื่อง "พอเพียง มีวินัย สุจริต จิตอาสา" มีมาก่อนที่ हमอจะเข้ามาบริหารด้วยซ้ำไม่ใช่เพิ่งมี ซึ่งมีระบุตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมตอนนั้นก็คิดว่าเราจะอธิบายสาธารณชนอย่างไรว่า ที่มาของคำเหล่านี้เป็นอย่างไร แล้วทำไมต้องเป็นแบบนี้

"คุณธรรมควรเป็นพฤติกรรมจับต้องได้ ไม่ใช่เป็นนามธรรมเพียงอย่างเดียวมันเป็นพฤติกรรมที่ประพฤติปฏิบัติคนเป็นวิถีชีวิต คนกลายเป็นพัตินิสัย แม้จะมีกฎหมายอุปสรรคหรือคอสิ่งขั้วขวอน ก็ยังดำรงซึ่ง พัตินิสัยนั้น ไม่จำเป็นต้องมีใครมาจับผิด แต่เรายังคงยึดพัตินิสัยนั้นอยู่"

(สุริยเดว ทรีปาตี 2561)



"แล้วพฤติกรรมอะไร ที่จะกลายเป็น Agenda ของประเทศ?"

พอเพียง
มีวินัย
สุจริต
จิตอาสา
กตัญญู

เวลาคุณธรรมแปลงออกมาเป็นพฤติกรรม เพื่อให้จับต้องได้ เพื่อให้ไปได้ กำกับติดตามได้ทั้งประเทศ กลุ่มพฤติกรรมนี้ จึงถอดออกมาเป็น**"พอเพียง มีวินัย สุจริต จิตอาสา"** ปัจจุบัน เพิ่มคำว่า **"กตัญญู"** เข้ามาด้วย เป็นการนำทฤษฎีและแนวปฏิบัติมาผนึกพลังกัน ตั้งสมมติฐานขึ้น เช่น แล้วรู้ได้อย่างไรว่าคน 70 กว่าล้านคน มีพฤติกรรมอย่างไร จึงทำไม่ได้ จึงเป็นที่มาของการจัดทำ**"ดัชนีชี้วัดคุณธรรม"** ขึ้น เป็นการวัดระดับบุคคล และมีการออกแบบ**"มาตรฐานคุณธรรม"** ที่สอดคล้องกับดัชนีชี้วัดคุณธรรม เป็นแนวทางในการวัดผลเพื่อให้เห็นความพอเพียง

รู้ได้อย่างไรว่าเขามีวินัย รู้ได้อย่างไรว่าเขามีจิตอาสา เพราะเราจะนำกล้อง CCTV ไปจับก็ไม่ได้ นอกจากนั้น มาตรฐานคุณธรรม ยังเป็นแนวทางในการออกแบบคุณธรรมในองค์กร การขับเคลื่อนในองค์กรได้ด้วย เช่น องค์กรใหม่ ไม่รู้จะเริ่มอย่างไร สมัยก่อนก็จะใช้ปัญหาที่อยากแก้ไข ความดีที่อยากทำ ก็จะทำให้เขียนระบุในกระดาษพันธสัญญา เกิดระบบการบันทึกด้วยมือ จนออกมาเป็นปฏิญญาร่วม และประกาศเจตนารมณ์ ต่อมาก็เกิดการพัฒนาโดยภาคเอกชน ขยายมาเป็น Happy Moral Index : HMI เขาก็ทำไปตามบริบทของภาคเอกชน แต่ตัวมาตรฐานคุณธรรม หมอมาออกแบบให้ใช้ได้ทั่วประเทศ

โจทย์มันยากและท้าทายตรงที่ว่า ถ้าเอาคนทั้งประเทศ และองค์กรทั้งประเทศ มันเยอะและมีความหลากหลายมาก เวลาเราออกมาตราฐานมันเหมือน ถูกกำหนดด้วยกลุ่มคนเล็กๆ เพียงกลุ่มเดียว ฉะนั้นมาตรฐานจึงเป็นแนวทาง เช่น มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ก็จะเป็นสถานศึกษา อาทิ โรงเรียน มหาวิทยาลัย วิทยาลัย แต่นั่นเอง แต่การทำ **"มาตรฐานคุณธรรม"** เป็นการใช้ทั่วประเทศ แม้กระทั่งองค์กรอิสระ NGOs ภาครัฐ ภาคราชการ ฯลฯ จึงเป็นที่มาของการออกแบบมาตรฐานคุณธรรมที่เป็นแนวทางที่ปรับประยุกต์โดยดูจากระบบเดิมที่แต่ละองค์กรดำเนินการอยู่ แล้วใช้คีย์หลักคือ **"มาตรฐานคุณธรรมที่ออกแบบไว้ นั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของความพอเพียงได้ กลไกนั้นนำไปสู่ความพอเพียงได้ และสามารถใช้ได้ทั้งกับคนบนดอย หรือคนในเมือง ทั้งที่ทำงานภาครัฐและเอกชน ก็วัดผลร่วมกันได้ นี่เป็นงานวิจัยวิชาการชิ้นสำคัญ"**

ยกระดับมาตรฐานคุณธรรม สู่ศูนย์วิจัยนวัตกรรมระบบพฤติกรรมกรรมไทย

จากมาตรฐานคุณธรรมที่ได้ออกแบบไว้ จึงเป็นที่มาของการใช้ข้อมูล นำเข้าในงานสมัชชาคุณธรรมระดับชาติ และระดับภาคที่จะต้องมีการวิจัย เหล่านี้เข้าไปด้วย จึงเป็นที่มาของการจัดตั้ง **"ศูนย์วิจัยนวัตกรรมระบบ พฤติกรรมไทย"** ในศูนย์คุณธรรม และเป็นความร่วมมือกับ สำนักงาน การวิจัยแห่งชาติ (เดิมชื่อสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ) ในสังกัด กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพราะเรามีความคิดที่ จะจัดตั้งศูนย์วิจัยนวัตกรรมระบบพฤติกรรมกรรมไทย ที่สำนักงานคณะกรรมการ วิจัยแห่งชาติ (วช.) อยู่แล้ว พอดตอนปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงองค์กร วช. ต้อง อยู่ในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และยุค กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นกระทรวงใหม่ชื่อว่า กระทรวงการอุดม ศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เป็นการควมรวมกิจการกัน ตรงจุด นั้นเอง ภารกิจอันไหนที่ไม่ตรงกับของเขาก็มีการปลดและโอนถ่าย และมี มติ ครม. รองรับว่า จะต้องมืองค์กรเจ้าภาพที่ขับเคลื่อนให้เกิด **"ศูนย์วิจัย นวัตกรรมระบบพฤติกรรมกรรมไทย"** เราจึงเชิญรองนายกรัฐมนตรี (พล.อ.อ. ประจิน จั่นตอง) มาที่ศูนย์คุณธรรม และเป็นครั้งแรกที่รองนายกรัฐมนตรีมา ที่สำนักงาน และมีพิธีลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือด้านการวิจัยและ นวัตกรรมระบบพฤติกรรมกรรมไทย ระหว่าง รองนายกรัฐมนตรี (พล.อ.อ.ประจิน จั่นตอง) พร้อมด้วย ดร.ฉวีรัตน์ เกษตรสุนทร ผู้ช่วยรัฐมนตรีประจำกระทรวง วัฒนธรรม ศ.นพ.สิริฤกษ์ ทรงศิวิไล เลขาธิการคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ รศ.นพ.สุริยเดว ทรีปาตี ผู้อำนวยการ ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ณ ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ชั้น 16 อาคารวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล (CMMU) ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2562 และนำเรื่องดังกล่าวเข้าสู่ ครม. ให้ภารกิจนี้โอนย้ายมาที่ศูนย์คุณธรรม และภารกิจนี้ดำเนินการใน 3 ระดับ คือ 1) งานวิจัยระดับชาติ 2) งานวิจัยระดับท้องถิ่น 3) งานวิจัยเร่งด่วน ที่ร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยในพื้นที่ เป็นการขับเคลื่อนต่อเนื่องจากปี 2562 – 2563



ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นวิวัฒนาการที่หมอมีความพยายามนำทฤษฎีและแนวปฏิบัติการมาผนึกปลั๊กกัน สมัชชาคุณธรรมสมัยก่อนก็เป็นแบบลูกทุ่งมาก ตอนหลังเริ่มมีงานเกี่ยวกับงานวิจัยวิชาการไปเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่/จังหวัดนั้น และสมัชชาคุณธรรมหลังปี 2562 ต่อเนื่องกันมาในปี 2563-2565 มีแนวทางในการส่งเสริมและจัดสมัชชาใน 4 จังหวัด โดยมีจังหวัดที่ลงทำซ้ำเดิม 3 ปี คือ เชียงราย พระนครศรีอยุธยา อุดรธานี และสุราษฎร์ธานี หมอถอดบทเรียนและเสนอให้ใช้จังหวัดเดิม เพราะคิดเชื่อมโยงกับบันได 3 ชั้นของการส่งเสริมคุณธรรม โดยจะต้องเกิดกลไก เกิดแผนปฏิบัติการ เกิดโครงการ และมีความต่อเนื่อง กลไกนั้นต้องเชื่อมโยงภาควิชาการ/มหาวิทยาลัยในจังหวัดนั้น และคนที่ร่วมกระบวนการสมัชชาคุณธรรมก็มีการส่งเสริมผู้นำที่มาเป็นวิทยากรส่งเสริมคุณธรรม ที่เกิดขึ้นในจังหวัดนั้นๆ เช่นกัน

ในพื้นที่บ้านมาย ๔ จังหวัด ที่ลงทำซ้ำเดมนั้น เราจะต้องยกระดับกลไกให้มีคุณค่า แปลรูปจากงานคณะกรรมการสร้างภาพเป็นการทำงานเชิงคุณภาพ สามารถออกได้ว่ามีที่องค์กรที่เป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ และมีที่ sector ที่สามารถทำแล้วบรรลุทุกหมุดหมาย นั่นคือ ใน sector ราชการ ต้องสามารถระบุได้ว่ามีหน่วยงานราชการที่สามารถไปสร้างการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานราชการตนเองได้ จนกลายเป็น "องค์กรคุณธรรมต้นแบบ" มีการจัดตั้งกลไกติดตาม ส่งเสริม มีแผนปฏิบัติการระดับจังหวัด รวมถึงกระบวนการยกย่องคนดีมีพื้นที่ขึ้น ความดีมีพื้นที่ในสังคม มีเม็ดเงินเกิดขึ้น และมีวิทยาการที่เกิดขึ้นใน sector นั้น ๆ ทำให้เห็นถึงวิวัฒนาการอย่างเป็นระบบ จากที่เกิดขึ้นแบบอะไรก็ได้ทำอะไรก็ได้ ไม่มีข้อมูลที่น่าเข้า ไม่มีทิศทาง ตอนนั้นใช้ปริมาณเข้าว่า แต่ไม่ได้ตอบโจทย์อะไรของการเป็นสมัชชา แต่ภายหลังเริ่มเห็นถึงการใช้เครื่องมือในการจัดความมั่นคงธรรมมากขึ้น



บทบาทและทิศทาง ของศูนย์คุณธรรม ปี 2562-2565



สมัชชาคุณธรรมและ ความร่วมมืออาเซียน

เป้าหมาย
พัฒนาองค์กรยั่งยืน
ด้วยมีติดคุณธรรม



Knowledge sharing



ศูนย์วิจัยและนวัตกรรม ระบบพฤติกรรมไทย

เป้าหมาย
วิจัยและบริหารจัดการองค์ความรู้
และนวัตกรรมสู่การแก้ปัญหาสังคม

Knowledge creation

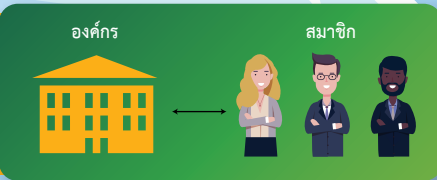
- บริหารจัดการองค์ความรู้สู่การแก้ปัญหาสังคมและพัฒนาพฤติกรรมคนไทย
- วิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบพฤติกรรมไทย
 - รายงานสภาวการณ์คุณธรรมของสังคม
 - พัฒนามาตรฐานคุณธรรม
 - นวัตกรรมองค์ความรู้การปลูกฝังส่งเสริมคุณธรรมที่เหมาะสมกับบริบท (พื้นที่/ช่วงวัย/กลุ่ม)

Knowledge Transfer



สถาบันพัฒนาวิทยาการคุณธรรม และกระบวนการรับรอง องค์กรคุณธรรม

เป้าหมาย
ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กร
เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
ด้านคุณธรรม



ส่งเสริมการพัฒน
มาตรฐานคุณธรรม
ขององค์กร

- Self regulation
- IQA

พัฒนาระบบการ
รับรององค์กร
คุณธรรม

- ทำงานคู่กับองค์กรรับรอง
- Certified body : Coach IQA
- EQA : เหมาะสม, เชื่อถือได้, ประสิทธิภาพ (outcome)

IQA : Internal Quality Assessment
 EQA : External Quality Assessment
 Certified Body : เป็นหน่วยงานที่กำกับเปลี่ยนแปลง ติดตามประเมินรับรองที่มีอยู่เดิม
 ในโลกแต่ได้รับการรับรองให้ดำเนินการทวนซ้ำเรื่องคุณธรรม

พัฒนาระบบบริหารจัดการศูนย์คุณธรรม
ให้เป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ

พัฒนาศูนย์ข้อมูลและเทคโนโลยี
สารสนเทศเพื่อการให้บริการ

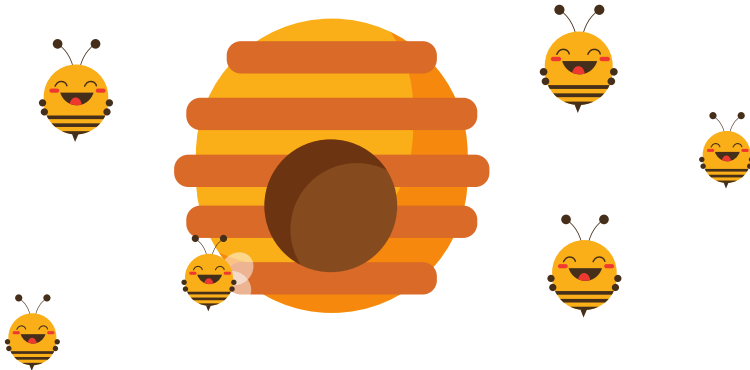
สื่อสารและรณรงค์ทางสังคม

ภาพที่ 3 แสดงความเชื่อมโยงงานภายในของศูนย์คุณธรรมตามพันธกิจ ทั้งงานส่งเสริมและขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคมที่พัฒนาเป็นเครือข่ายส่วนกลาง 6 ภาคีเครือข่าย ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรมทั้งระดับท้องถิ่นและประเทศ ในการวางแผนขับเคลื่อนสังคมคุณธรรมและพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เรียกว่า วิทยากรส่งเสริมคุณธรรม จนขับเคลื่อนมาเป็นบทบาททิศทางการทำงานแบบบูรณาการทั้งสามพันธกิจที่เอื้อต่อกัน เชื่อมโยงด้วยหลักการ Knowledge management (KM) ที่มี Knowledge sharing (KS) โชน์ แชร์ เชื่อม Knowledge creation (KC) สร้างความรู้ต่อกัน และ Knowledge Transfer (KT) ที่มีการถ่ายทอดผ่านหลักสูตรต่างๆ ของศูนย์คุณธรรม





ปี 2562 จึงประกาศทิศทางว่า 3 งาน ที่ประกอบไปด้วย 1) สมัชชาคุณธรรมและความร่วมมืออาเซียน 2) ศูนย์วิจัยและนวัตกรรมระบบพฤติกรรมไทย 3) สถาบันพัฒนาวิทยากรคุณธรรมและกระบวนการรับรององค์กรคุณธรรม ทั้ง 3 งาน ต้องทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน โดยใช้สมัชชาคุณธรรมเป็นพระเอก มีงานวิจัยและงานส่งเสริมวิทยากร เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมสมัชชา และใช้พื้นที่จังหวัดเดิม เพื่อไปวัดสมัชชาระดับจังหวัดว่า ปีต่อปีมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เกิดกระบวนการจัดการ และมีตลาดนัดโซว์ แชร์ เชื่อม ใช้ระบบความดีมานำเสนอ **"ตนดีมีพื้นที่ยื่น ความดีมีพื้นที่ในสังคม"** มองว่าสิ่งที่ดำเนินการนั้น เริ่มเป็นงานวิชาการ เริ่มเห็นเป้าหมาย มีทิศทาง เริ่มจับมือกับอธิการบดี และมหาวิทยาลัยระดับท้องถิ่น ภาค ประเทศ มาทำงานกับศูนย์คุณธรรมให้เป็น **"ศูนย์วิจัยนวัตกรรมระบบพฤติกรรมไทย"** ทั้งในระดับภาคและระดับท้องถิ่น





MORAL BUSINESS

KEEP

MOVING

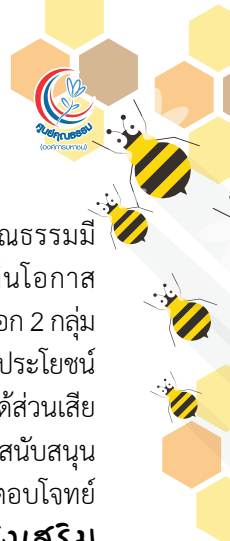
สี่สี สำหรับงานของทุกบริษัท
ที่สร้างเสริมสุขภาพ

มูลนิธิหัวใจอาสา

FORWARD

ศูนย์คุณธรรม





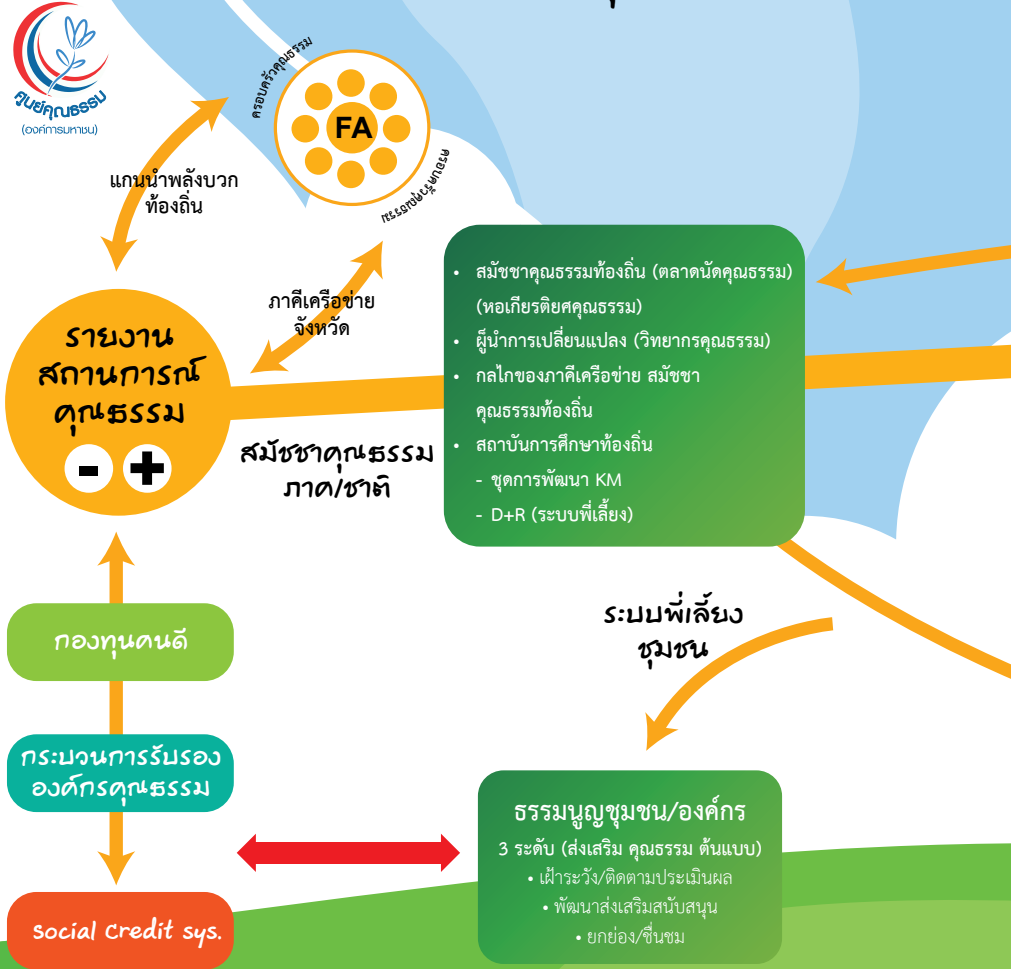
ก่อนขึ้นปี พ.ศ. 2563 ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ศูนย์คุณธรรมมีกระบวนการวิเคราะห์ที่ปัจจัยภายนอก เป็นการวิเคราะห์ประเด็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีความเกี่ยวข้องกับภายนอก 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้รับบริการ (Customer) หมายถึง องค์กรเครือข่ายที่ได้รับประโยชน์ จากผลการดำเนินงาน (output) ของหน่วยงาน และ 2) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หมายถึง องค์กรที่กำกับดูแล/ให้ความร่วมมือ/ให้การสนับสนุน ทรัพยากรให้กับหน่วยงาน เพื่อจัดระบบวิสัยทัศน์ เข้มมุ่งใหม่ เพื่อตอบโจทย์ เป้าหมายให้ชัดเจน จึงเป็นวิสัยทัศน์ศูนย์คุณธรรมที่ว่า **"ส่งเสริม การขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม ด้วยวิสัยทัศน์ธรรม สู่สังคม คุณธรรม"** มีทั้ง Output, Out Come และ Impact และตอบโจทย์ เครือข่ายทางสังคมที่ชัดเจนว่าหน้าตาเป็นอย่างไร แล้วจัดเครือข่ายในส่วนกลาง เช่น กทม. ปริมาณพล เชิญผู้นำที่เป็นทุนเดิม มาอยู่ร่วมในแต่ละ sector ต่างๆ ที่แบ่งไว้ เพื่อเวลาจัดสัมมนา แต่ละชุด จะเป็นการทำงานของแต่ละ sector เป็นข้อมูลนำเข้า ส่วนงานวิจัย ก็ดำเนินการแต่ละปีตาม Agenda เช่น ปี 2564 มติสมัชชาคุณธรรมแห่งชาติ มี 4 เรื่อง ที่มีการเชื่อมโยงกับภาคีระดับ กระทรวงเข้ามาร่วมเป็นเจ้าภาพ ได้แก่

ส่งเสริมการขับเคลื่อน เครือข่ายทางสังคม ด้วยวิสัยทัศน์ธรรม สู่สังคมคุณธรรม

- 1) **นอกเกินรอยศ** ยกย่องให้ **"คนดีมีพื้นที่ยืน ความดีมีพื้นที่ในสังคม"** ซึ่งมีกระทรวงมหาดไทยเป็นเจ้าภาพหลักทำเรื่องศูนย์คุณธรรมที่ต้องมี Model ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสื่อสร้างสรรค์ คุณธรรมอวอร์ด (Moral Media Awards) และทำมาตรฐานให้เห็นชัดเจน
- 2) **ระบบพี่เลี้ยงในชุมชน** มีพื้นที่ มีตัวอย่างให้ดูในระดับตำบล และ มติ ครม. ได้มอบให้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (พม.) เป็นเจ้าภาพหลัก
- 3) **social credit system** เป็นเรื่องใหม่มาตามคณะกรรมการปฏิรูป (Big Rock) และ
- 4) **ภาคีเครือข่ายสมัชชา** (ทั้งในระดับ ท้องถิ่น จังหวัด และประเทศ เกิดการเชื่อมโยงกัน) และเสนอเป็นมติ ครม. ที่ต่อไปนี้จะไม่ใช่มิติที่เลื่อนลอยอีกต่อไป เพราะมีทั้ง Best case และ Best Practice ที่ชัดเจนและสามารถทำได้



การวิเคราะห์ value chain สังคมคุณธรรม



ภาพที่ 4 แสดง Value chain วงจรผลกระทบโดยนำทุกงานที่เกิดขึ้นและกำลังวางแผนพัฒนา มาวางความสำคัญจากต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ตั้งแต่ การรายงานสถานการณ์คุณธรรม เพื่อเป็นฐานข้อมูลให้สมาชิกคุณธรรมภาคพื้นที่ มีการพัฒนากระบวนการ ในกลุ่มวิทยากรส่งเสริมคุณธรรม พัฒนามาตรฐานคุณธรรมที่ยึดหยุ่นใช้ได้ในทุกบริบท เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสังคมคุณธรรมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งนี้จำเป็นต้องมีมาตรวัดเชิงพฤติกรรมระดับประเทศ เช่น ดัชนีชี้วัดคุณธรรม ต้นทุนชีวิต/ทุนชีวิต นอกจากนี้ยังได้ออกแบบการพัฒนาชุมชน องค์กร ครอบครัว ที่เป็นสังคมหน่วยเล็กที่สุด จะเชื่อมโยงแบบไหนกับระดับประเทศ



ออกแบบโดย รศ.นพ.สุริยเดว ทรีปาตี ผอ.ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

ที่กล่าวมาจึงเป็นวิสัยทัศน์ที่ถอดรหัสมา ซึ่งหากกระทรวงต่าง ๆ หรือภาคีต้องการความช่วยเหลือในด้านข้อมูล หรือด้านอื่น ๆ ศูนย์คุณธรรมก็พร้อมที่จะสนับสนุนและสิ่งที่เรามองเพิ่มคือ คนในองค์กรก็ต้องทำงานเอื้อต่อกัน ทั้งงานวิจัย งานสัมมนา จึงเป็นที่มาของการประชุมที่ “บ้านต่อไม้” มีการถอดรหัสจากวิสัยทัศน์ และนำ 3 งานหลักนั้นมาวิเคราะห์ และเห็นพ้องต้องกันว่าทุกสิ่งต้องทำงานเอื้อกัน รวมทั้งงานสื่อ และงาน IT ด้วย

การขับเคลื่อนงานตามแผนยุทธศาสตร์
องค์กรศูนย์คุณธรรม (องค์กรมหาชน)
ปีงบประมาณ 2564-2565

สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ
- แผนปฏิรูปประเทศ

สนับสนุนแผนแม่บท
ส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ

แผนแม่บทฉบับที่ 2

สนับสนุนแผนปฏิรูป
ด้านคุณธรรม

พัฒนาองค์ความรู้และ
นวัตกรรมระบบพฤติกรรมไทย

- เกิดองค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้นใหม่ และได้รับการเผยแพร่เพื่อนำไปใช้ประโยชน์

①

องค์ความรู้สำรวจสถานการณ์

- รายงานสถานการณ์คุณธรรม ปี 2565
- พัฒนาคดัชนีชี้วัดคุณธรรม อายุ 13-24 ปี
- พัฒนาคดัชนีชี้วัดคุณธรรม อายุ 41-60 ปี
- สำรวจสถานการณ์คุณธรรมดัชนีชี้วัดคุณธรรม อายุ 25-40 ปี
- รายงานสถานการณ์คุณธรรม ปี 2565 และวิเคราะห์ฉากทัศน์ในอนาคต (Future scenario and analysis)

②

องค์ความรู้ส่งเสริมคุณธรรม
ของเครือข่ายทางสังคม

- พัฒนาคดัชนีชี้วัดส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม
- พัฒนาคดัชนีชี้วัดการรับรองการเป็นองค์กรส่งเสริมคุณธรรม
- ระบบคิดดีทางสังคม
- ศึกษาและพัฒนาระบบนิเวศของพื้นที่คุณธรรม
- แลกเปลี่ยน
- ประชุมวิชาการ

③

องค์ความรู้ตามประเด็นทางสังคม
(Issue Based)

- ศึกษาและพัฒนาแนวทางส่งเสริมคุณธรรมชาวดิจิทัล

สมัชชาคุณธรรมแห่งชาติ

- ① พัฒนากลไกสมัชชาคุณธรรมระดับพื้นที่และระดับชาติ
- องค์ประกอบหลัก
1. หน่วยงานกำกับทางนโยบาย
 2. หน่วยงานส่งเสริม
 3. ผู้แทนเครือข่ายปฏิบัติการ



② พัฒนากิจกรรมการขับเคลื่อนตามมติสมัชชาคุณธรรม โดยงานบุคคล/องค์กรต้นแบบ (Hall of Fame)

องค์กรเครือข่าย
ขับเคลื่อนปฏิบัติตามแผน
มติสมัชชาคุณธรรม

ส่งเสริมคุณธรรม
เครือข่ายทางสังคม

① พัฒนาองค์กรคุณธรรม
เครือข่ายทางสังคม

② พัฒนาวិชาการ
ส่งเสริมคุณธรรม

* วิชาการส่งเสริมคุณธรรมในระดับคุณธรรม 400 คน
* วิชาการส่งเสริมคุณธรรมในระดับคุณธรรม 250 คน

เครือข่ายสถานศึกษาคุณธรรม

- พัฒนาโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบตามมาตรฐานคุณธรรมสถานศึกษา
- ส่งเสริมเครือข่ายสถานศึกษาคุณธรรม
- มุ่งสร้างความร่วมมือกับองค์กรกำกับทางนโยบาย (สพช./สช./ศึกษาธิการ)

เครือข่ายธุรกิจคุณธรรม

- พัฒนาคดัชนีชี้วัดธุรกิจคุณธรรม
- พัฒนาคดัชนีชี้วัดมาตรฐานภาคธุรกิจเอกชน
- มุ่งสร้างความร่วมมือกับภาควิชาการและภาคเอกชน

เครือข่ายองค์กรภาครัฐ

- สร้างความร่วมมือยกระดับการพัฒนาต้นแบบองค์กรคุณธรรมในหน่วยงานภาครัฐ

①

การสื่อสารภายในองค์กร

- สนับสนุนกิจกรรมตามภารกิจขององค์กร
- การรณรงค์ส่งเสริมคุณธรรม
- New Monitor

ภาพที่ 5 แสดงการวางแผนเชื่อมโยงทุกงานภายในศูนย์คุณธรรม ทั้งพันธกิจหลัก ที่เป็นโมเดลสีน้ำเงิน ในงานขับเคลื่อนเชิงพื้นที่ โมเดลสีแดงในการขับเคลื่อนเชิงเครือข่ายและการพัฒนาวิทยาการส่งเสริมคุณธรรม เป็น Core Process ตอบสนองวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงกลไกการทำงานด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรมสู่สังคมคุณธรรมด้วยงานวิจัย

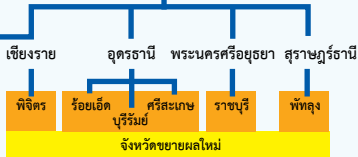


เวทีความร่วมมือนานาชาติ เวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ภาคประชาชน

สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ
- แผนปฏิรูปประเทศ

สนับสนุนยุทธศาสตร์จังหวัด/ กลุ่มจังหวัด

สมาชิกคุณธรรมจังหวัด (Area Based)



- เกิดสมาชิกคุณธรรม 4 จังหวัด
- เกิดกลไกติดตาม/เสริมพลัง
- ถอดบทเรียน Model เครื่องข่ายทางสังคม

พัฒนาแผนธุรกิจ และหุ้นส่วนการพัฒนา

New comer Re- Knowledge Coach

เครือข่ายองค์กรสื่อมวลชน

- พัฒนาก่อนนำเครือข่ายสื่อมวลชน
- สร้างเมมเบอร์สื่อและเยาวชน
- สร้าง Platform เครือข่าย (Co-Brand) ต่อเนื่อง
- สร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายสื่อมวลชน

เครือข่ายชุมชน และประชาสังคม

- พัฒนากล่องเรียนรู้ชุมชนเข้มแข็งเป็นสุขสันแบบ
- ส่งเสริมการนำใช้มาตรฐานด้านคุณธรรมและธรรมภิบาลของทุนสวัสดิการชุมชนตำบล
- สร้างที่เลี้ยงชุมชน ครอบคลุมทั่วถึงบวก ตลาดัดความสุจริตชน #6

เครือข่ายองค์กรทางศาสนา

- พัฒนาก่อนนำเครือข่ายองค์กรทางศาสนา
- เวทีเครือข่ายศาสนิกสัมพันธ์

สื่อสารและรณรงค์ทางสังคม

การสื่อสารภายนอก และความร่วมมือ Co-Brand

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Line@
- Youtube
- รายการ The Vision เจริญเติบโตวิถี
- รายการโทรทัศน์ช่องรัฐสภา
- รายการนักสืบคุณธรรม
- สร้างความร่วมมือสื่อมวลชน

การสื่อสารสาธารณะ

- พัฒนากิจกรรมสื่อสารด้านคุณธรรมให้กับเด็กและเยาวชน
- Moral Media Award
- ยกย่องบุคคล องค์กรต้นแบบด้านคุณธรรม

ศูนย์ข้อมูลและเทคโนโลยี สารสนเทศ

- ③ พัฒนาระบบนโยบายสาธารณะด้านคุณธรรมของชาติ
1. รวบรวมความคิด คนดีทางสังคม
 2. พัฒนาระบบ Social Credit
 3. การสร้างกลไกที่เกี่ยวข้องสังคม
 4. บูรณาการความร่วมมือกลไกเครือข่ายทางสังคม

- เป็นศูนย์กลางข้อมูลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบัญชีข้อมูลได้ (Open Data) และสามารถแยกแยะระดับการพัฒนาองค์กรคุณธรรมของเครือข่ายทางสังคม
OI = Organization Index

① พัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อการให้บริการประชาชน

Moral E-Monitoring

- ข่าวสถานการณ์คุณธรรม
- ต้นทุนชีวิต/ดัชนีชี้วัดคุณธรรม

Moral E-Service

- Chat Bot
- Moral Touch V3
- ระบบฐานข้อมูลสมาชิก (ติดตามสมาชิก)
- HMI (PI/O/MSI)

② พัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้านคุณธรรม

Moral E-Learning

- หลักสูตรโครงการคุณธรรม รุ่น 4
- หลักสูตรต้นทุ้มชีวิต รุ่น 2
- หลักสูตรกลยุทธ์การสร้างและพัฒนางานองค์กรคุณธรรม รุ่น 3
- หลักสูตรการจัดการความรู้ (KM) รุ่น 2

③ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงาน

Moral E-Office

- Moral Mail
- Moral ownCloud
- HR-PMS
- PM-Project & KPI
- KM-Knowledge & Intranet

วิธีการที่ทำให้เกิดการดำเนินงานอย่างเป็นระบบมีทิศทาง เสริมกับกลไกการสนับสนุนทั้งทางระบบดิจิทัลภายในภายนอกและงานบริหารในทุกทรัพยากร เพื่อเอื้อให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพต่อไป (สำหรับข้อบ้านต่อไม่มาจากสถานที่ที่ชาวศูนย์คุณธรรมร่วมแรงร่วมใจสกัดวิถีการทำงานนี้เกิดขึ้น จึงใช้ข้ออ้าง Model บ้านต่อไม่)

ฐานข้อมูลต้องถูกปรับใหม่ หน้าเว็บไซต์ต้องถูกปรับ จึงเกิด “โมเดลบ้านต่อไม้” ขึ้น และเป็นแผนบูรณาการภายในองค์กร

แผนการขับเคลื่อนองค์กรตั้งแต่ปี 2563-2565 จึงเป็นการทำงานที่เป็นระบบมีพระเอกและเห็นเข็มมุ่งที่เป็นทิศทางเดียวกัน และสามารถตอบได้ว่าเรากำลังทำอะไร ทำไปทำไม ทำแล้วเห็นอะไร ทำแล้วมั่นใจไหม ว่าสิ่งนี้เป็นของศูนย์คุณธรรม ไม่ใช่เป็นการทำแบบเอกเทศ แต่เกิดจากฝีมือเรา สามารถตอบโจทย์ ก.พ.ร. ได้ทั้งหมด เป็นที่มาที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนตัวชีวิต เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และวิธีการทำงานองค์กรไปด้วย

“ผมเริ่มได้แนวคิดว่า เรากำลังทำงานบนความดี **"คุณธรรม คุณทำได้"** ไม่ใช่ **"คุณธรรม คือ คุณเอาไปทำ"** พอเราเริ่มใช้คำว่า **"คุณธรรม คุณทำได้"** และเริ่มมีการสื่อสาร งานสื่อเริ่มทำการบ้าน มีการนำพฤติกรรมดีๆ มารวบรวมมาสะท้อนภาพลักษณ์การทำงานของคุณยคุณธรรม รวมไปถึงสะท้อนให้เห็นว่าคุณธรรมไม่ใช่นามธรรม แต่คุณธรรมเป็นสิ่งที่จับต้องได้ จึงเกิด VTR เกิดสื่อดีๆ เช่น ดอกไม้บาน สื่อสารความดี ตอนนั้นก็หายไป จึงมองว่าต้องนำมาปรับพื้นที่ใหม่ พอทำงานแบบนี้ มีคนตั้งคำถามอีกว่า **"แล้วศูนย์คุณธรรม ทำงานเข้าช้อนกับหน่วยงานอื่นๆ หรือไม่"** เช่น กรมการศาสนา สำนักปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ปปช. หรือ ปปท. คำตอบคือ **"เปล่า"** เพราะเราเป็นศูนย์กลางวิชาการที่ทำงานบนพลังบวกขับเคลื่อนสังคมคุณธรรม เราทำงานขยายฐานความดีไม่ได้ปราบปรามความไม่ดี เพราะเรารู้ดีว่าเราไม่มีอำนาจไปปราบปรามใครได้ เพราะอำนาจของคุณยคุณธรรม ภายใต้องค์กรมหาชนต้องขอความร่วมมือ สั่งการไม่ได้ และเข้ากับจริตของเราพอดี" (สุริยเดว ทรีปาตี)

ที่สำคัญ **"คุณธรรมต้องระเบิดจากข้างใน เกิดขึ้นจากความเต็มใจไม่ใช้การบังคับ"** ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นภารกิจของคุณยคุณธรรมที่เรียกว่าเป็นการจัดการเชิงระบบและ**ตรงกับธรรมชาติของผึ้ง**มาก จึงเป็นที่มาของ Honey Bee Model ที่จะต้องอธิบายจริตของคุณยคุณธรรมเพื่อสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจได้ง่ายว่า นี่แหละคืองานของคุณยคุณธรรม

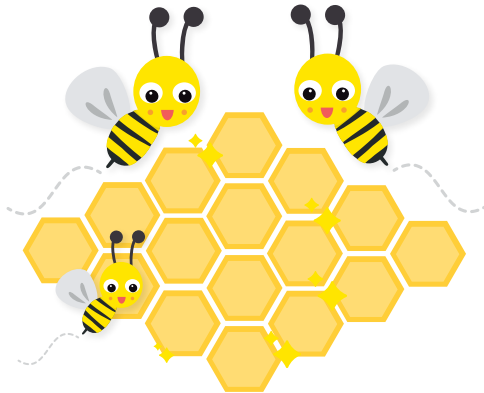
คุณธรรม ...คุณ ทำได้



"คุณธรรมต้องระเบิดจากข้างใน
เกิดขึ้นจากความเต็มใจ
ไม่ใช่การบังคับ"

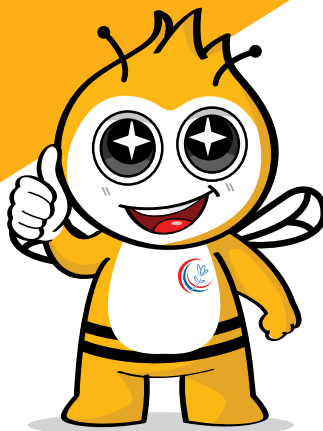
รศ.นพ.สุรียเดว ทรีปาตี
ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

ระบบโมเดลการบริหารเช่นนี้นั้นสามารถบอกต่อได้ ให้เกิดระบบคนดี มีพื้นที่ยืน ความดีมีพื้นที่ในสังคม ประกอบกับหมองเองเคยทำงานกับสโมสร ฟุตบอล ตัวผึ้งจึงปีงเว็บขึ้นมา แล้วจึงไปทำการบ้าน แล้วไปค้นหาพฤติกรรม ของผึ้งมาเสริม จึงพบว่า พฤติกรรมของผึ้งนั้น ไม่ต่อมขยยะ ผึ้งต่อมเกสรดอกไม้ เวลาผึ้งทำงาน จะมีความมุ่งมั่น อดทน เช่นเดียวกับศูนย์คุณธรรม ด้วยกำลัง คนที่มีไม่มาก จึงต้องทำงานอย่างทุ่มเท และมุ่งมั่นจนเกิดผลลัพธ์ 3 เรื่อง คือ (1) นำผึ้ง คือ ผลลัพธ์ของการทำงาน (2) รังผึ้ง คือ ระบบ (3) กระบวนการของผึ้ง ซา-ปีก-ดูดน้ำหวาน เป็นการดูแลเกษตรกรผู้ จากดอกไม้ดอกหนึ่ง ไปสู่ออกไม้ดอกหนึ่ง มีเกษตรกรผู้ คือ กระบวนการทำให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้น กลายเป็นระบบนิเวศที่ สมบูรณ์แบบ ด้วยฝีมือของผึ้ง และตลาดนัดความดีที่เรากำลังทำก็เช่นกัน ที่มี การให้ภาคราชการ ภาคเอกชน ให้มีการนำความดีมาแชร์ซึ่งกันและกัน เป็นการ เสริมเติมให้เห็นชัดขึ้นว่า เราอาจจะดีด้านหนึ่ง แต่เราก็ยังมีจุดอ่อนอีกด้านหนึ่ง เมื่อเราไปเจอสิ่งดีๆ จากเพื่อน ก็จะสามารถนำจุดดีมาอุดจุดอ่อนของเราเองได้ มันอาจจะเป็ผลผลิตแบบใหม่ ในรูปแบบ "นวัตกรรม"



ระบบการทำงาน

Honey Bee Model Approach





"ผลผลิตของ Honey Bee
ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของผึ้ง คือ น้ำผึ้งบริสุทธิ์
ปราศจากเชื้อโรค เปรียบได้กับผลผลิตแห่งความดี
ที่เกิดขึ้นได้ทั้งระดับบุคคล ระดับองค์กร



จะสามารถส่งผลต่อไปยังระดับประเทศได้
ก็จะเป็นรูปแบบของการพัฒนาที่ยั่งยืน
ที่รวมคนดีมาทำงานร่วมกันเป็นทีม
ดังเช่นที่ศูนย์คุณธรรมได้พยายามพัฒนาบุคลากรขององค์กร
ที่เปรียบเสมือนผึ้ง ที่เป็นทั้งผึ้งน้อย ผึ้งใหญ่
ให้เป็นวิทยากรส่งเสริมคุณธรรม
เพื่อให้เป็น กำลังสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
ให้คนดีมีพื้นที่ขึ้น ความดีมีพื้นที่ทางสังคม"

รศ.นพ.สุริยเดว ทรีปาตี
ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)
และผู้พัฒนา Honey Bee Model แนวทางการพัฒนาการทำงานรูปแบบใหม่



การขับเคลื่อนคุณธรรมทั้งประเทศเป็นงานใหญ่มาก และสำคัญมาก ไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยองค์กรเล็กๆ เพียงลำพังได้ ต้องใช้พลังภาคีสัมพันธ์และการจัดการเชิงระบบบนเรื่องราวความดี **"Honey Bee model จึงไม่ใช่การทำงานคนเดียว แต่จะเป็นพลังที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน"** รศ.นพ.สุริยเดว ทรีปาตี ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) เน้นย้ำ

Honey Bee Model Approach เป็นการนำธรรมชาติของผึ้งที่ต่อมเฉพาะดอกไม้ ไม่ต่อมขยะหรือของเน่าเสีย และในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่ขยายผลเกสรดอกไม้ออกไปในวงกว้างซึ่งในลักษณะความเป็นอยู่ของผึ้งแบบนี้ เปรียบเหมือนกับการนำสิ่งดีงามจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง แล้วออกดอกออกผล รวมพลังจนเกิดเป็นรังผึ้ง และน้ำผึ้งที่บริสุทธิ์และมีประโยชน์ ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมและสามารถใช้ได้กับบริบทองค์กรของศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) และภาคีเครือข่ายที่ผสมพลังสร้างแนวร่วมคนดี และความดี สู่อการขับเคลื่อนมิติสังคมด้านคุณธรรมได้เป็นอย่างดี

โดยสังเกตธรรมชาติของผึ้ง ผึ้งจะเริ่มสร้างหลอดรวงผึ้งจากส่วนบน บางครั้งเริ่มต้นจากหลายจุดที่แตกต่างกัน หรือถ้ามีผึ้งงานจำนวนมาก ก็อาจจะเริ่มสร้างพร้อมกันสองหรือสามแถวที่ไม่ได้ติดกัน ผึ้งจะค่อย ๆ สร้างหลอดรวงผึ้งต่อไปจากมุมโน้นบ้าง มุมนี้บ้าง ผึ้งจะเชื่อมโครงสร้างของผึ้งได้ทันที เมื่อสร้างเสร็จแต่ละส่วนเรียบร้อย หลอดรวงผึ้งจะมีรูปทรงหกเหลี่ยมที่ทรงพลัง แข็งแรง แต่หลอดรวงผึ้งอาจจะเป็นที่อยู่ของผึ้งนางพญาที่วางไข่ เลี้ยงตัวอ่อน สะสมน้ำหวานเกสรดอกไม้ น้ำ และยางไม้ นั่นแสดงให้เห็นว่าในรวงผึ้งประกอบด้วยหลอดรวงต่าง ๆ กัน ที่มีความประณีตและเรียบง่าย ในขณะเดียวกันก็สามารถเชื่อมประสานได้อย่างเหมาะสมเจาะ ลงตัวพอดีพอดี (วิมา นำเจริญสมบัติ และ เกื้อเมธา ฤกษ์พรพิพัฒน์, *โมเดลรังผึ้ง รูปแบบการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมโดยชุมชน, 2551*)

จากคุณสมบัติที่ติดตามธรรมชาติของผึ้งดังกล่าวข้างต้น **ทั้งด้วยความขยัน อุตุน มุ่งมั่น** ในการสร้างรังผึ้ง หากเปรียบกับศูนย์คุณธรรม จึงเสมือนเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันด้านคุณธรรมให้กับประชาชนให้สามารถรองรับกับสถานการณ์วิกฤติและความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการสร้าง Network of network ที่มีความคล้ายคลึง และ

สอดคล้องกับการทำงานของศูนย์คุณธรรม ที่ถือเป็นกลไกเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายทางสังคมของศูนย์คุณธรรม ที่คล้ายรังผึ้งที่โยงใย เชื่อมต่อกันรังต่อรังย่อย ๆ จนกลายเป็นรังผึ้งขนาดใหญ่ที่มีความแข็งแรง ทนทานต่อทุกสภาวะการณ์ที่เข้ามากระทบทั้งจากภัยทางธรรมชาติ หรือภัยที่เกิดจากมนุษย์ พลเมืองผึ้งทั้งหลายก็ยิ่งทำงานกันเป็นทีม เพื่อสร้างรังผึ้งให้เกิดขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลา

ตามหลักคิด **"Honey Bee Model"** แบ่งเครือข่ายการทำงานที่เชื่อมโยงกันออกเป็น 6 ภาคส่วน ได้แก่ 1) ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ 2) ภาคธุรกิจและเอกชน 3) ศาสนา 4) ชุมชน ประชาสังคม ครอบครัวยุ 5) สื่อมวลชน และ 6) สถาบันการศึกษา/วิชาการ ซึ่งทั้งหมดเรียกว่า **"เครือข่ายทางสังคม"** (Social Network) เปรียบเสมือนได้ว่าทุกภาคส่วนนั้น คือ เครือข่ายของผึ้ง ที่ผึ้งนั้นจะตอมสิ่งดีๆ จากดอกหนึ่งไปต่อดอกหนึ่ง ถือเป็นการทำงานแบบ Appreciate Inquiry (AI) ที่ศูนย์คุณธรรมกำลังทำ นั่นคือการแบ่งปันส่งต่อความดีจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ด้วยการใช้พลังบวกเชื่อมโยงเข้าหากันทำให้เกิดเป็นตัวอย่างที่ดี สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ทำให้เกิดผลผลิตที่เป็นพลังบริสุทธิ์ที่งดงามร่วมกัน



ภาพที่ 6 แสดงการแบ่งภาคีเครือข่ายทางสังคม เพื่อง่ายต่อการขับเคลื่อนโดยแบ่งประเภทจำพวกที่มีระบบการทำงานใกล้เคียงกันออกมาในกรอบใหญ่ๆ ได้ 6 ภาคี ภาคราชการทุกระดับรูปแบบของหน่วยงานราชการรวมความทั้งองค์การมหาชน หรือรัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชนที่มีทั้งธุรกิจขนาดเล็กล่างใหญ่หรือธุรกิจอิสระ ภาคการศึกษาที่มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษาทุกระดับและรวมถึงภาคเด็กเยาวชนอยู่ด้วย ภาคศาสนิกสัมพันธ์ทุกหลักธรรมทางศาสนา ภาคสื่อและดิจิทัลทุกระดับ ภาคชุมชน ประชาสังคม และเชิงพื้นที่ เช่น ครอบครัวตำบล อำเภอ จังหวัด





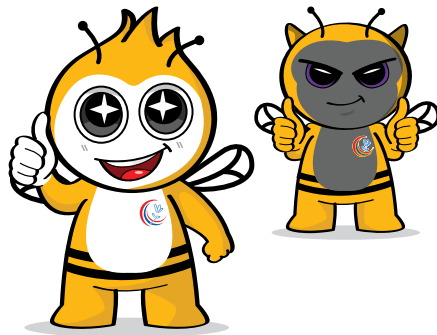
แนวคิดและที่มา
ของการส่งเสริมคุณธรรม
ด้วยการใช้ "Honey Bee Model"
เพื่อสร้างสังคมคุณธรรม
สู่สังคมสันติสุข



ทฤษฎีรังผึ้ง (Honey Bee Model) คืออะไร

ย้อนกลับไปเมื่อ พ.ศ. 2561 รศ.นพ.สุริยเดว ทรีปาตี ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ได้นำองค์ความรู้ด้านวิชาการ และประสบการณ์ทั้งด้านนโยบายการพัฒนาเด็กและเยาวชน ด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม ด้านการสื่อสารสังคม และด้านการบริหารจัดการองค์กรมาบริหาร และขับเคลื่อนการดำเนินงานของศูนย์คุณธรรม โดยมุ่งหวังและให้ความสำคัญกับการนำต้นทุนชีวิตมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนคุณธรรมในสังคมไทยภายใต้สถานการณ์วิกฤติและความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้น

"ได้รับรู้หลักการ Honey Bee Approach นี้มาก่อนหน้าที่จะมาบริหารศูนย์คุณธรรม แต่ในช่วงปีแรกที่มาบริหารศูนย์คุณธรรมก็ยังไม่ได้อาศัย แรกๆ จึงเหมือนมาเรียนรู้การทำงานของศูนย์คุณธรรมก่อนว่าเราทำอะไรกันอยู่บ้าง ซึ่งก็พบว่า โดยหลักๆ แล้วศูนย์คุณธรรมเป็นองค์กรขับเคลื่อนเครือข่ายคุณธรรมทางสังคม และมีการจัดสมาชิกคุณธรรมเป็นเครือข่ายเดิมเป็นการทำงานที่รวมคน เอาคนจากองค์กรต่างๆ มารวมพลเหมือนรวมพลคนทำต๋วมดักกัน เมื่อถึงเวลาจัดสมาชิก และมีการประกาศปฏิญญากันแต่ยังไม่ได้นึกถึงการจัดการเชิงระบบ ไม่ได้มีการแบ่งบทบาทเชิงระบบที่ชัดเจน จบเป็นงานๆ ไป"





จากการได้เฝ้าสังเกตการทำงานของศูนย์คุณธรรม ประกอบกับบทบาทหน้าที่ที่ต้องบริหาร และร่วมขับเคลื่อนกับทีมงาน จึงได้นำหลักการทำงานของผึ้งที่เรียกว่า **ทฤษฎีรังผึ้ง Honey Bee model** มาใช้ประกอบส่วนกับแนวทางการทำงานเดิมของศูนย์คุณธรรมที่มีอยู่แล้ว ซึ่ง**การทำงานแบบ "ผึ้ง" (Honey Bee Approach)** มีหลักสำคัญคือ

- 1 ทำงานกันเป็นทีม ไม่ได้ทำงานด้วยใครคนใดคนหนึ่ง ภายใต้ “ภาวะผู้นำ” ที่ทุกคนมี **"สะท้อนกลไกการทำงานร่วม"**
- 2 “ผึ้ง” ทำหน้าที่เหมือนเป็นผู้สื่อสารความดี จากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง ทำให้อีกที่ที่ได้รับผลผลิตที่ดีงาม ซึ่งถือเป็นตัวจับความดี จับความสัมพันธ์ที่ดีของทุก ๆ ที่ไป สอดคล้องกับหลักธรรมชาติของผึ้ง ที่ตอมเกสรดอกไม้หรือตอมสิ่งที่ดี ไม่ตอมของเน่าเสียหรือตอมขยะ จากนั้นผึ้งจะส่งมอบสิ่งดี ๆ คือเกสรดอกไม้ไปยังอีกที่หนึ่ง นำความหอมหวาน นำความดีนั้นกลับมาผลิตเป็นน้ำผึ้งที่สะอาด บริสุทธิ์ และมีประโยชน์ **"สะท้อนวิทยาการส่งเสริมคุณธรรม"**
- 3 บุคลิกพิเศษของผึ้ง คือ เป็นผู้สร้าง มีการสร้างรังผึ้งที่มีห้องแยกย่อยมากมาย และมีหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกันมีความขยัน อดทน ผลผลิตจากการเป็นผู้สร้างคือรังผึ้ง และในรังผึ้งก็มีน้ำผึ้งเกิดขึ้น นั่นทำให้เห็นว่าภายในของผึ้งนั้น “มีการทำงานเป็นระบบ” และมีผลผลิตบนความรับผิดชอบ ความขยัน อดทน **"สะท้อนระบบ"**

จึงเรียก 3 หลัก ดังกล่าว เป็น **"ทฤษฎีรังผึ้ง" หรือ Honey Bee Approach** ที่เป็นการใช้หลักการและจริตของผึ้ง นำมาสู่การขับเคลื่อนงานบนพลังบวกของเครือข่ายคนดีที่มีอยู่ในทุกภาคส่วน **"คนเกิดผลผลิต นวัตกรรมที่ดังมาเมกเช่น น้ำผึ้ง และการผสมความดี"**

รศ.นพ.สุรียเดว ทรีปาตี ระบุว่า ได้เริ่มใช้ Honey Bee Approach ในช่วงปีที่ 2 (พ.ศ. 2562) ที่ได้มาบริหารงานศูนย์คุณธรรมและแบ่งการทำงานของเครือข่ายทางสังคม ออกเป็น 6 ภาคส่วน คือ 1) ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ 2) ภาคธุรกิจและเอกชน 3) ศาสนา 4) ชุมชน ประชาสังคม ครอบคลุม 5) สื่อมวลชน และ 6) สถาบันการศึกษา/วิชาการ แต่ละภาคส่วนใช้รูปแบบการจัดการแบบเป็น Sector จัดการเป็นห้องๆ เหมือนรังผึ้ง โดยมีศูนย์คุณธรรมเป็นรังผึ้งและแต่ละภาคส่วนก็มีการแบ่งห้องไปอีก ปรับเครื่องมือเดิม คือ **"สมัชชาคุณธรรม"** ให้เป็นมิติใหม่ของศูนย์คุณธรรม ให้เป็นเหมือน **"รังผึ้ง"** บนฐานคิดสำคัญ คือ **ผึ้งทำงานบนความดีของตนเอง // ละสามารถเผยแพร่ความดีนั้นไปขยายอีกทีหนึ่ง** ก็มาสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า **"คุณธรรม คุณ ทำ ได้"** เพราะคุณทำได้ ผมก็ทำได้ เป็นการสร้างบรรยากาศให้เกิดการทำความดี ที่ใช้สมัชชาคุณธรรมเป็นพื้นที่รวมพลคนทำความดี ประกาศปณิธานร่วมภายใต้การจัดการที่เป็นระบบ

การขับเคลื่อนคุณธรรมแบบ Honey Bee Model จึงเป็นการนำสิ่งดีๆ จากทุกภาคส่วน จากองค์กรหนึ่งหรือจากคนหนึ่ง โดยเมื่อถูกส่งต่อเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ผลผลิตก็เปรียบเสมือน **"น้ำผึ้งบริสุทธิ์"** หรือ **"พลังความดีมหาศาล"** ที่กระจายไปยังเครือข่ายทางสังคม รวมพลังจนเกิดเป็นต้นทุนทางสังคมที่ดี ทำให้สามารถต่อสู้กับทุกวิกฤติ ทุกปัญหาอุปสรรค ที่เกิดขึ้นในสังคมไทย ขยายไปยังครอบคลุม ชุมชน เกิดเป็นสังคมคุณธรรมยั่งยืนต่อไป ให้ **"คนดีมีพื้นที่ยืน ความดีมีพื้นที่ในสังคม คุณธรรม คุณ ทำ ได้"**





Honey Bee Model
กับแนวทางการทำงาน
ของศูนย์คุณธรรม



ฝังไม่ตอมขย: ๓๓ตอมดววมด

คนดมีพ่นท่ย่น ดววมดมีพ่นท่ย่นส้งดม ดุณคธรรม ดุณท่ก่ด

คือ แนวคิดที่เป้นผลที่เกิดข้ขึ้นอย่างต่อนองกันมา เมื่อนำ Honey Bee มาปรับใช้ภายใต้ปรัชญาของ Honey Bee Model 4 ประการ คือ

1. ทำงนบนพลังบวก หรือหัวใจสำคัญคือ การทำงนบนควมดี ซึ่งศูนย์คุณธรรมหรือองค์กรตองพยายามสร้งบรรกยาคาศให้พลังบวกเพื่อส่งตอถึงกัน ไม่ใช่การสร้งพลังลบแล้วถ่ยทอดถึงกัน เพราะหากเป้นแบบนั้น Positive Power Approve จะไม่เกิดข้ขึ้น
2. ทำงนเป้นระบบ (System) ไม่ใช่ทำแบบมวยหมัดเมมาหรือมวยวัด และไม่ทำงนคนเดยว ตองใช้ภาคีสัมพันธ์ที่ทำงานและมีการจัดการอย่างเป้นระบบที่สะท้อนให้เห็นถึงควมย้งย่น
3. การเชื่อมตอควมดีให้ออกมาเป้นผลิตผลที่ดี เกิดการบูรณการพลังควมดีออกมาให้เป็นรูปธรรม ในลักษณะของ Team Building บนฐานภาวะผู้นำร่วม
4. ย่นอย่บนฐานของควมย้งย่น (Sustainable) ที่ไม่ใช่การตอตันควมไม่ดี แต่เป้นการส่งเสริมการทำงนบนพ่นที่ควมดีร่วมกัน

"เป้นการส่งเสริมคุณธรรม ที่ทำบนพลังบวกหรือพลังดววมด ไม่มุงเน้นควมไม่ดี หนำกงานใดของศูนย์คุณธรรมที่เป้นเชิงลบ เราคพยายามหลีกเลี่ยง เพราะคส่งพลังงนเชิงลบเข้าหากัน ศูนย์คุณธรรมดำเนินการส่งเสริมควมสุจริต ส่งเสริมควมซ้อสัตย์ ซึ่งก็อเป้นบทบาทโดยตรงของศูนย์คุณธรรม ดังนั้น ศูนย์คุณธรรมจึงมุงเน้นการทำงนบนพ่นที่ดววมด ดววมเป้นระบบที่มีการบริหารจัดการ มีบรรกยาคาศของพลังบวก ทุกคนอย่อยากปลดปล่อยพลังบวกด้วกัน ผลผลิตที่ออกมา คือ ดววมดที่บรสิสุทธ์"



Honey Bee Model
กับการแปลงสู่กระบวนการทำงาน
ของศูนย์คุณธรรม



เมื่อพิจารณากระบวนการทำงานของศูนย์คุณธรรม ภายใต้ปรัชญาของ Honey Bee Model 4 แนวทางข้างต้น โดยการพยายามทำให้เกิดบรรยากาศ **"พลังบวก"** ภายในองค์กรมีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ทำแบบไหนก็ได้ หรืออย่างไรก็ได้ ซึ่งมีการจัดการอย่างเป็นระบบที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ที่สะท้อนการทำงานปลายทางที่มีคุณภาพที่ดีเพราะเรื่อง คุณธรรมเป็นเรื่องที่ใหญ่มาก ทำงานคนเดียวไม่ได้ ต้องทำงานเชื่อมโยง ประสานงานกัน ที่เรียกว่า **"Team building"**

การทำงานของศูนย์คุณธรรม มีรูปแบบการทำงานเป็นทีมแบบผึ้ง มีการบอกต่อกัน มีการส่งสัญญาณต่อกัน หากดูผลผลิตของผึ้ง คือ น้ำผึ้งและรังผึ้ง ยังใช้ประโยชน์ด้านอื่นได้ ศูนย์คุณธรรมเองก็เช่นกัน ที่ตัวศูนย์คุณธรรมเปรียบเสมือนรังผึ้ง ผลผลิตที่ออกมาก็คือการทำงานเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ เข้ามาหากัน โยงคนดี ความดีเข้ามาหากันเกิดเป็นโครงการ หรือกิจกรรมดี ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็น **1) การพัฒนาโลก** (คน) ร่วมในระดับพื้นที่ ให้คิดเป็น ทำเป็น เกิดเป็น **วิทยากรส่งเสริมคุณธรรม Change Agent** หรือเกิดเป็น **"ผึ้งน้อย"** หรือคนทำงานอาสากระจายอยู่ทุกพื้นที่ เกิดเป็นเครือข่ายพลังบวก **2) จัดทำแผนปฏิบัติการร่วม** ระหว่างท้องถิ่น ท้องถิ่น และหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีเป้าหมาย มีกิจกรรมเพื่อการพัฒนาชุมชนของตนเอง **3) เชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัย** หรือสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นหรือระดับประเทศ เช่น ศูนย์วิจัย พัฒนานวัตกรรมชุมชน พัฒนาตัวชี้วัดคุณธรรมร่วมกัน **4) ตลาดนัดคุณธรรม** ที่เป็นพื้นที่ของการโชว์ แชร์ และเชื่อมความดี คนดีเข้าหากัน ผ่านเวทีสัมมนาคุณธรรม





"ในอดีตเวลาเราลงไปทำงานในพื้นที่ นากดู
โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ของแต่ละกรม กอง ที่
ลงไปในพื้นที่มีมากมายแต่ยังไม่เกิดการจัดการ
เป็นระบบ ยกตัวอย่าง จิตอาสาในประเทศไทย ที่
มีมาอย่างช้านาน สมัยก่อนเกิดพายุไต้ฝุ่นเกย์ที่
ชุมพร เมื่อ 30 ปีที่แล้ว ก็มีจิตอาสาคนไทยลงไป
ช่วย แต่จุดอ่อนคือยังขาดการจัดการและวิธีติด
เชิงระบบ จึงเป็นมวยมัดมวยลูกทุ่ง ได้ไม่ัดตนที่
ไปช่วยกลับกลายเป็นภาระ ชาวบ้านต้องลงไป
ช่วยด้วยซ้ำ

(สุริยเดว 2534)

20 ปี ต่อมา ก็เกิดอุทกภัย ก็มีจิตอาสาหัวใจแบ่งปัน ก็ยังไม่มีการจัดการเชิงระบบ เหมือนกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 กลายเป็นว่าจิตอาสาเกิดขึ้นมากมาย แต่ระบบการจัดการก็ยังไม่เกิด เมื่อระบบไม่เกิด แต่ความเสียหายเกิดขึ้นเรื่อย ๆ หากนำหลักการทฤษฎีรังผึ้งมาใช้ก็ต้องพัฒนาระบบของรังผึ้งก่อน นั่นคือการจัดการโครงสร้างให้แข็งแรง ซึ่งโครงสร้างที่ว่าไม่ใช่โครงสร้างอย่างเป็นทางการ หากแต่เป็นโครงสร้างที่ทุกภาคส่วนเชื่อมโยงถึงกัน เหมือนรังผึ้งที่เชื่อมโยงหากันด้วยข้อต่อเล็ก ๆ ของรังต่อรัง และในแต่ละรังก็ต้องใช้ประโยชน์ได้ นั่นหมายความว่า เวลาเราลงพื้นที่ เราต้องสร้าง **"ครอบครัวพลังบวก"** ตัวโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ต้องไปสร้างระบบไม่ใช่เอาแค่ผลผลิต เหมือนงานสมัชชาคุณธรรม ที่ต้องดำเนินการมากกว่า Event ซึ่งสามปีที่ผ่านมา ที่หมอมานบริหารและใช้ทฤษฎีรังผึ้งมาปรับใช้ หากพิจารณาดี ๆ หมอต้องการทิ้งร่องรอยของการเกิดขึ้นของการวางระบบไว้ ไม่ใช่แค่ผลผลิต และร่องรอยดังกล่าวจะต้องเกิดความยั่งยืน พุดง่าย ๆ ว่าทฤษฎีรังผึ้งต้องหวังให้เกิดการจัดการเชิงระบบ”





กระบวนการขับเคลื่อน ศูนย์คุณธรรมขับเคลื่อนผ่าน “สมัชชาคุณธรรม” ซึ่งเป็นการเปิดพื้นที่ในรูปแบบ “ตลาดนัดคุณธรรม” ประกอบไปด้วยการเปิดพื้นที่ โชว์ แชร์ เชื่อม ความดี เกิดความเชื่อมโยงทั้งในระดับชุมชน องค์กร โดยผนึกกำลังแต่ละพื้นที่ เกิดเป็นชุมชนคุณธรรม องค์กรคุณธรรม จังหวัดคุณธรรม ซึ่งจะขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งประเทศ ประกอบด้วย

1) การเปิดพื้นที่โชว์ ผ่านเวที “สมัชชาคุณธรรมแห่งชาติ” ด้วยการเปิดพื้นที่ความดีสู่สาธารณะและนำตัวอย่างที่ดีมาสู่การยกย่องเชิดชูคุณดีและความดีให้กับบุคคล องค์กร สื่อสร้างสรรค์คุณธรรม ขณะเดียวกันก็เป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความดีสู่สาธารณะ เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการการรับรองมาตรฐานการมีคุณธรรมเป็น Guide Line เพื่อให้คนดีมีพื้นที่ยืน ความดีมีพื้นที่ในสังคม

2) การเปิดพื้นที่แชร์ความดี ในรูปแบบของการถอดบทเรียนองค์ความรู้ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาเป็นหลักสูตร และการจัดฝึกอบรมต่างๆ เช่น หลักสูตรต้นทุนชีวิต หลักสูตรโครงการคุณธรรม หลักสูตรการสร้างและพัฒนาองค์กรคุณธรรม เกิดเป็นวิทยากรส่งเสริมคุณธรรม (Change Agent) ในเครือข่ายทางสังคมระดับต่างๆ ได้มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน กลายเป็นวิทยากรระดับเริ่มต้น จนกลายเป็นวิทยากรระดับ Coaching

โดยการแชร์ความดีได้แชร์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ Moral Digital Platform แหล่งรวบรวมสื่อ และองค์ความรู้ดีๆ ในรูปแบบแอปพลิเคชัน Moral Touch, Moral Play, HMI (Happy Moral Index) ระบบประเมินความสุขด้วยคุณธรรมความดี ซึ่งมี 2 ส่วน คือ OI คือ การประเมินวัดความสุขของคนในองค์กร กับ PI ประเมินตรวจสอบตนเอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเองเพื่อยกระดับเป็นองค์กรคุณธรรม

3) การเชื่อมโยงภาคีเครือข่าย และ CO-BRAND เพื่อนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ ทั้ง ON-AIR ONLINE และ ON GROUND ภายใต้ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือ Stakeholder ต่างๆ เช่น กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย สำนักงานประมาณ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

ทั้งนี้ เพื่อให้ต้อบโจทยัประเด็นทางสังคมให้เท่าทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ศูนย์คุณธรรมจึงมีการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรมบนงานวิจัยใหม่ๆ มารองรับ เช่น ชุดแผนงานโครงการครอบครัวไทยไว้ความรุนแรง การสื่อสารพลังบวกในครอบครัว เกิด “ครอบครัวพลังบวก” เกิดเป็นองค์ความรู้ทั้งในระดับนโยบาย ระดับพื้นที่ และประเด็นทางสังคม พร้อมกับการสำรวจสถานการณ์คุณธรรมเพื่อรายงานสถานการณ์คุณธรรมในแต่ละพื้นที่ มีการผลักดันการใช้ดัชนีชี้วัดคุณธรรม ต้นทุนชีวิต ระบบนิเวศพื้นที่คุณธรรม ร่วมกับการพัฒนากลไกระบบเครดิตทางสังคม โดยในอนาคตจะเป็นอีกกลไกหนึ่งที่ทำให้คนตระหนักถึงการทำความดีมากขึ้น





Honey Bee Model
กับผลลัพธ์เชิงคุณต่ำ
ทางสังคม



ตลอด 3 ปีที่ผ่านมา (2562-2564) ที่ได้นำ Honey Bee Model มาปรับใช้ในการขับเคลื่อนงานของศูนย์คุณธรรม ได้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถแยกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

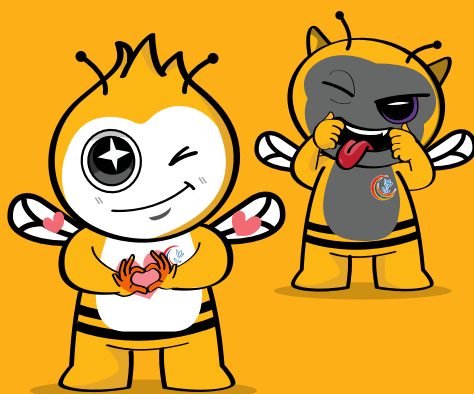
1) ระดับบุคคล พบว่า คนทำงานจากการทำงานไม่เป็นระบบ อยากทำเมื่อไรก็ทำ เปลี่ยนมาเป็นการวางแผนการทำงานเป็นระบบมากขึ้น (คิดเป็นระบบ ทำเป็นระบบ) เก่งขึ้น มีพลังบวกมากขึ้น มองกันและกันเชิงบวกมากขึ้น ไม่ด่าทอ หรือติเตียนกัน

2) ระดับองค์กร พบว่า มีระบบการบริหารงานแบบทีมร่วม ทำงานเป็นทีม บูรณาการวิธีการทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น งานทุกงานเสริมพลังซึ่งกันและกัน เกิดเป็นแบรนด์ของศูนย์คุณธรรมที่ชัดขึ้น ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น สาธารณะได้ยินและรู้จักศูนย์คุณธรรมมากขึ้น

3) ระดับสังคม พบว่า เกิดการรวมพลังของเครือข่ายทางสังคม โดยมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีชีวิต มีแกนนำ หรือกลุ่มผู้ก่อการดีมารวมตัวกันอย่างมากมาย และพยายามที่จะเริ่มส่งต่อขีดความสามารถจากภายในตัวบุคคลที่เป็นแรงขับเคลื่อนจากปัจเจกแบบ Positive Power Driven ส่งต่อให้สังคมมีพลังด้านบวกมากขึ้น ไม่ทนเมื่อเห็นสิ่งไม่ดี พยายามที่จะส่งต่อความดีไปหากัน ช่วยเหลือและแชร์ความดีขยายออกไปในวงกว้าง



Honey Bee Model
กับการประยุกต์ใช้
และข้อพึงระวัง



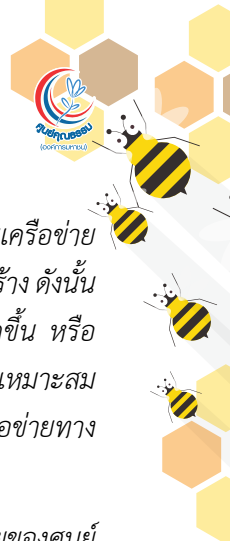
1. การประยุกต์ใช้ในงานต่าง ๆ

1.1 การบริหารองค์กร ต้องทำให้เกิดบรรยากาศของการสร้างพลังบวกให้มาก ลดทอนพลังลบที่มีต่อกัน ทำให้เป็นกิจวัตรเป็นพฤติกรรมจนกลายเป็นวิถีปฏิบัติ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการวิเคราะห์ห้ององค์กร และการกำหนดบทบาทหน้าที่ เป้าหมายของแต่ละงานในแต่ละองค์กรได้

“การบริหารแบบ Honey Bee Model ในมุมมองของหมอ คือ การลงมือทำไปพร้อมกัน สร้างพลังบวกจากทุกวิกฤติ เป็นจุดยืนให้กับองค์กรและคนทำงาน พร้อมทั้งยึดความโปร่งใส ตรวจสอบได้เป็นหลัก แต่ที่ผ่านมาก็ยังมีจุดอ่อนตรงที่ อยู่ที่ตัวหมอเพียงคนเดียว ซึ่งหลังจากนี้จะต้องทำให้เป็น Brand ของศูนย์คุณธรรม เพื่อให้คุณธรรมไม่ใช่นามธรรม แต่ต้องให้เป็นพฤติกรรมที่ประพฤติปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เพิ่มพลังบวกให้ตัวเรา และส่งต่อพลังบวกให้กับคนรอบข้างจริง ๆ ทุกองค์กรสามารถนำหลักการนี้ไปปรับใช้ได้ หากองค์กรที่จะทำได้ดี และเห็นผลรวดเร็ว คือ องค์กรภาคธุรกิจ เพราะมีระบบโครงสร้างน้อย หรือบางแห่งอาจจะไม่มีระบบโครงสร้างเลยก็ได้ ทำให้การตัดสินใจลงมือทำเป็นไปอย่างรวดเร็ว ผลจึงออกมาเร็วด้วยเช่นกัน” (รศ.นพ.สุริยเดว ทรีปาตี ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม)

“ทำอะไร หรือไปไหนก็ต้องทำไปด้วยกันและใช้ได้ดีกับการประสานงาน ทั้งที่เป็นประโยชน์ตรงกับองค์กร เครือข่าย และสังคม ในส่วนขององค์กรที่บางงานต้องมีระเบียบ กฎ กติกา ก็ต้องใช้วิธีสร้างความเข้าใจร่วม ให้ทราบถึงที่ไปที่มา เหตุผลของการกำหนดระเบียบ กฎ กติกานี้ “ทำร่วมกันด้วยความเข้าใจ” มองมุมดีมากกว่าการนำเนื้อหาของระเบียบ กฎ กติกา มาบังคับใช้” (วราภรณ์ เอี่ยมวิจารณ์ ผู้จัดการสำนักบริหารจัดการองค์กรและยุทธศาสตร์, สัมภาษณ์ผ่านระบบ ZOOM เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2565)

1.2 การสร้างและเชื่อมโยงเครือข่าย ที่ต้องพิจารณาบริบทของเครือข่าย และประเด็นที่เกี่ยวข้องให้ดี เพราะรูปแบบของฝั่ง หรือแต่ละเครือข่ายแตกต่างกัน เมื่อสามารถสร้าง และเชื่อมโยงเครือข่ายได้ ความดีก็จะขยายออกไปอย่างกว้างขวางบนวิธีการทำงานที่เหมาะสม



“บางเครือข่ายมีลักษณะเป็น Issue base บางเครือข่ายเป็นเครือข่าย Area base หรือบางเครือข่ายเป็นเครือข่ายเชิงโครงสร้าง/ไม่ใช่โครงสร้าง ดังนั้นลักษณะของการสร้างเครือข่ายที่เราจะไปทำงาน หรือพัฒนาให้เกิดขึ้น หรือทำให้เกิดรังผึ้งนั้นก็จะต้องแตกต่างกันไปด้วย จึงต้องดูหรือวิเคราะห์ความเหมาะสมให้ถี่ถ้วน” (ยงจิรายุ อุปเสน ผู้จัดการสำนักส่งเสริมและขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม, สัมภาษณ์ผ่านระบบ ZOOM เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2565)

“การสร้างรังผึ้ง คือภาพลักษณ์ของการเชื่อมโยงสร้างเครือข่ายของคุณย คุณธรรม ที่นำความดี ความหอมหวานมารวมกัน แล้วขยายออกไปให้กว้างขวาง ซึ่งในการเชื่อมโยงเครือข่าย เราต้องวิเคราะห์ว่าองค์กรนั้นใหม่หรือเก่า แต่ไม่ใช่การวิเคราะห์ว่าดีหรือไม่ดี แต่เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้เห็นวิธีการทำงานร่วมกันภายใต้ Level และการจัดความสัมพันธ์ที่ชัดเจน” (ประมวล บุญมา หัวหน้ากลุ่มงานสมัชชาคุณธรรมและความร่วมมือนานาชาติ, สัมภาษณ์ผ่านระบบ ZOOM เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2565)

1.3 งานวิจัยและองค์ความรู้ ทั้งในเรื่องของ 1) การสำรวจข้อมูลระดับมหภาค เพื่อนำมาสู่การพัฒนาเป็นหลักสูตรต้นทุ่นชีวิต 2) การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนงานเครือข่าย เช่น การพัฒนาเครื่องมือมาตรฐานองค์กรคุณธรรม เป็นต้น 3) การพัฒนาองค์ความรู้ตามประเด็นทางสังคม เช่น การสื่อสารของคนต่างช่วงวัย เป็นต้น

“สิ่งที่นำมาปรับใช้ คือ การเน้นการทำงานในแนวทางการจับคู่ ไม่จับผิด สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งในส่วนของการพัฒนาโครงการ และพัฒนามาตรฐาน หรือการสร้างกระบวนการทำงาน มีเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นต้องเป็นไปในเชิงบวก เพื่อสร้างพลังบวก และเชื่อมโยงพลังความดีเข้าหากัน” (ธัญลักษณ์ คริสง่า หัวหน้ากลุ่มงานวิจัยนวัตกรรมและระบบพฤติกรรมไทย, สัมภาษณ์ผ่านระบบ ZOOM เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2565)

1.4 งานไอที สื่อสาร และเผยแพร่ บนหลักคิดส่งเสริมให้ทุกคนเป็นคนดี ที่ให้ “คนดีมีพื้นที่ยืน ความดีมีพื้นที่ในสังคม” ภายใต้การทำงาน ของเครือข่ายทางสังคม 6 เครือข่าย

“เราใช้การสื่อสารด้วยการสร้างพื้นที่โซเชียล เพื่อยกย่องบุคคล หน่วยงาน ที่ทำความดีให้มีพื้นที่ยืน การแชร์ทั้งประสบการณ์ องค์กรความรู้ บทเรียน และ หลักสูตรของศูนย์คุณธรรมออกไป แล้วนำไปสู่การเชื่อมต่อการนำดิจิทัล แพลตฟอร์มมาใช้ทั้งการนำเสนอ และการประเมิน เช่น แปลงองค์ความรู้เป็น Infographic, Moral touch และการสร้างระบบบริการให้เข้าถึงได้ง่าย” (ปรียาภรณ์ พูลศรี ผู้จัดการสำนักพัฒนาองค์ความรู้นวัตกรรมและสื่อสาร สนเทศ, สัมภาษณ์ผ่านระบบ ZOOM เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2565)

1.5 ผลักดันเชิงนโยบาย บรรลุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และเสนอเป็นแผนแม่บทระดับประเทศ “แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรม” ที่ทุก องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ได้ เพื่อให้เรื่องคุณธรรมเป็นวิถีปฏิบัติ

2. ข้อพึงระวัง ถึงแม้ว่าฝั่งจะมีลักษณะการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน แต่ละรังฝั่ง หรือแต่ละองค์กรจึงต้องมีการจัดระเบียบรังฝั่งให้ดี

2.1 รังฝั่ง หรือองค์กรต้องมีที่ยึดเหนี่ยว มีฐานที่มั่นคง ซึ่งอาจจะ ตอบได้ว่า มีจุดยืน เจตนารมณ์ที่ชัดเจน

2.2 ต้องมี “ผู้นำ” ที่เป็นแกนยึดโยงให้เป็นรังฝั่งเดียวกัน

2.3 ต้องใช้ประโยชน์จาก “น้ำผึ้ง” หรือ “ผลความดีงาม” ให้เหมาะสม แยกแยะให้ออกว่าน้ำผึ้งเดือนไหนเหมาะสมกับการใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไร กับ ใคร รวมไปถึงการใช้รังฝั่ง (องค์กร) ไรฝั่ง (ส่วนงาน) ตัวฝั่ง (บุคลากร) กับเรื่อง อะไร จะเหมาะสมหรือไม่ เกิดประโยชน์ได้ดีแค่ไหน ขึ้นอยู่กับคนที่นำไปใช้ด้วย



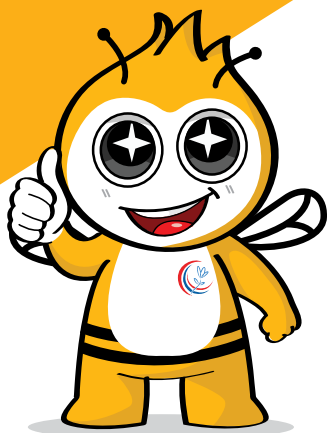
ปัจจัยความสำเร็จ
ของการนำ Honey Bee Model
ไปสู่การปฏิบัติ



1. การมีประเด็นร่วม ทิศทางร่วม และเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน จะทำให้ดึงกลุ่มคนดีเข้ามารวมกันได้
2. มีแกนนำผู้กล้า มีใจอาสา เสียสละ และอยากทำ **"รวมพลคนดี"**
3. ต้องวิเคราะห์แกนนำให้ละเอียด ว่าแต่ละคนโยงกับใครบ้าง มีเครือข่ายอยู่ที่ไหนบ้าง คุณภาพของเครือข่ายเป็นอย่างไร เพื่อที่จะออกแบบการเชื่อมต่องานได้อย่างเหมาะสม
4. ต้องมีกิจกรรม (Activity) อย่างต่อเนื่อง มีชีวิตชีวา จะทำให้คนตื่นตัว ตื่นรู้อยู่ตลอดเวลา
5. มีข้อตกลง และกติการ่วมกัน ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งศูนย์คุณธรรมเรียกว่า **"ข้อตกลง ปณิธานคุณธรรม"**
6. มีอัตลักษณ์ สัญลักษณ์ของความเป็นเครือข่ายที่ชัดเจน เช่น สมัชชาคุณธรรม มอบธงสัญลักษณ์ ประกาศเจตนารมณ์ เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละเครือข่าย แต่ละพื้นที่ แต่ละองค์กร
7. ทุนในการดำเนินงานจากภายใน โดยเฉพาะทุนที่เป็นแรงขับ หรือการระเบิดจากภายในตัวบุคคล และทุนหนุนเสริมจากภายนอกที่จะคอยสนับสนุนในส่วนที่ขาด เช่น บันทึกความร่วมมือ (MOU) งบประมาณ เป็นต้น เพื่อให้การขับเคลื่อนงานเดินต่อไปได้
8. สื่อสารรณรงค์ ประชาสัมพันธ์ให้คนรู้จัก เพื่อให้เห็นความสำเร็จ บทเรียน และความภาคภูมิใจ



ฉากทัศน์อนาคตเกี่ยวกับ
องค์การส่งเสริมคุณธรรม



อนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น ศูนย์คุณธรรมกำลังเผชิญเรื่องท้าทายใหม่ ในหลายเรื่องด้วยกัน ได้แก่ **ประการแรก** โลกเข้าสู่สังคมเด็กเกิดน้อยลง และจะเป็นโลกของสังคมสูงวัยมีมากขึ้น จึงเกิดปรากฏการณ์ช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) กับเรื่องของทัศนคติไม่ตรงกัน **ประการที่สอง** ประเทศไทยเต็มไปด้วยเรื่องของ Social Media ที่หนักหน่วง และทำให้เกิดวัฒนธรรมของคนที่เกิดขึ้นได้ในชั่วพริบตา (Nano second) ทั้งๆ ที่เรื่องวัฒนธรรมต้องใช้เวลาเป็นแรมปีจึงจะเปลี่ยนวัฒนธรรมของคนได้ แต่ Social Media สามารถเปลี่ยนแปลงได้ชั่วพริบตา **ประการที่สาม** เรากำลังเจอเรื่องท้าทายที่เกิดจากสถานการณ์ COVID-19 ที่เป็นสถานการณ์ที่กำลังวัดหัวใจของควมมีคุณธรรมของคน ใน 3 เรื่อง คือ 1) ระบบการบริหารจัดการของประเทศเป็นอย่างไร 2) ระบบสาธารณสุขมีคุณภาพขนาดไหน และสามารถเข้าถึงการดูแลประชาชนได้มากน้อยแค่ไหน อย่างไร 3) ระบบคุณธรรมของคนไทย ที่ต้องใช้ทุนทางสังคม (Social Capital) บวกกับอีกหนึ่งคือ 4) ประเทศไทยที่อยู่ในยุค “**ระบบดิจิทัล**” ที่ทำให้โลกเกิดสังคมไร้พรมแดน เหตุการณ์ใดที่เกิดขึ้นในต่างประเทศย่อมส่งผลกระทบต่อในประเทศไทยอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นต้องมีการผนึกกำลังร่วมกับนานาชาติ

ทิศทางการจัดทัพใหม่ของศูนย์คุณธรรมต้องใช้ “**ศาสตร์พระราชา**” ที่เชื่อมโยงถึง “**การพัฒนาที่ยั่งยืน**” หรือ **UNSDs** ที่มี 17 ประเด็น แล้วเลือกเอาส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม มาช่วยในการขับเคลื่อน แล้วไปเกี่ยวข้องกับองค์กรระดับโลกให้มากขึ้น เช่น องค์กรอนามัยโลก องค์กรสหประชาชาติ หรือหน่วยงานที่ขับเคลื่อนด้านสังคมในประเทศไทย และไปเชื่อมโยงกับอาเซียน รวมถึงนานาชาติ ทำให้เกิดนวัตกรรมที่เป็น Brand Social ร่วมกันทั้งโลกได้แก่





1) การทำงานร่วมกัน เหมือนหลักการทำงานแบบผึ้ง เกิดระบบการทำงานแบบใหม่ที่เชื่อมโยง ส่งต่อถึงกันเพราะบางประเทศอาจจะพบเจอกับสถานการณ์แบบนี้ หากใช้เวทีแลกเปลี่ยนกัน เราจะได้ Know How ใหม่ ที่นำมาพัฒนาประเทศเราได้

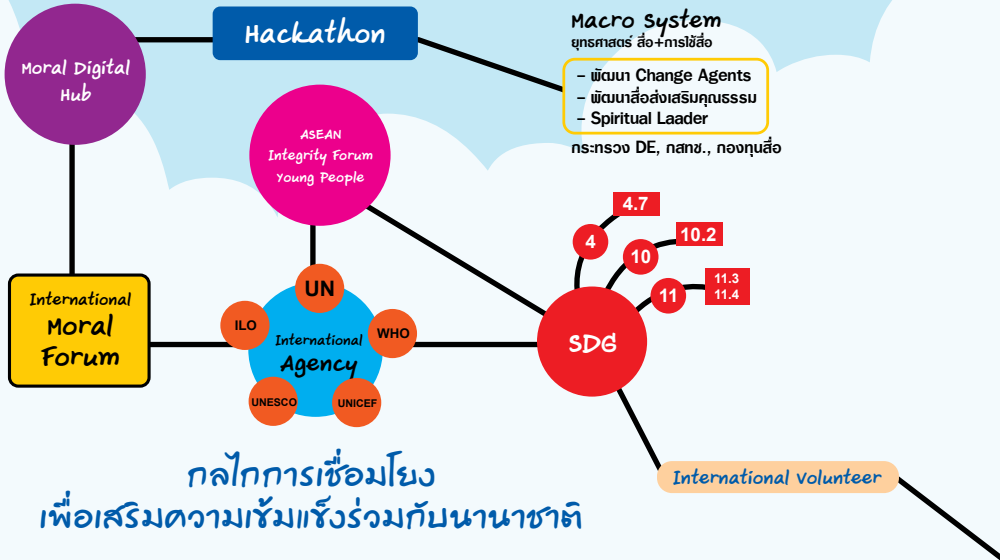
2) การฝึกกำลังและเปิดพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน เป็นการเปิดพื้นที่ให้คนในประเทศได้ไปเรียนรู้ เช่น มูลนิธิพุทธฉือจี้ คนมีคุณธรรม คนรักสันติสุข หากทำได้จะทำให้ศูนย์คุณธรรมสามารถเชื่อมโยงในระดับนานาชาติ และเป็นแรงเหวี่ยง เป็นพลังบวกที่จะเหวี่ยงสิ่งดีๆ เข้ามาทางองค์กร และเหวี่ยงไปยังภาคีด้วย ท่ามกลางโลกดิจิทัล และ Generation gap

3) การทำงานรูปแบบใหม่ ที่เห็นความเชื่อมโยงระดับ SDGs นานาชาติ Hackathon และดิจิทัล ในสมัยชาคุณธรรม ที่ต่อไปนี้จะต้องเป็น Hybrid ตลอดไป เช่น คนรุ่นใหม่ไม่ต้องวิ่งหรือเดินทางเข้าร่วมในพื้นที่ เพราะใช้ระบบดิจิทัลระบบออนไลน์ ทุกคนเข้ามาร่วมและออกแบบไปด้วยกันได้ ทำให้เกิดได้ทั้งระบบดิจิทัลและ Onsite

4) “ศูนย์วิจัยนวัตกรรมระบบพฤติกรรมไทย” ทำมากกว่างานวิจัย มีการทำพื้นที่ที่ลงทุน ลงแรง จะนำงานวิจัยและวิชาการมาสู่การค้นหา/สืบค้นพื้นที่คุณธรรมได้ เกิดการลงทุนร่วมกับศูนย์คุณธรรม “ศูนย์วิจัยนวัตกรรมระบบพฤติกรรมไทย” ก็จะมีแหล่งทุนที่เข้ามาทำงานเพื่อขับเคลื่อนทางสังคมเพิ่มมากขึ้น มีรายงานเชิงวิชาการ เช่น ดัชชีชีวิตคุณธรรมที่ศูนย์คุณธรรมเป็นเจ้าภาพ แต่ในอนาคตจะต้องมีภาควิชาการเข้ามาร่วมลงทุนเพิ่มมากขึ้น เป็นการลงทุนทางสังคมด้านคุณธรรม เป็นต้น รวมถึงทุนชีวิตด้วย

เหล่านี้ได้บรรจุในแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 แล้ว มีผลใช้ทั่วประเทศ จึงมองว่าน่าจะเป็นฉาบทักษิณใหม่ที่ศูนย์คุณธรรมจะเห็นได้ว่าต่อไปการขับเคลื่อนคุณธรรมจะขับเคลื่อนด้วยงานวิจัยและนวัตกรรมวิชาการ โดยมีแปลงนาทดลอง คือ สมัชชาคุณธรรม รวมถึงพัฒนา Change Agent ด้วย 3 บทบาท ทั้งในโลกดิจิทัลและบนโลกในความเป็นจริง

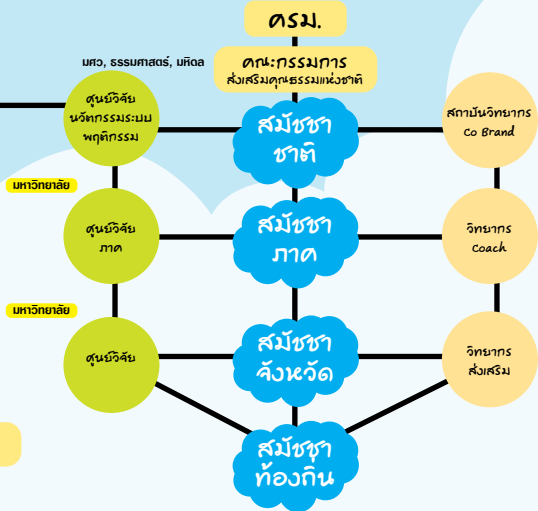
Moral Ecosystem ระบบนิเวศคุณธรรม โดย ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)



ภาพที่ 7 แสดงฉากทัศน์ที่มองระบบการทำงานของศูนย์คุณธรรมด้านซ้ายมือมาเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนสังคมคุณธรรมตามยุทธศาสตร์ชาติและเชื่อมกับการใช้พลัง Soft power และการแลกเปลี่ยนพลังบวก กับนานาชาติเพื่อส่งผลกระทบในวงกว้าง ให้ลุ่มกับวิสัยทัศน์ที่ “ศูนย์คุณธรรมจะกลายเป็นคลังข้อมูลวิจัยวิชาการระดับประเทศเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนคุณธรรมสู่สากล ด้วยเป้าหมายแห่งความยั่งยืน (Sustainability Development Goal ; SDG) และตัวอย่างการขับเคลื่อนคุณธรรมในภาคส่วนต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในเครือข่ายทางสังคมทุก

Macro System

- ทักษะดิจิทัล (บุคคล, องค์กร, สื่อ)
- ศูนย์วิจัยนวัตกรรมระบบพฤติกรรมไทย
- Digital Platform Moral
- ภาครัฐหรือชายนานาชาติ
- กองทุนคนดี/Social Credit
- Big Data Management Center



กลไกการขับเคลื่อน
เครือข่ายทางสังคม
เพื่อสังคมคุณธรรม



ออกแบบโดย
รศ.นพ.สุริยเดว ทรีปาตี
ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม







ภาคส่วน”

ร่องรอยของระบบ และขบวนการ Honey Bee Model

ไม่ทำงานคนเดียว

"Honey Bee Model ไม่ทำงานคนเดียว ทำงานด้วยกัน
พลังจะเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน"



กล่าวได้ว่า Honey Bee Model เป็นนามสมมติเพื่อเปรียบเทียบ
ให้สาธารณชนเข้าใจได้ง่ายไม่สับสน ว่าทำไมศูนย์คุณธรรมไม่ทำงานในด้านที่เป็น
สีดำ เพราะผึ้งตอมความดี ไม่ตอมขยะ โดย รศ.นพ.สุริยเดว ทรีปาตี กล่าวว่า
“เรื่องการทำงานของศูนย์คุณธรรม เป็นสิ่งที่นำเสนอให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ
นโยบาย คณะกรรมการศูนย์คุณธรรม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รัฐสภา เข้าใจในเรื่อง
ที่ไม่เอา CPI (ดัชนีการรับรู้การทุจริต Corruption Perception Index) มาวาง
ในตัวชีวิตเลย เพราะถ้าคนมีคุณธรรมจะต้องมาวัดการคอร์รัปชันลดลง เป็นสิ่ง
ที่ हमอย่นย่นว่า ผึ้งเขาไม่ตอมขยะ ผึ้งเขาตอมความดี เราทำงานบนหลักการ
โซว์ แชร์ เชื่อม ความดี ส่วนผลลัพธ์ความดี จะเป็นตัวไปกลบความไม่ดีนั้น บาง
องค์กรเขามีอำนาจสามารถไปกำกับจัดการการคอร์รัปชันอยู่แล้ว เราจึงไม่เอา
Index นั้น มาใช้อย่างเอะอะ”

รศ.นพ.สุริยเดว ทรีปาตี ทั้งท้ายเพิ่มเติมว่า หากศูนย์คุณธรรม ทำงานไม่มี
ทิศทาง ไม่มีจุดหมาย ครม. ก็สามารถยุบศูนย์คุณธรรมได้ตลอดเวลา หากไม่มี
ทิศทาง ไม่สามารถวัดได้ วันนี้เรายืนยันตัวเองชัดเจนว่า เราเหมือนผึ้ง ที่ตอม
ความดีเชื่อมความดีเข้าหากันตอนนี้มีรางวัลบุคคลคุณธรรม มีองค์กรคุณธรรม มี
สื่อคุณธรรม มีทั้ง 3 โมเดล มีงานตลาดนัดความดี มีงานติดตามระบบพฤติกรรม
คนไทย กระบวนการองค์กรคุณธรรม มีหน้างานใหม่ๆ เกิดขึ้น มีวิทยากรส่งเสริม
คุณธรรม เราพัฒนา Moral digital platform ในช่วงโควิด เราจัดทำใหม่ที่ดีขึ้น
เราทำงานเหมือนผึ้ง ไปสร้างเครือข่ายผึ้งให้มียู่ประจำจังหวัด แม้ว่าสถานการณ์
โควิด-19 จะระบาดหนัก ศูนย์คุณธรรมยังสามารถจัดสมาชิกคุณธรรมได้ เพราะ
เราใช้พลังบวกในการทำงาน เริ่มมีระบบนิเวศน์คุณธรรม คือ ครอบครัวคุณธรรม
ชุมชนคุณธรรม และทุกอย่างเริ่มปรากฏชัดเจนขึ้น





ข้อมูลอ้างอิง

1. การสัมภาษณ์ รศ.นพ.สุรียเดว ทรีปาตี ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2564 ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Zoom Meeting)
2. การสัมภาษณ์ รศ.นพ.สุรียเดว ทรีปาตี ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2565 ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Zoom Meeting)
3. การสัมภาษณ์ รศ.นพ.สุรียเดว ทรีปาตี ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) เพิ่มเติม ครั้งที่ 3 เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2565 ณ ห้องประชุม ชั้น 17 ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) กทม.
4. วิดีทัศน์ Honey Bee Model (เผยแพร่ 20 ธันวาคม 2564) <https://www.youtube.com/watch?v=aOTfbvEnN1o>
5. การสัมภาษณ์ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2565 ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Zoom Meeting)
6. หนังสือรายงานประจำปี 2563 : หัวใจคุณธรรมสู้ภัยโควิด-19 <https://www.moralcenter.or.th/images/ANNUAL%20MORAL%202563%20WEB.pdf>
7. วิไล นำเจริญสมบัติ และเกื้อเมธา ฤกษ์พรทิพัฒน์, โมเดลรังผึ้ง รูปแบบการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยชุมชน, 2551
8. แผนยุทธศาสตร์ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2563 – 2567)
9. ไฟล์นำเสนอ บทบาทและทิศทางการทำงาน ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

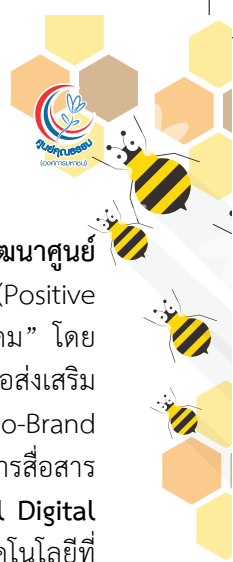
ภาคผนวก

รศ.นพ.สุรียเดว ทรีปาตี ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม กำหนดทิศทางการทำงานของศูนย์คุณธรรมในระยะถัดไป เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของศูนย์คุณธรรม คือ “ส่งเสริมและขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม สู่สังคมคุณธรรม” โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมคุณธรรมภายใต้ระบบนิเวศคุณธรรม 3 ระดับ รวมทั้งการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืน ดังนี้

1) ระดับ **Macrosystem** ด้วยยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์วิจัยนวัตกรรมระบบพฤติกรรมไทย เพื่อใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมในการชี้นำ (Lead) สังคม อาทิ ผลสำรวจสถานการณ์คุณธรรมของสังคมไทยด้วยเครื่องมือดัชนีชี้วัดคุณธรรมและทุนชีวิตในการสำรวจระบบนิเวศคุณธรรม ในระดับบุคคล ทุกช่วงวัยและเชิงพื้นที่ เพื่อวัดระดับการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของคนไทย รวมทั้งการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ในการส่งเสริมคุณธรรมกับภาคีเครือข่ายทางวิชาการทั้งในประเทศและยกระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่นานาชาติ

2) ระดับ **Microsystem** ด้วยยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนสังคมและภาคีเครือข่ายส่งเสริมคุณธรรม เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ และเกิดความร่วมมือกับองค์กรขับเคลื่อนส่งเสริมคุณธรรมในระดับนโยบายที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนขยายผลการส่งเสริมคุณธรรมให้เป็นรูปธรรมตามมิติสมาชิกคุณธรรมทั้งในระดับเครือข่าย/องค์กร และเชื่อมโยงเชิงพื้นที่ในระดับจังหวัด ภูมิภาค ประเทศ และนานาชาติ โดยมีกลไก/เครื่องมือการส่งเสริมคุณธรรมขององค์กร อาทิ มาตรฐานคุณธรรม กระบวนการรับรององค์กรส่งเสริมคุณธรรม (BOMC Model) องค์ความรู้และนวัตกรรมการส่งเสริมคุณธรรมตามบริบท เช่น การพัฒนาระบบเครดิตทางสังคม (Social Credit) และการพัฒนาวิชาการส่งเสริมคุณธรรม





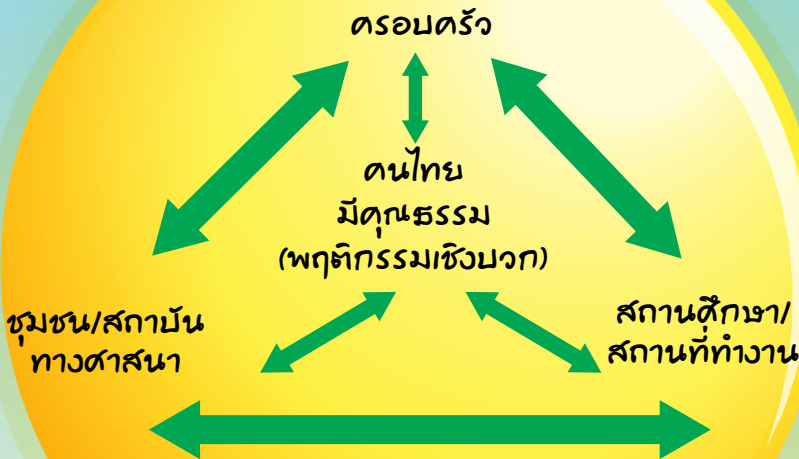
3) ระดับ Mesosystem ด้วยยุทธศาสตร์การสื่อสารและพัฒนาศูนย์ข้อมูลด้านคุณธรรมของประเทศ เพื่อให้เกิดกระแสสังคมพลังบวก (Positive Mindset) การส่งเสริมให้ “คนดีมีพื้นที่ยืน ความดีมีพื้นที่ในสังคม” โดยกระบวนการ Moral Awards ยกย่องเชิดชูบุคคล องค์กร และสื่อส่งเสริมคุณธรรมให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสังคมสาธารณะ และการใช้กลยุทธ์ Co-Brand ในการสร้างความร่วมมือเพื่อเกิดคุณค่าร่วมต่อสังคมผ่านช่องทางการสื่อสารในรูปแบบ Online, On air, On ground ตลอดจนพัฒนา Moral Digital พัฒนาศูนย์ข้อมูลและสื่อการเรียนรู้ด้านคุณธรรมสมัยใหม่ด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสมตามกลุ่มเป้าหมาย/ผู้รับบริการที่ตอบโจทย์ผู้ใช้บริการทั้งองค์กรกำกับดูแล (Regulator) องค์กรกำหนดนโยบาย (Policy Maker) และประชาชนสาธารณะ (Public)

4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้ศูนย์คุณธรรมมีระบบการบริหารจัดการที่นำไปสู่ความยั่งยืน โดยเน้นการบริหารจัดการทรัพยากร อาทิ พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและ การวางแผนกำลังคน การพัฒนา Succession plan การบริหารจัดการงบประมาณโดยแสวงหาความร่วมมือกับแหล่งทุนภายนอก รวมทั้งพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบอย่างยั่งยืนและเป็นองค์กรคุณภาพที่มีระบบการบริหารจัดการสู่องค์การภาครัฐ 4.0

ทิศทางการทำงานศูนย์คุณธรรม โดย รศ.นพ.สุริยเดว ทรีปาตี
 "ส่งเสริมและขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม
 ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม สู่สังคมคุณธรรม"



- พัฒนาครอบครัวคุณธรรมพลั่งบวก
- ส่งเสริมการพัฒนากลไกระบบที่เลี้ยงชุมชน



- ส่งเสริมและยกระดับชุมชนคุณธรรม
 สู่การเป็นแหล่งเรียนรู้เชิงคุณธรรม

- ส่งเสริม/พัฒนาองค์กรด้วยมาตรฐานคุณธรรม และ
 ประเมินรับรององค์กรคุณธรรม “BOMC Model”
- พัฒนาวิทยากรส่งเสริมคุณธรรมและสถาบันพัฒนา
 วิทยากรคุณธรรม
- พัฒนาองค์กร CB ในการนำเครื่องมือกระบวนการ
 รับรององค์กรคุณธรรมไปใช้
- พัฒนารูปแบบ (Model) / เครื่องมือการส่งเสริมองค์กร
 คุณธรรมและเครือข่ายตามบริบท อาทิ บริบทภาครัฐ
 รัฐวิสาหกิจ ภาคธุรกิจเอกชน ชุมชน



ระบบนิเวศน์คุณธรรม เปรียบเสมือนรังผึ้ง สะท้อนสังคมคุณธรรม



1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์วิจัย นวัตกรรมระบบพฤติกรรมไทย

- Lead สังคมด้วยความรู้และผลสำรวจสถานการณ์ คุณธรรมของสังคมไทย (เครื่องมือทุนชีวิต+ดัชนีชี้วัด คุณธรรม) ระดับบุคคลทุกช่วงวัย-พื้นที่
- วัดระดับการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของคนไทย
- องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการส่งเสริม พฤติกรรมเชิงบวกของคน/องค์กร/ชุมชน/เครือข่าย/พื้นที่ (ตามบริบท)
- การประชุมวิชาการด้านคุณธรรม + mindfulness ทั้งในประเทศและยกระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่นานาชาติ

3. ยุทธศาสตร์การสื่อสารและ พัฒนาศูนย์ข้อมูลด้านคุณธรรม ของประเทศ

- Moral Awards และการสื่อสารรณรงค์ทาง สังคมให้เกิดเป็นกระแส “คนดีมีพื้นที่ในสังคม”
- Co-Brand (Online, On air, On ground)
- Moral Digital พัฒนาศูนย์ข้อมูล และสื่อสารการ เรียนรู้ด้านคุณธรรมสมัยใหม่ด้วยเทคโนโลยี ที่เหมาะสมตามกลุ่มเป้าหมาย/ผู้รับบริการ ทั้งองค์กร Regulator Policy Maker Public

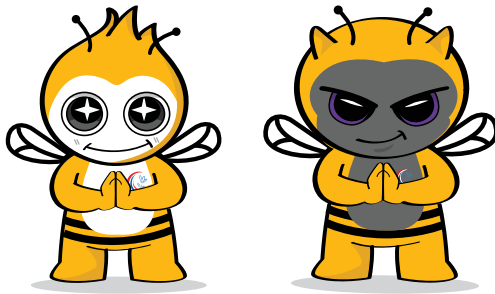
2. ยุทธศาสตร์ด้านการขับเคลื่อนสังคม และภาคีเครือข่ายส่งเสริมคุณธรรม

- ขับเคลื่อนภาคีเครือข่ายส่งเสริมคุณธรรม 6 ภาคส่วน ในแพลตฟอร์มที่ใหญ่ขึ้นและเชิงนโยบาย กระบวนการสมัยชาคุณธรรมที่เชื่อมโยงระดับ พื้นที่-จังหวัดภูมิภาค-ชาติ-นานาชาติ และเกิดรูปธรรม การขับเคลื่อนตามมติสมัชชา
- นำองค์ความรู้และนวัตกรรมการส่งเสริมคุณธรรม ไปส่งเสริมขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กร

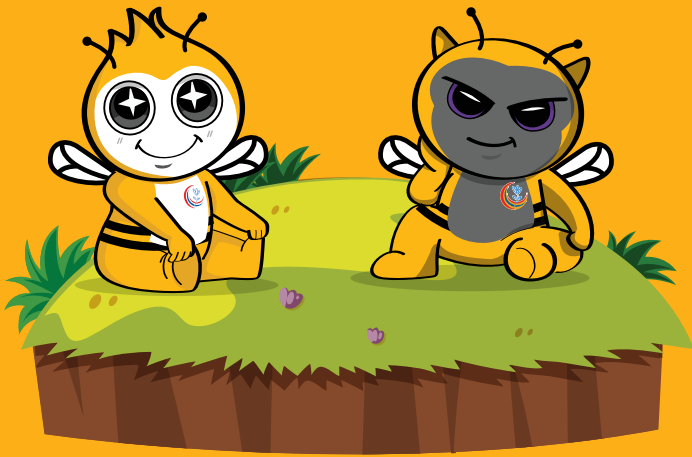
- พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและ Succession plan
- พัฒนางองค์กรเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบยั่งยืน
- พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรสู่ภาครัฐ 4.0
- บริหารจัดการทรัพยากรและวางแผนกำลังคน

ทิศทางของศูนย์คุณธรรมข้างต้นนี้ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตัวชี้วัด และเป้าหมายของการส่งเสริมคุณธรรมของสังคมไทยตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม แผนปฏิรูปประเทศด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติระยะที่ 2 ในทุกระดับ โดยศูนย์คุณธรรมจะมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัยวิชาการ และนวัตกรรมการส่งเสริมคุณธรรม เพื่อนำไปใช้ขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมร่วมกับภาคีเครือข่ายทางสังคมทุกภาคส่วนที่มีความสำคัญต่อระบบนิเวศคุณธรรม เพื่อให้ “คุณธรรม” เป็นพลังบวกที่สร้างคุณค่าร่วมในการพัฒนาสังคมไทยให้ยั่งยืนตามหลักการ Honey Bee Model ของศูนย์คุณธรรมต่อไป





"คุณธรรม คุณ ทำได้"



คนดีมีพื้นที่ยืน ความดีมีพื้นที่ในสังคม



ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)
เลขที่ 69 อาคารวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล (CMMU)
ชั้น 16-17 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0-2644-9900 โทรสาร 0-2644-4901

