

เครื่องมือส่งเสริม

การพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรมสำหรับองค์กร

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

กลุ่มงานวิจัยนวัตกรรมและระบบพฤติกรรมไทย

เครื่องมือส่งเสริม

การพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรมสำหรับองค์กร

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

กลุ่มงานวิจัยนวัตกรรมและระบบพฤติกรรมไทย

คำนำ

ตามที่ศูนย์คุณธรรม (องค์กรมมหาชน) ได้มีการวางแผนเพื่อพัฒนา “มาตรฐานด้านคุณธรรม” เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมคุณธรรมในระดับองค์กรที่มุ่งเน้นกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจและการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาสู่องค์กรที่มีคุณธรรม โดยการทดลองนำร่องมาตรฐานด้านคุณธรรมและประเมินตนเองด้านคุณธรรมสำหรับองค์กรและชุมชน โดยมีความมุ่งหวังเพื่อวิเคราะห์เครื่องมือ กระบวนการส่งเสริมในองค์กร/ชุมชนที่มีบริบทที่แตกต่าง แล้วนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมและแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรคุณธรรม รวมถึงการพัฒนาให้เป็นหลักสูตรในอนาคตของศูนย์คุณธรรมนั้น

ในการนี้ ศูนย์คุณธรรม และ บริษัท ใจคิด จำกัด จึงร่วมกันพัฒนาและจัดทำเครื่องมือส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรมสำหรับองค์กรในการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรมในองค์กรและชุมชน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางการพัฒนาขององค์กรอื่นต่อไป

สารบัญ

		หน้า
บทที่ 1	บทนำ	1
	วัตถุประสงค์	1
	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	1
	ร่างมาตรฐานด้านคุณธรรม	2
บทที่ 2	กรอบแนวคิดหลักและกระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม	4
	กรอบแนวคิดหลัก (Key Concept)	4
	กระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม (Key Process)	5
บทที่ 3	เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ	8
	รูปแบบและวิธีการจัดกระบวนการ	8
	เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ	8
บทที่ 4	กระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรมในองค์กร	19
	Workshop ครั้งที่ 1 การทำความเข้าใจองค์กรและสร้างเป้าหมายร่วมเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร	21
	Workshop ครั้งที่ 2 การวางแผนเสริมสร้างคุณธรรมในองค์กร	25
	Workshop ครั้งที่ 3 การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนำร่อง	29
บรรณานุกรม		33

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

การส่งเสริมคุณธรรมในสังคมเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะในระดับนโยบายที่มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่เน้นมิติคุณธรรมที่เชื่อมโยงกับการพัฒนามนุษย์ ในขณะที่ภาคนโยบายให้ความสำคัญกับเรื่องคุณธรรม แต่สถานการณ์ด้านคุณธรรมบางมิติยังเป็นประเด็นที่น่าห่วงใย โดยจากรายงานการประเมินขององค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ภาพลักษณ์ของการคอร์รัปชันขององค์กรในระดับสากลที่มีต่อประเทศไทย ใน 3 ปีล่าสุดพบว่า ปี 2560 ประเทศไทยได้คะแนนความโปร่งใสอยู่ที่ 37 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่ในอันดับที่ 96 ของโลก และอยู่ในอันดับที่ 3 ในอาเซียน ขณะที่ปี 2561 ประเทศไทยได้คะแนนความโปร่งใสอยู่ที่ 36 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน ติดอันดับที่ 99 ของโลก และอยู่ในอันดับที่ 5 ในอาเซียน และปี 2562 มีได้คะแนนความโปร่งใสอยู่ที่ 36 เท่ากับปี 2561 แต่อันดับโลกล่งลงไปอยู่อันดับที่ 101 ข้อมูลเหล่านี้สะท้อนว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่มีปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศทั้งในด้านศักยภาพการแข่งขันกับต่างประเทศและคุณภาพชีวิตประชาชน

ด้วยเหตุนี้ กระบวนการส่งเสริมคุณธรรมให้เกิดขึ้นในสังคมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยหน่วยงานสังคมที่มีนัยสำคัญต่อการส่งเสริมคุณธรรม คือ องค์กรและชุมชน โดยศูนย์คุณธรรมได้ดำเนินการพัฒนาแนวทาง (Guideline) ส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานองค์กรคุณธรรมให้กับเครือข่ายทางสังคมมาอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่มีคุณธรรม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

องค์กรและชุมชนสามารถนำเครื่องมือส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรมสำหรับองค์กรไปปรับประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม

ร่างมาตรฐานด้านคุณธรรม

ร่างมาตรฐานด้านคุณธรรมพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทาง (Guideline) ส่งเสริมการสร้างและพัฒนา มาตรฐานด้านคุณธรรมให้กับองค์กรและชุมชน โดย ร่างมาตรฐานด้านคุณธรรมมีความมุ่งหวังให้ องค์กรและชุมชนที่สนใจเข้าสู่กระบวนการส่งเสริมการเป็นองค์กรคุณธรรม รวมถึงองค์กรและชุมชนที่ มีการดำเนินงานด้านคุณธรรมมาแล้วสามารถนำมาตรฐานด้านคุณธรรมไปปรับปรุง ประยุกต์ หรือเป็น แนวทางในการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรและชุมชน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรและ ชุมชนในการร่วมค้นหา ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ร่างมาตรฐานด้านคุณธรรม พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา ประกอบด้วยตัวชี้วัดใน 10 มิติ ดังนี้



ที่มา : ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน), 2563

ทั้งนี้ แนวทางในการส่งเสริมคุณธรรมเบื้องต้นในระดับองค์กรจะมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาคุณธรรมควบคู่กับจริยธรรม เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามขึ้นในองค์กร

	การพัฒนาองค์กรที่มีจริยธรรม	การพัฒนาองค์กรที่มีคุณธรรม
เป้าหมาย	เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เพื่อความเจริญงอกงามหรือคุณธรรม
วิธีการ	ควบคุมและตรวจสอบ	ฝึกฝนปัญญาเชิงปฏิบัติ
เครื่องมือ	การตรวจสอบจริยธรรม	การเป็นพี่เลี้ยง

 พัฒนาคุณธรรมควบคู่กับจริยธรรม

ที่มา : ปกรณ์ สิงห์สุริยา, 2562

บทที่ 2

กรอบแนวคิดหลักและกระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้าน คุณธรรม

กรอบแนวคิดหลัก (Key Concept)

กรอบแนวคิดหลักที่ใช้ในกระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันในการขับเคลื่อนคุณธรรมในองค์กร ประกอบด้วยกรอบแนวคิดดังนี้



1. ปลูกฝังบวก

มุ่งเน้นการส่งเสริมวิธีปฏิบัติที่ดีของบุคคลหรือองค์กร หรือคุณค่าที่บุคคลหรือองค์กรยึดถือปฏิบัติ เพื่อเป็นแบบอย่างในการส่งเสริมคุณธรรม และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการปฏิบัติในวงกว้าง เกิดการขยายผล หรือนำมาออกแบบระบบ การปฏิบัติการ เพื่อสร้างผลลัพธ์ในการส่งเสริมคุณธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้อาจพิจารณานำสิ่งที่เป็นจุดอ่อนขององค์กรมาสร้างโอกาสในการพัฒนา โดยค้นหาสิ่งที่ดีจากองค์กรอื่นและโลกมาสร้างสรรค์ความเป็นไปได้ใหม่ในการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร

เป็นการประยุกต์ใช้หลักการของ Appreciative Inquiry (AI) มุ่งเน้นจิตวิทยาเชิงบวก โดยการค้นหาสิ่งที่ดีของบุคคลและองค์กรและโลก เพื่อนำมาสร้างสรรค์โอกาสและความเป็นไปได้ใหม่ ในการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร

2. กระบวนการมีส่วนร่วม

ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกระบวนการคิด ออกแบบ วางแผน ดำเนินการ สรุปผลและบทเรียนร่วมกัน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และเกิดพลังกลุ่มในการขับเคลื่อน แผนงานและแนวทางในการส่งเสริมคุณธรรม

3. กิจกรรมขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง

การเริ่มต้นด้วยกิจกรรมเล็ก ๆ ในการส่งเสริมคุณธรรมให้เกิดความสำเร็จ และสะสม ความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ นั้น จะเป็นการเสริมแรงให้ผู้ร่วมสร้างองค์กรมีกำลังใจที่จะขับเคลื่อน แผนงานและแนวทางต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้เกิดระบบระบบการส่งเสริมคุณธรรมที่ยั่งยืน

การขับเคลื่อนกิจกรรมเป็นการประยุกต์ใช้หลักการ วงจรการควบคุมคุณภาพ (PDCA Cycle- Plan-Do-Check-Act) หรือ วงจรเดมมิง (Deming Cycle) คือ แนวคิดการพัฒนาการทำงานเพื่อควบคุม คุณภาพงานให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วงจรในการพัฒนาจึงมุ่งสู่วางแผนกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ขับเคลื่อนให้เกิดการลงมือทำ ติดตามผลการดำเนินงาน และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับ คุณธรรมในองค์กร

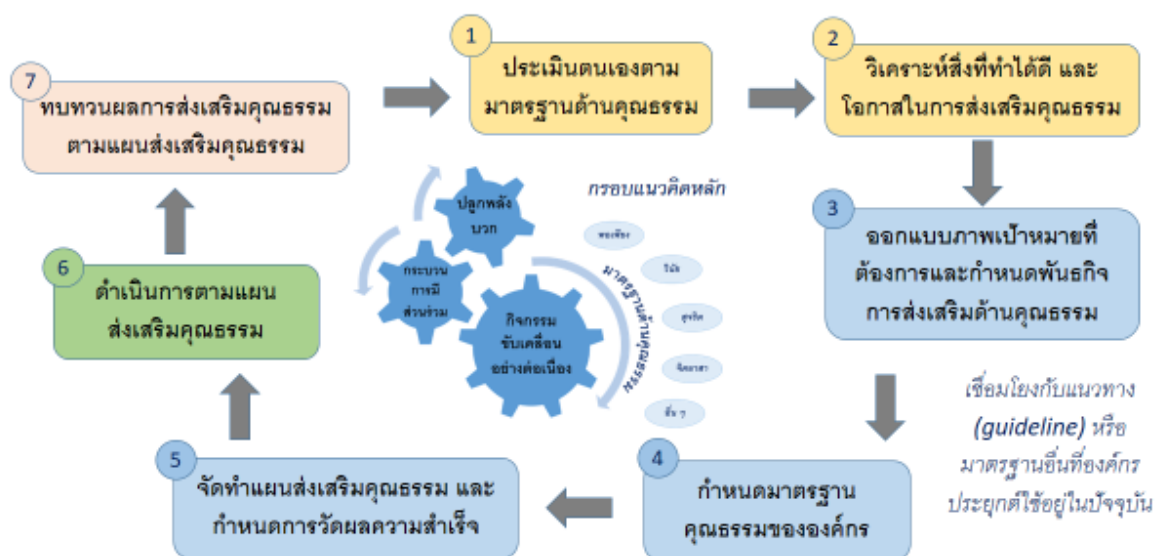
4. มาตรฐานด้านคุณธรรม

มุ่งเน้น 4 คุณธรรมสำคัญในการรณรงค์และส่งเสริมให้เกิดขึ้นในสังคมไทย ได้แก่ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา รวมถึงคุณธรรมด้านอื่น ๆ ที่องค์กรต้องการส่งเสริม โดยเปิดกว้างให้สามารถ ประยุกต์ใช้กับมาตรฐานหรือแนวทางหรือ guidelines อื่นที่ยึดถือปฏิบัติอยู่ เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง และสร้างความเป็นระบบในการส่งเสริมคุณธรรมขององค์กร

กระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม (Key Process)

เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร จึงกำหนดกรอบแนวทางเบื้องต้นเพื่อ ประยุกต์ใช้ในกระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม 7 ขั้นตอน ดังนี้

กระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม



ขั้นตอนที่ 1 ประเมินตนเองตามมาตรฐานด้านคุณธรรม องค์กรนำแบบประเมินมาตรฐานด้านคุณธรรมของศูนย์คุณธรรมมาประเมินองค์กร โดยมีส่วนร่วมจากสมาชิกหรือผู้ร่วมสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้อง ในมิติของระบบ การปฏิบัติการ และผลลัพธ์

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สิ่งที่ดีได้ และโอกาสในการส่งเสริมคุณธรรม องค์กรนำผลการประเมินมาวิเคราะห์สิ่งที่องค์กรทำได้ดีตามมาตรฐานด้านคุณธรรมในมิติต่าง ๆ และค้นหาโอกาสในการพัฒนา โดยอาจนำแบบอย่างที่ดีจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเชื่อมโยงให้เห็นโอกาสใหม่ ๆ ในการพัฒนาและส่งเสริมคุณธรรมต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบภาพเป้าหมายที่ต้องการและกำหนดพันธกิจการส่งเสริมด้านคุณธรรม องค์กรประมวลภาพเป้าหมายที่องค์กรต้องการเห็นในกรอบระยะเวลาที่องค์กรคาดหวัง หรือกำหนดวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรม เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพเป้าหมายร่วมกันชัดเจน และกำหนดพันธกิจ หรือหน้าที่ที่ตอบสนองเป้าหมายการส่งเสริมด้านคุณธรรมนั้น เพื่อให้ทราบบทบาทหน้าที่สำคัญที่องค์กรมุ่งเน้น

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดมาตรฐานคุณธรรมขององค์กร องค์กรทบทวนและกำหนดมาตรฐานคุณธรรม ที่จะใช้เป็นแนวทางหลักที่องค์กรจะขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรม โดยมาตรฐานคุณธรรมนั้นมีความสอดคล้องกับมาตรฐานด้านคุณธรรมของศูนย์คุณธรรม และมาตรฐานคุณธรรมอื่นที่องค์กรประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ทั้งนี้ควรกำหนดมาตรฐานที่ทุกคนยอมรับและพร้อมปฏิบัติ และควรมีการกำหนดตัวชี้วัดหรือสิ่งที่บอกได้ว่าผลลัพธ์ที่ทุกคนปฏิบัตินั้นบรรลุความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแผนส่งเสริมคุณธรรม และกำหนดการวัดผลความสำเร็จ เมื่อมีเป้าหมายและกำหนดหน้าที่ พร้อมมาตรฐานด้านคุณธรรมขององค์กรชัดเจนแล้ว องค์กรจัดทำแผนส่งเสริมคุณธรรม เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและมาตรฐานด้านคุณธรรมขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยสามารถจัดทำเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาว ขึ้นอยู่กับการจัดลำดับความสำคัญและความยากง่ายในการดำเนินการตามแผนส่งเสริมคุณธรรม กำหนดกิจกรรม ผู้ที่เกี่ยวข้อง และแนวทางในการสื่อสาร พร้อมทั้งกำหนดการวัดผลความสำเร็จของแผนส่งเสริมคุณธรรม เพื่อองค์กรใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ ทั้งนี้ การวัดผลความสำเร็จทำได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ให้สะท้อนความเจริญงอกงามตามมาตรฐานด้านคุณธรรมที่องค์กรกำหนด

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการตามแผนส่งเสริมคุณธรรม นำแผนไปถ่ายทอดยังผู้ที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการตามแผนส่งเสริมคุณธรรม

ขั้นตอนที่ 7 ทบทวนผลการส่งเสริมคุณธรรมตามแผนส่งเสริมคุณธรรม ติดตามผลการดำเนินการตามแผนส่งเสริมคุณธรรม ในลักษณะของการพิจารณาเทียบเคียงกับมาตรฐานด้านคุณธรรมขององค์กร การพิจารณาผลลัพธ์ตามการวัดผลที่องค์กรกำหนด การสังเกต ณ สถานที่ปฏิบัติงาน รวมถึงการถอดบทเรียนจากการดำเนินการ เพื่อนำผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปปรับใช้ในการประเมินรอบต่อไป

ทั้งนี้ องค์กรสามารถนำกระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม (Key Process) 7 ขั้นตอน ไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินการอยู่ โดยแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนั้น หัวใจสำคัญคือ การมุ่งเน้นที่กรอบความคิดหลัก (key Concept) ที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการ

บทที่ 3

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ

รูปแบบและวิธีการจัดกระบวนการ

รูปแบบและวิธีการจัดกระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ให้เกิดการตระหนักรู้ และเกิดการขับเคลื่อนลงมือทำในฐานะผู้ร่วมสร้างองค์กร โดยมีรูปแบบและวิธีการจัดกระบวนการดังนี้

1. Active Learning เป็นการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ เน้นให้ผู้เรียนรู้ได้ลงมือทำ คิดวิเคราะห์ ร่วมมือกันแก้ไขปัญหา และถอดบทเรียนร่วมกัน

2. Experiential Learning การเรียนรู้ประสบการณ์ คือ กระบวนการสร้างความรู้ ทักษะ และเจตคติด้วยการนำเอาประสบการณ์เดิมของผู้เรียนมาบูรณาการเพื่อสร้างการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้น โดยมีจุดเด่นคือการทบทวนประสบการณ์ หรือ นำสิ่งที่ลงมือทำมาถกผลึกความคิด เพื่อให้ได้รับรู้ถึงความรู้ใหม่ที่ได้รับ เป็นการนำไปต่อยอดความรู้เดิม หรือ สามารถนำไปปรับใช้ในบริบทอื่น ๆ ต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม ให้เกิดการเรียนรู้อย่างเรียบง่าย และสร้างการมีส่วนร่วม สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

1. Dialogue

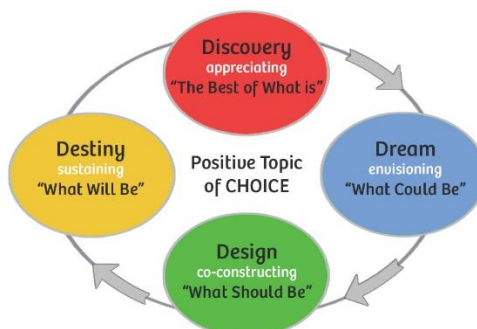
เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ	การประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการ
Dialogue เป็นบทสรุปแนวคิดเชิงปรัชญาของ David Joseph Bohm นักฟิสิกส์ชาวอเมริกัน ผู้ศึกษาและเผยแพร่เรื่องของทฤษฎีควอนตัม ปรัชญาของจิตใจ (Philosophy of mind) และ Neuropsychology	เชิญชวนให้กลุ่มทำวง dialogue เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ตั้งประเด็นที่เป็นสมมติฐานที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ชวนสมาชิกช่วยกันทดสอบ จดบันทึกอย่างถูกต้อง สะท้อนความคิดของกลุ่ม ช่วยสมาชิกจัดการความเห็นที่แตกต่าง สะท้อนพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพของกลุ่ม นำเสนอ feedback ให้กลุ่มเพื่อประเมินหรือสะท้อนความคืบหน้าและสิ่งที่ควรช่วยกันปรับ ช่วยกลุ่มกำหนดเป้าหมายในขั้นถัดไป และช่วยให้กลุ่มเชื่อมโยงกันสื่อสารกัน และอาจจะรวมถึงการช่วยประเมินทรัพยากรในการนำไปสู่เป้าหมาย
Dialogue เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความคิดและพัฒนาบุคลากรในเชิงปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการสื่อสาร การเรียนรู้ร่วมกัน และเกิดการส่งเสริมบรรยากาศที่ดี เป็นการสนทนาอย่างเปิดกว้างที่เน้นการฟังอย่างลึกซึ้ง ฟังอย่างคิด	

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ	การประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการ
ทางบวก หัวใจของวง Dialogue อยู่ที่การพูดคุยอย่างเปิดใจและรับฟังซึ่งกันและกัน เพื่อหาความหมายของสิ่งที่กำลังสนทนาร่วมกัน ก่อให้เกิดความหมาย (ใหม่) เกิดความรู้ ความเข้าใจร่วมกัน และเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกของผู้ร่วมสนทนา เหมาะสำหรับการพัฒนากระบวนการคิด เพื่อสร้างความเข้าใจในระดับที่ยั่งยืน	ประเด็นที่พูดคุยในวง dialogue เช่น การมองสถานการณ์ปัจจุบันด้านคุณธรรมในองค์กร สิ่งองค์กรทำได้ดีในเรื่องคุณธรรม สิ่งที่สมาชิกต้องการเห็นองค์กรเจริญงอกงามในอีก 3-5 ปี ข้างหน้า มาตรฐานคุณธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น
Conceptual Model หรือภาพประกอบ	
คำอธิบายภาพ ความคิดแบบร่วมในวง dialogue คือการที่ผู้คนมาคิดร่วมกัน ร่วมแบ่งปันความคิดเห็นโดยไม่มีการโกรธซึ่งกัน ไม่ปกป้องความคิดเห็นของตนหรือพยายามโน้มน้าวผู้อื่นให้คิดเหมือนตน เห็นถึงความหมายในความคิดเห็นของทุกคน เมื่อนั้นเราจึงสามารถคิดร่วมกันได้ เช่น เมื่อมีผู้เกิดความคิดขึ้น คนอื่นจะหยิบยกขึ้นมาพิจารณา และอีกคนช่วยต่อเติมความคิดนั้น ความคิดจึงจะสั่นไหว	

2. Appreciative Inquiry (AI)

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ	การประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการ
Appreciative Inquiry หรือ AI (Cooperrider, Whitney and Stavros, 2003) คือกระบวนการศึกษาค้นหาร่วมกันเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคนในองค์กร หรือของโลกที่อยู่รอบตัวของเขา รวมทั้งค้นหาว่าอะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างดีที่สุด AI เป็นศิลปะของการถามคำถาม ที่นำไปสู่การส่งเสริมให้ระบบมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด เป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนให้เกิดการถามคำถามในเชิงบวกแบบไม่มีเงื่อนไขใดๆ ในกระบวนการการทำ AI จะเปิดโอกาสให้กับจินตนาการและคิดเชิงนวัตกรรม แทนที่จะเป็นความคิดด้านลบ หรือการวิพากษ์วิจารณ์ AI ยืนยันอยู่บนสมมติฐานที่ว่าในทุกกระบวนการแล้วแต่มีเรื่องราวด้านบวกที่สร้างแรงบันดาลใจที่ยังไม่มีใครนำมาขยายผล และมีมากพอ	AI มุ่งเน้นจิตวิทยาเชิงบวก โดยค้นหาสิ่งที่ดีของบุคคลและองค์กร เพื่อนำมาสร้างสรรค์โอกาสและความเป็นไปได้ใหม่ ในการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น ในวง dialogue สมาชิกได้แบ่งปันวิธีปฏิบัติที่ดีหรือแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมของบุคคลหรือองค์กรที่ประทับใจ ทั้งจากมุมมองภายในหรือภายนอกองค์กร มาร่วมกันออกแบบภาพที่อยากให้เป็นสิ่งที่ดีเหล่านั้นเกิดขึ้น กำหนดแนวทางและร่วมกันสนับสนุนให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง

Conceptual Model หรือภาพประกอบ



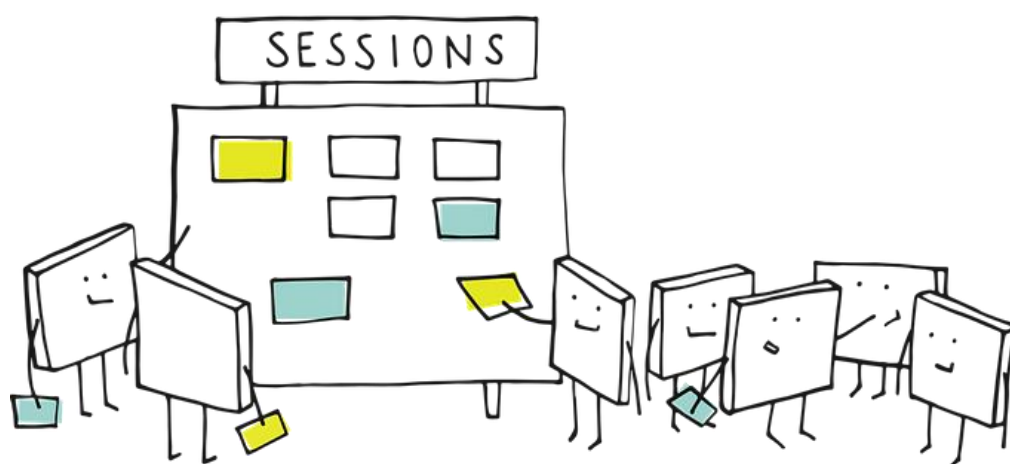
คำอธิบายภาพ

แนวคิดพัฒนาองค์กรด้วย Appreciative Inquiry มีอยู่ 4 ขั้นตอน เรียกได้ว่า 4D Model ได้แก่ 1. Discovery การค้นพบ 2. Dream การฝัน 3. Design การปั้น 4. Destiny การทำ เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีมาออกแบบภาพที่อยากเห็นในอนาคต วางแผนและลงมือทำเพื่อให้เกิดภาพความสำเร็จนั้น

3. Brainstorming

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ	การประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการ
การระดมสมอง หรือการระดมความคิด (Brainstorm) เพื่อปลูกไอเดียสร้างสรรค์ เป็นเทคนิคหนึ่งที่ยิมนำมาใช้ในการระดมความคิดเพื่อหาไอเดียสร้างสรรค์ใหม่ ๆ หรือใช้ในการระดมความคิดเพื่อแก้ไขปัญหา จากหลาย ๆ มุมมอง หลายความคิดของสมาชิกที่มาร่วมกิจกรรมระดมสมอง	การระดมสมองร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้เกิดชุดความคิดใหม่ ๆ โดยการเปิดกว้างอย่างอิสระในการเสนอความคิดเห็นของผู้เข้าร่วม Brainstorm ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดที่ดูเป็นไปได้หรือไม่ หรือดูแปลกไปจากความเป็นจริงก็ตาม หลังจากนั้นจึงนำชุดความคิดดังกล่าวมาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาทีมหรือองค์กรต่อไป

Conceptual Model หรือภาพประกอบ



คำอธิบายภาพ

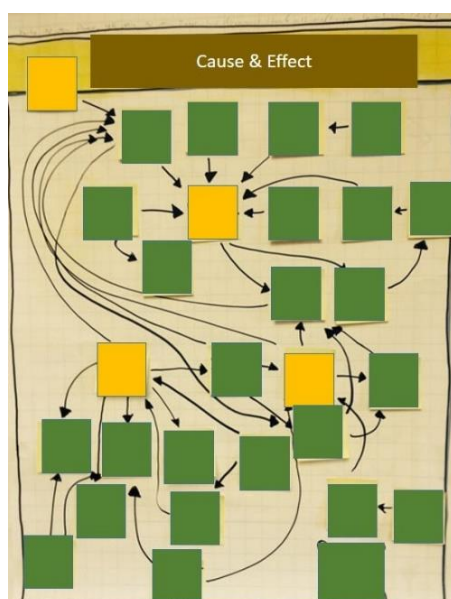
หลักในการระดมสมอง

- 1) การระดมสมองที่ได้ผลต้องเน้นให้ได้ปริมาณมากที่สุด ให้สมาชิกมีอิสระที่จะเสนอความคิดโดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกวิจารณ์ว่าเป็นความคิดที่ไม่เข้าท่า
- 2) การปรับปรุงหรือต่อยอดความคิดของผู้อื่นให้แหลมคมยิ่งขึ้น เป็นคุณค่าสำคัญที่ได้จากการระดมสมอง
- 3) การบันทึกความคิดให้สมาชิกทุกคนเห็นซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการต่อยอดความคิดใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. Cause and Effect Diagram

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ	การประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการ
ผังแสดงเหตุและผล คือ ผังที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของปัญหา (ผล) กับปัจจัยต่างๆ (สาเหตุ) ที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเป็นผลลัพธ์ (ปัญหา) สาเหตุหลักหรือกลุ่มของปัญหาปัจจัยรอง และปัจจัยย่อย	ผังแสดงเหตุและผล ประยุกต์ใช้ในการรวบรวมความคิดที่ยังกระจัดกระจายจากการระดมสมอง มาทำการจัดหมวดหมู่โดยอาจจะใช้แผนผังเครือญาติ (Affinity Diagram) ช่วยในการจัดกลุ่มที่คล้ายคลึงกันให้อยู่ด้วยกันก่อน แล้วจึงเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่มที่เป็นเหตุและผลกัน ใช้วิเคราะห์ปัญหาหรือออกแบบแนวคิดในการแก้ไขปัญหา เพื่อกำหนดแนวทางในการวางแผนร่วมกันต่อไป สมาชิกอาจร่วมกันระดมสมองถึงสิ่งที่ทำได้ดี หรือแผนการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร

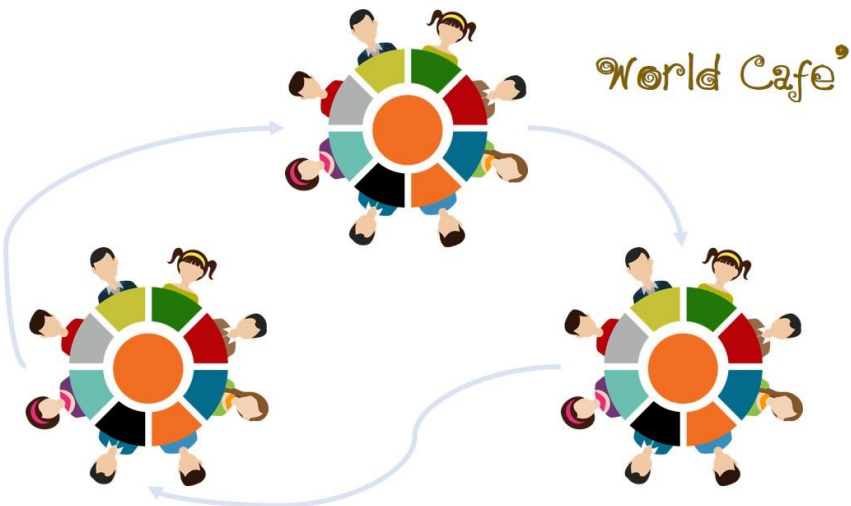
Conceptual Model หรือภาพประกอบ



คำอธิบายภาพ

การเชื่อมโยงความสัมพันธ์โดยใช้หลักของเหตุและผล ช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของกลุ่มความคิดแต่ละกลุ่มความคิด หรือความสัมพันธ์ในประเด็นย่อย ลูกศรที่ชี้เข้าจึงสะท้อนผลที่ถูกกระทบจากเหตุปัจจัยหรือกลุ่มความคิดต่าง ๆ การเลือกแก้ปัญหาที่เหตุหรือรากของปัญหาบางครั้งจึงสามารถแก้ปัญหาอื่นไปพร้อมกัน หรือหากระดมสมองเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา จะแสดงให้เห็นว่าควรจะเริ่มจากจุดใด

5. World Café

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ	การประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการ
เป็นรูปแบบหนึ่งของการทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็น ในประเด็นที่กลุ่มได้กำหนดไว้ แต่ละกลุ่มจะได้รับฟังแนวทางและความคิดเห็นของสมาชิกจากกลุ่มอื่นๆ เพื่อช่วยขยายมุมมอง ต่อยอดความคิด และเป็นโอกาสในการถ่ายทอดความคิด ข้อมูลให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน	เมื่อมีการระดมสมองทั้งในการระบุปัญหา แก้ไขปัญหา หรือค้นหาโอกาสในการพัฒนา มาตรฐานด้านคุณธรรมของแต่ละกลุ่ม สามารถใช้รูปแบบ World Café' ในการให้สมาชิกกลุ่มอื่นๆ ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นด้วย และช่วยสื่อสารความเข้าใจในแนวคิดของแต่ละกลุ่ม โดยไม่จำเป็นต้องใช้เวลาในการนำเสนออีก
Conceptual Model หรือภาพประกอบ  The diagram illustrates the World Café process. It features three identical circular groups of people, each with a central orange circle and eight surrounding colored segments (green, yellow, red, orange, black, blue, purple, grey). Each group has a person standing at each segment. Curved arrows connect the groups in a clockwise cycle: from the top group to the bottom-left, from the bottom-left to the bottom-right, and from the bottom-right back to the top group. To the right of the top group, the text 'World Café' is written in a stylized font.	
คำอธิบายภาพ กระบวนการ World Cafe หรือ สภากาแฟ เป็นการจัดการกระบวนการ สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้เข้าร่วม โดยการแบ่งผู้เข้าร่วมออกเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อให้ได้สนทนาและแลกเปลี่ยนกัน และให้มีการเปลี่ยนกลุ่มพูดคุยได้ตามความสนใจเมื่อครบเวลาที่กำหนด โดยจะมี “เจ้าของโต๊ะ” เป็นผู้จัดประเด็นแลกเปลี่ยน และเล่าสู่ผู้คนกลุ่มใหม่ฟัง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและต่อยอดต่อไป	

6. Storytelling

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ	การประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการ
การเล่าเรื่อง เป็นวิธีการหรือเครื่องมือประเภทหนึ่งของการจัดการความรู้ ในการดึงเอาประสบการณ์ หรือความรู้ที่อยู่ภายในของผู้เล่าออกมาเล่าให้บุคคลอื่นฟัง ผู้ฟังสามารถนำเอาประสบการณ์ หรือความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของตนเองได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาเริ่มต้นในการศึกษาเรื่องนั้นๆ ใหม่	การเล่าเรื่องเป็นการใช้สมองทั้งสองซีก สื่อให้ทราบถึงข้อมูลและเห็นภาพจากประสบการณ์ของผู้เล่าร่วมกัน ใช้การเล่าเรื่องในการนำกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปิดใจ เชื่อมโยงกันไว้วางใจกันอย่างเป็นธรรมชาติ โดยสามารถนำประสบการณ์ด้านคุณธรรมของบุคคลและองค์กรมาแบ่งปัน เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนักรู้ ชื่นชม และเกิดแรงบันดาลใจ ในการสร้างเสริมพฤติกรรมอันดี องค์กรสามารถชวนสมาชิกมาร่วมกันแบ่งปันเรื่องราวด้านคุณธรรม เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เกิดแรงบันดาลใจ ในการมุ่งส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร

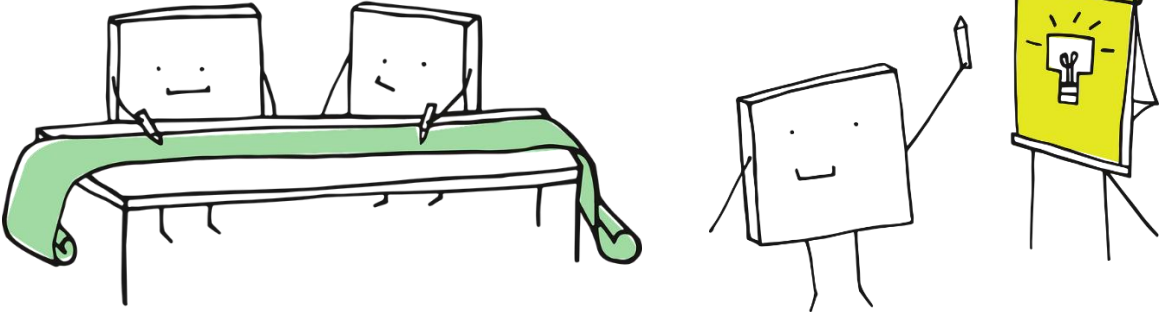
Conceptual Model หรือภาพประกอบ



คำอธิบายภาพ

Storytelling เล่าเพื่อสื่อเรื่องราวความจริงที่เกิดขึ้น ประสบการณ์ ความคิด ความรู้สึก สามารถสรุปบทเรียนที่ได้รับ และสิ่งที่จะทำหรือไม่ทำต่อไปในอนาคต หรือเห็นโอกาสในการพัฒนามากขึ้น

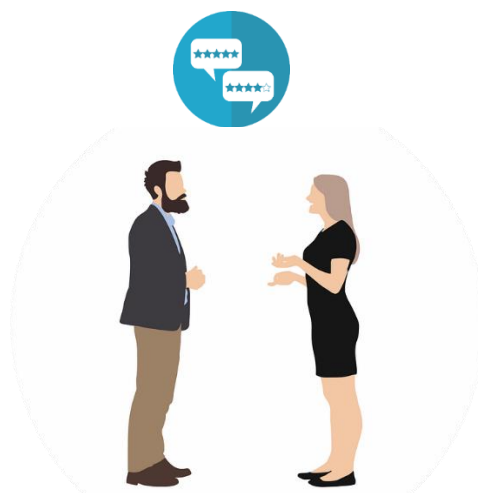
7. Visual Thinking

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ	การประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการ
Visual Thinking หรือ “กระบวนการคิดเป็นภาพ” คือศาสตร์ของการจัดระเบียบ และเพิ่มศักยภาพในการคิดและสื่อสารจากภายในความคิดสู่ผู้รับสาร ซึ่งนับว่าเป็นวิธีที่สามารถช่วยให้การสื่อสารเนื้อหาที่มีความซับซ้อน ให้เข้าใจง่าย ชัดเจน และตรงกัน รวมถึงสามารถดำเนินกิจกรรมไปในทิศทางเดียวกันได้ การใช้ Visual Thinking เพื่อการสื่อสารให้มีความเข้าใจ แม้ในเรื่องที่ไม่เป็นรูปธรรม สามารถสื่อให้คนที่เกี่ยวข้องเข้าใจร่วมกันได้มากขึ้น ทำให้เกิดการเรียนรู้และรับฟังข้อมูลได้ดีขึ้น	การใช้ Visual Thinking พุดคุยสื่อสารในกลุ่มคนเล็กๆ 2-3 คน จะมีประสิทธิภาพมากและสนุกมากขึ้น ข้อมูลจะถูกกรองเป็นการวาดภาพแบบมีระบบโดยอัตโนมัติ เป็นขั้นเป็นตอน กระชับมากขึ้น และช่วยให้การประชุมวงใหญ่ ๆ 8-10 คน มีประสิทธิภาพและพลังในการสื่อสารมากขึ้น ชวนสมาชิกร่วมกันวาดภาพที่อยากเห็นระบบคุณธรรมในองค์กรในอีก 3-5 ปี ช่วยกันแต่งเติมภาพ ภาพอาจจะสะท้อนบรรยากาศและความเชื่อร่วมกันบางอย่าง ช่วยเสริมแรงบันดาลใจและพลังกลุ่มได้ดี
Conceptual Model หรือภาพประกอบ 	
คำอธิบายภาพ การสรุปจับใจความสำคัญจะทำให้เห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เห็นลำดับความสำคัญของแต่ละสิ่ง เห็นทิศทาง และที่สำคัญคือได้เห็นภาพรวม ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้สามารถมองเห็นโอกาสที่ไม่เคยมองเห็นจากตัวหนังสือหรือตาราง ตัวเลข ทำให้เห็นต้นเหตุของปัญหาและทางแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนขึ้น รวมทั้งเห็นภาพความสำเร็จร่วมกัน	

8. Conversation Feedback Recognition (CFR)

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ	การประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการ
CFR เป็นการสนทนาที่มีคุณภาพ กระบวนการที่จะทำให้ทีมเกิดการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการสนทนาที่รองรับความจริงทุกด้าน เพื่อสะท้อนให้เห็นโอกาสในการพัฒนา CFR ประกอบด้วย 3 กระบวนการสำคัญ ได้แก่ การสื่อสาร (Conversation), การให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) และ การยอมรับชื่นชม (Recognition)	CFR ช่วยเปิดพื้นที่แห่งความไว้วางใจ (Trust) ให้เกิดการกล้าตัดสินใจ และ ยกระดับความรับผิดชอบของบุคลากร ผ่านการสร้างแรงจูงใจจากภายในจิตใจของตนเอง เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมที่พร้อมบ่มเพาะทางด้านจิตใจให้เจริญงอกงาม การสะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้น ชื่นชมสิ่งที่ทำได้ดี ให้ข้อเสนอแนะในระหว่างกระบวนการพัฒนา หรือในช่วงเวลาปิดท้ายทุกกิจกรรมการประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกัน เป็นการเสริมแรงให้กลุ่มเกิดพลังร่วมที่จะร่วมสร้างพื้นที่ที่เป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นความรู้สึกที่แท้จริง

Conceptual Model หรือภาพประกอบ



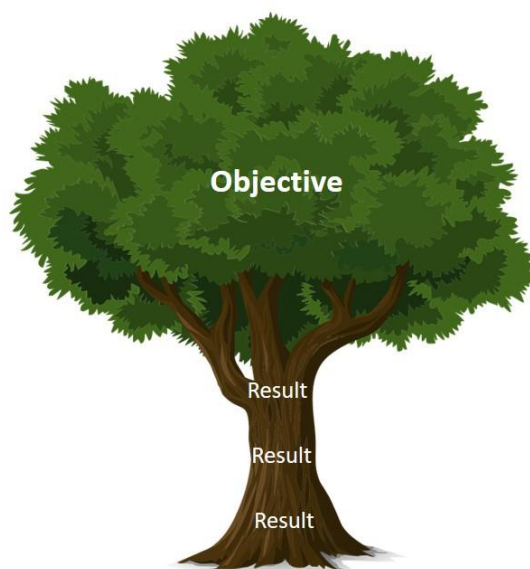
คำอธิบายภาพ

ผู้นำในทุกระดับที่มีภาวะผู้นำกระบวนการ (Facilitative Leadership) จะสามารถประยุกต์ใช้ทักษะของกระบวนการ หรือ Facilitator ตามบริบทจริงในงาน สามารถวางกิจกรรม และเครื่องมือการเรียนรู้ต่าง ๆ และ Facilitate ผ่านงานของผู้นำ เช่น การบริหารจัดการความคาดหวัง กระบวนการให้ข้อเสนอแนะ และกระตุ้นความคิดทีมงาน เพื่อสร้างความรับผิดชอบจากภายในใจตนเอง

9. OKRs

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ	การประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการ
OKRs ย่อมาจาก Objectives & Key Results เป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายวัดความสำเร็จ เพื่อให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความรวดเร็ว และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ Objectives ในการใช้ระบบ OKRs คือเป้าหมายขององค์กร ว่าต้องการให้องค์กรไปอยู่ที่จุดไหน (Where) ขณะที่ Key Results ในที่นี้แท้จริงแล้วคือเราจะทำอะไร และทำอย่างไร (How) เพื่อให้องค์กรไปถึงจุดหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้	การตั้ง Objectives ที่ดีจึงเป็นกุญแจสำคัญมาก และจะส่งผลต่อทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยตั้งเป้าหมายเป็นการส่งมอบ “คุณค่า (Value)” ให้กับลูกค้า ทั้งองค์กรก็จะผลักดันตัวเองไปในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นจริง Key Results ขององค์กรก็จะเป็นการพัฒนา ระบบงาน สร้างเสริมกิจกรรมต่างๆ ที่เชื่อว่าจะก่อให้เกิดความเจริญงอกงามในองค์กรและสังคม เช่น วัตถุประสงค์ในการส่งเสริมให้สมาชิกเก็บออม ผลลัพธ์ที่จะทำให้เกิดขึ้นคือ สมาชิกทุกคนฝากเงิน 10% ของรายได้ในทุกสัปดาห์ สมาชิกทุกคนทำบัญชีรายรับรายจ่ายทุกวัน

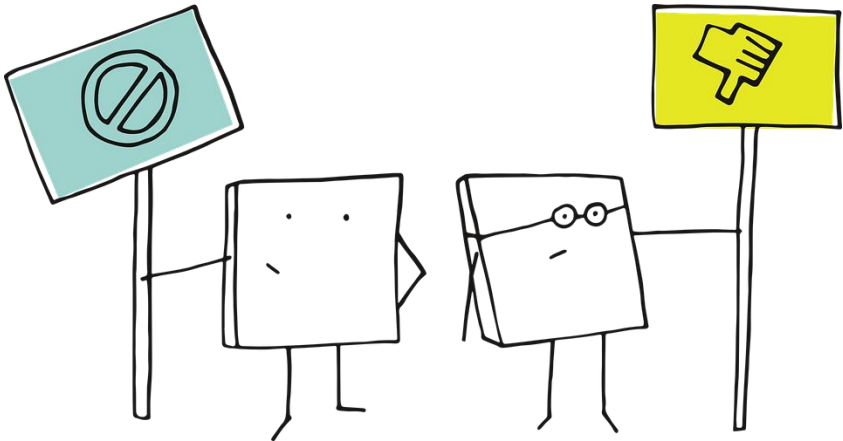
Conceptual Model หรือภาพประกอบ



คำอธิบายภาพ

การกำหนด OKR ทำเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา ไม่ใช่เพื่อการประเมินให้รางวัล การกำหนด objective เป็นการกำหนดรายไตรมาส หรือทุก 3 เดือน ส่วนการวัดผล key result อาจจะวัดเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน การกำหนด objective ประมาณ 3-5 ข้อ รวมทั้งการกำหนด key result ประมาณ 3 ข้อ ต่อหนึ่ง objective โดย key result จะกำหนดตามหลักการ SMART Goal

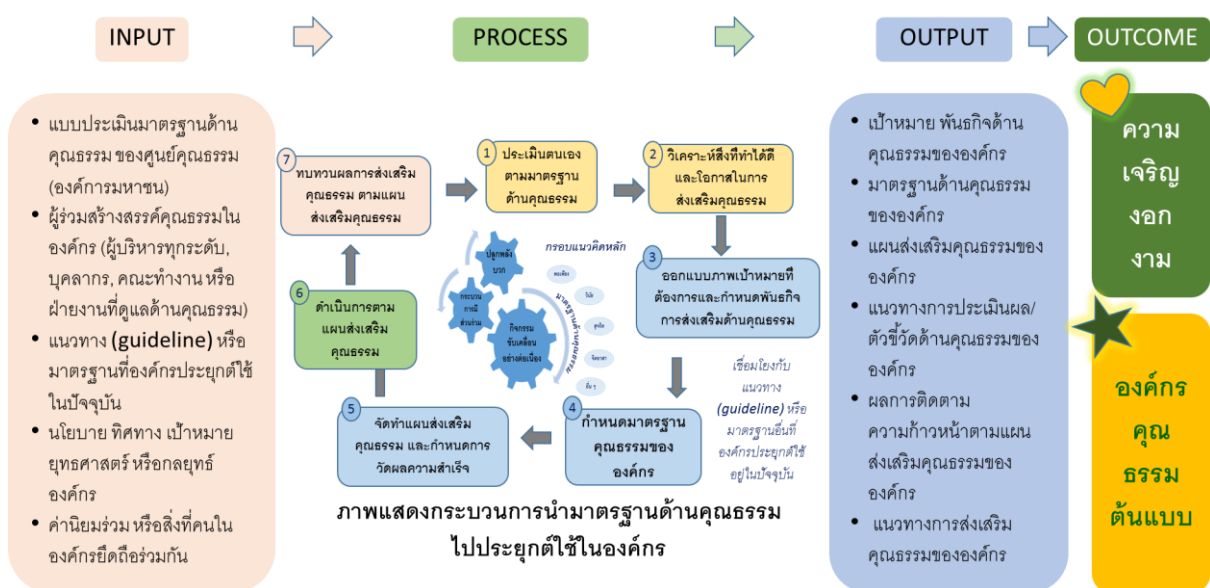
10. AAR–After Action Review

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดกระบวนการ	การประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการ
การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) หมายถึง เทคนิค/วิธีการ/ขั้นตอนหนึ่งในการทำงานที่ใช้ในการทบทวนวิธีการทำงาน ทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยคงไว้ซึ่งวิธีการที่ดีอยู่แล้ว และแก้ปัญหาก็เคยเกิดขึ้นเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ รวมทั้งมีการบันทึก/ถอดบทเรียนที่ได้รับเพื่อใช้เป็นข้อมูล/ความรู้ในการทำงานต่อไป	นำ AAR มาใช้ในการทบทวนการจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในทีมผู้อำนวยความสะดวก หรือฝึกสมาชิกผู้เข้าร่วมขององค์กร ทบทวนกิจกรรมหรือแผนงานที่ผ่านมาโดยใช้ AAR เป็นแนวทางสรุปผลการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกัน ทุกครั้งเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการจัดประชุมระดมความคิดเห็นหรือทำกิจกรรมต่างๆ ในการออกแบบหรือส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานคุณธรรม ควรจะต้องมีการสรุปผลและบทเรียนร่วมกัน
Conceptual Model หรือภาพประกอบ 	
คำอธิบายภาพ แนวทางการทำ AAR คือ ทีมงานร่วมกันตอบคำถามภายหลังการทำงานใน 5 ข้อ ดังนี้ 1. ท่านคาดหวังอะไรจากการทำงานครั้งนี้ 2. ท่านได้ตามที่คาดหวังหรือไม่ เพราะอะไร 3. มีอะไรที่ไม่เป็นไปตามคาดหวังหรือพบปัญหาอะไร เพราะอะไร และจะปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร 4. มีสิ่งที่เกินความคาดหวังหรือไม่ เพราะอะไร 5. ท่านจะทำอะไรต่อไปเพื่อให้บรรลุสิ่งที่คาดหวัง หรือท่านได้รับบทเรียนอะไรที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป	

บทที่ 4

กระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรมในองค์กร

กระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรมในองค์กรนั้น องค์กรและชุมชนสามารถนำกรอบแนวคิดและกระบวนการ 7 ขั้นตอน ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน และแนวทางในการวัดผลความสำเร็จ เพื่อการขับเคลื่อนมาตรฐานคุณธรรมให้เกิดในองค์กรได้ โดยสามารถปรับขั้นตอนให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการขององค์กร และทรัพยากรที่องค์กรเลือกมาใช้ในระหว่างกระบวนการ รวมถึงเครื่องมือเพื่อการสร้างการมีส่วนร่วม โดยยังคงยึดแนวคิดหลัก (Key Concept) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งผลผลิต (output) และผลของความเจริญงอกงาม หรือความเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ ตามเป้าหมายที่ศูนย์คุณธรรมมุ่งหวังที่จะส่งเสริมการสร้างสังคมคุณธรรม



ทั้งนี้ ในความหมายของ**ความเจริญงอกงาม** อ้างอิงตามระดับขององค์กรคุณธรรม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 องค์กรส่งเสริมคุณธรรม คือ องค์กรที่แสดงเจตนารมณ์จะพัฒนาเป็นองค์กรคุณธรรม โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณธรรม มีแผนการดำเนินการพัฒนาองค์กรคุณธรรม มีการจัดกลไกผู้รับผิดชอบ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม ซึ่งผลการดำเนินงานอาจเกิดขึ้นบางส่วน แต่ผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของคนหรือปัญหาเชิงคุณธรรมที่ลดลงอาจยังไม่เห็นผลชัดเจน

ระดับที่ 2 องค์กรคุณธรรม คือ องค์กรส่งเสริมคุณธรรมที่มีกระบวนการพัฒนาองค์กรคุณธรรม ที่ได้มาตรฐานขององค์กรส่งเสริมคุณธรรม และมีการจัดระบบภายในองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา องค์กรคุณธรรม และมีการบริหารจัดการให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิง พฤติกรรมของคนในองค์กร และส่งผลกระทบให้การทำมาความดีเพิ่มขึ้น ปัญหาเชิงคุณธรรมลดลง และมีแนวโน้ม จะเกิดการพัฒนาด้านต่อเนื่อง เกิดความยั่งยืนได้

ระดับที่ 3 องค์กรคุณธรรมต้นแบบ คือ องค์กรคุณธรรมที่ดำเนินการประสบความสำเร็จ ทั้งในกระบวนการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนที่มีคุณธรรม คนมีความสุข องค์กร มีคุณภาพและคุณธรรมเชิงประจักษ์ มีองค์ความรู้สามารถถ่ายทอดและเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับ องค์กรต่าง ๆ ได้

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการจัดกระบวนการส่งเสริมคุณธรรม 3 ครั้ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

Workshop	เรื่อง	ผลลัพธ์
ครั้งที่ 1	การทำความเข้าใจองค์กรและสร้างเป้าหมายร่วมเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร	1) เป้าหมาย พันธกิจด้านคุณธรรมขององค์กร 2) มาตรฐานด้านคุณธรรมขององค์กร
ครั้งที่ 2	การวางแผนเสริมสร้างคุณธรรมในองค์กร	1) แผนส่งเสริมคุณธรรมขององค์กร 2) แนวทางการประเมินผลตัวชี้วัดด้าน/คุณธรรมขององค์กร
ครั้งที่ 3	การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนำร่อง	1) ผลการติดตามความก้าวหน้าตามแผนส่งเสริมคุณธรรมขององค์กร 2) แนวทางการส่งเสริมคุณธรรมขององค์กร

Workshop ครั้งที่ 1 การทำความเข้าใจองค์กรและสร้างเป้าหมายร่วมเพื่อส่งเสริม คุณธรรมในองค์กร

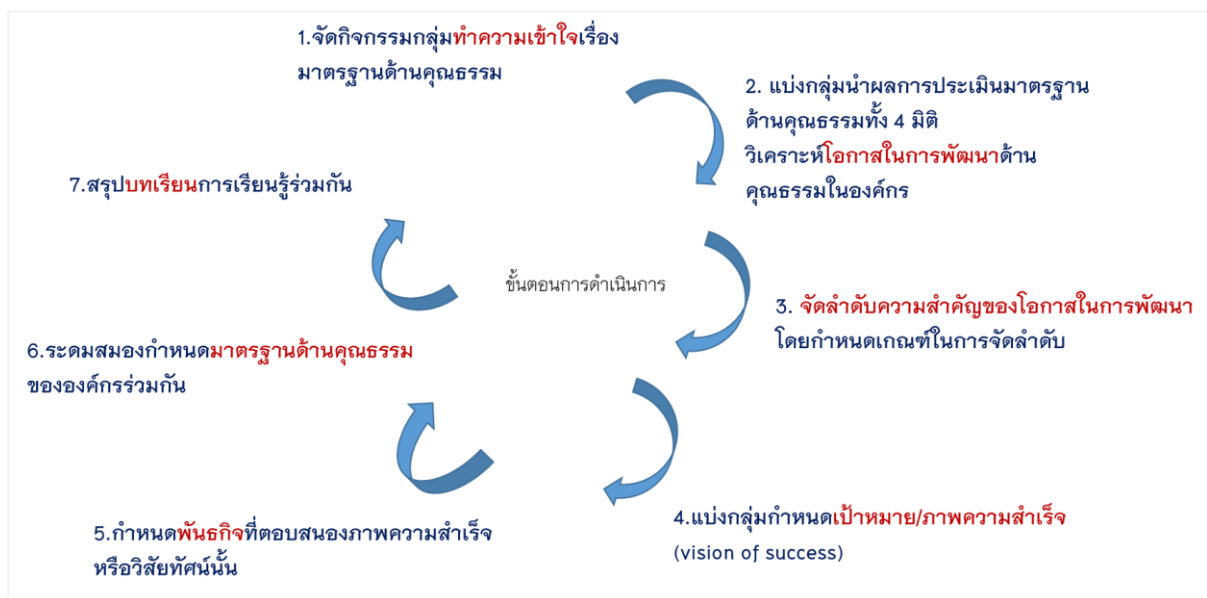
1.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อวิเคราะห์ผลการใช้แบบประเมินตนเองด้านคุณธรรมสำหรับองค์กร (pre-test)
- 2) เพื่อจัดกระบวนการให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายด้านคุณธรรม มาตรฐานด้านคุณธรรมขององค์กร/ชุมชนที่บัญญัติขึ้นเองร่วมกันในองค์กร (/ชุมชน

1.2 ผลลัพธ์ที่ได้จาก workshop

- 1) เป้าหมาย พันธกิจด้านคุณธรรมขององค์กร/ชุมชน
- 2) มาตรฐานด้านคุณธรรมขององค์กร/ชุมชน

1.3 ขั้นตอนการดำเนินการ



● **ขั้นเตรียมการ**

ขั้นตอนที่	รายละเอียดกิจกรรม	อุปกรณ์และสิ่งที่ต้องเตรียม
1	ศึกษาข้อมูลขององค์กรเบื้องต้น	ข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ สินค้าหรือบริการ
2	ศึกษาข้อมูลกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วม	ข้อมูลกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วม
3	ศึกษาข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลทฤษฎีหลักการ มาตรฐานคุณธรรม ข้อมูลผลการประเมินด้านมาตรฐานคุณธรรม ขององค์กร
4	เตรียมอุปกรณ์	กระดานไนด์ ปากกา flipchart

● **ขั้นระหว่างดำเนินการ**

ขั้นตอนที่	รายละเอียดกิจกรรม	เครื่องมือที่ใช้	ผลลัพธ์ที่ได้	ระยะเวลา
1	จัดกิจกรรมกลุ่มทำความเข้าใจเรื่องมาตรฐานด้านคุณธรรม 1.1 ให้ผู้เข้าร่วมจับคู่แนะนำตัวและบอก 3 อย่างที่เป็นคุณสมบัติที่ดีในตัวเอง สลับคู่ไปเรื่อยๆ โดยบอกคุณสมบัติโดยไม่ซ้ำเดิม 1.2 ให้รวมวงใหญ่ และบอกคุณสมบัติ 1 อย่างที่ชอบในตัวเพื่อน โดยเขียนลงบนกระดาษ post-it 1.3 ผู้เข้าร่วมนำคุณสมบัติที่เขียนในกระดาษ post-it ติดให้สอดคล้องกับหัวข้อมาตรฐานด้านคุณธรรมพอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา(1.4 แบ่งกลุ่ม 4 กลุ่ม อภิปรายกลุ่มละ 1 หัวข้อมาตรฐานด้านคุณธรรม นิยามตามความเข้าใจ พร้อมตัวอย่างประกอบ 1.5 แต่ละกลุ่มนำเสนอ แลกเปลี่ยนมุมมองระหว่างกลุ่ม กระบวน	Appreciative Inquiry Storytelling	นิยามตามความเข้าใจ และตัวอย่างมาตรฐานด้านคุณธรรมที่เกิดขึ้นจริงในระดับบุคคล	1 ชั่วโมง

ขั้นตอน ที่	รายละเอียดกิจกรรม	เครื่องมือ ที่ใช้	ผลลัพธ์ที่ได้	ระยะ เวลา
	กรสรูปประเด็น พร้อมอธิบาย เสริมความเข้าใจมาตรฐานด้าน คุณธรรมทั้ง 4 มิติ			
2	แบ่งกลุ่มนำผลการประเมินตาม แบบประเมินตนเองมาตรฐานด้าน คุณธรรมทั้ง 4 มิติ มาวิเคราะห์ โอกาสในการพัฒนาด้านคุณธรรม ในองค์กร 2.1 กระบวนการเล่าถึงการประเมิน ตนเองมาตรฐานด้านคุณธรรม ทั้ง 4 มิติ เพื่อทบทวนแบบ ประเมินที่ผู้เข้าร่วมได้ ประเมินผลแล้วก่อนหน้านี้ 2.2 แบ่งกลุ่ม 4 กลุ่ม วิเคราะห์ โอกาสในการพัฒนาด้าน คุณธรรมในองค์กร โดยทุกคน ในกลุ่มเขียนลงบน post-it 2.3 จัดกลุ่มความคิดที่เกิดขึ้น แล้ว ให้ชื่อหัวข้อของกลุ่มความคิด นั้น 2.4 สลับกลุ่มกันเติมความคิดจน ครบทุกกลุ่ม โดยมีตัวแทนกลุ่ม ช่วยอธิบายประเด็นต่างๆ ที่ได้ สรุปไว้ 2.5 สมาชิกกลุ่มเดิมกลับไป ประมวลงานของกลุ่มตามที่ได้ ได้รับการเสริมความคิดจาก สมาชิกกลุ่มอื่นแล้ว และ นำเสนอในกลุ่มใหญ่	Brainstorming Affinity Diagram World Cafe	โอกาสในการพัฒนา ด้านคุณธรรมใน องค์กร จากผลการ ประเมินตนเอง มาตรฐานด้าน คุณธรรมทั้ง 4 มิติ	1.30 ชั่วโมง

ขั้นตอน ที่	รายละเอียดกิจกรรม	เครื่องมือ ที่ใช้	ผลลัพธ์ที่ได้	ระยะ เวลา
3	จัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการพัฒนา โดยผู้เข้าร่วมกำหนดเกณฑ์ในการจัดลำดับ 3.1 กำหนดเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการพัฒนาร่วมกัน 3.2 ร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการพัฒนาด้านคุณธรรมในองค์กร จากผลลัพธ์ในข้อ 2 ตามเกณฑ์ในข้อ 3.1	Cause and Effect Diagram	ผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการพัฒนาด้านคุณธรรมในองค์กร	1 ชั่วโมง
4	แบ่งกลุ่มกำหนดภาพความสำเร็จร่วมกัน (vision of success) 4.1 แบ่งกลุ่มวาดภาพเป้าหมายหรือภาพความสำเร็จด้านคุณธรรมในองค์กรในกระดาษ flip chart พร้อมคำอธิบายภาพ 4.2 แต่ละกลุ่มนำเสนอ พร้อมสรุปเป็นภาพเป้าหมายร่วม และคำอธิบายภาพ	Visual Thinking	เป้าหมาย หรือภาพความสำเร็จ (Vision of Success) ด้านคุณธรรมในองค์กร	45 นาที
5	กำหนดพันธกิจที่ตอบสนองภาพความสำเร็จหรือวิสัยทัศน์นั้น ร่วมกันกำหนดพันธกิจด้านคุณธรรมในองค์กรที่ตอบสนองเป้าหมาย หรือภาพความสำเร็จนั้น	Brainstorming	พันธกิจด้านคุณธรรมในองค์กร	15 นาที
6	ระดมสมองกำหนดมาตรฐานด้านคุณธรรมขององค์กรร่วมกัน ระดมสมองกำหนดมาตรฐานด้านคุณธรรมขององค์กรร่วมกัน เพื่อตอบสนองพันธกิจแต่ละด้าน	Brainstorming	มาตรฐานด้านคุณธรรมขององค์กร	30 นาที

ขั้นตอน ที่	รายละเอียดกิจกรรม	เครื่องมือ ที่ใช้	ผลลัพธ์ที่ได้	ระยะ เวลา
7	สรุปทบทวนการเรียนรู้ร่วมกัน 7.1 กระบวนการนำวงสรุปผลการ เรียนรู้ร่วมกัน 7.2 กระบวนการชี้แจงสิ่งที่ ดำเนินการต่อไป และกิจกรรม ใน workshop ครั้งที่ 2	CFR /AAR	ผลการสรุปทบทวน	30 นาที

● **ขั้นหลังการดำเนินการ**

ขั้นตอนที่	รายละเอียดกิจกรรม	สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ
1	ทำ AAR สรุปผลการจัดการกระบวนการในแต่ละกิจกรรม	รายงานสรุปผลการจัดการกระบวนการ

Workshop ครั้งที่ 2 การวางแผนเสริมสร้างคุณธรรมในองค์กร

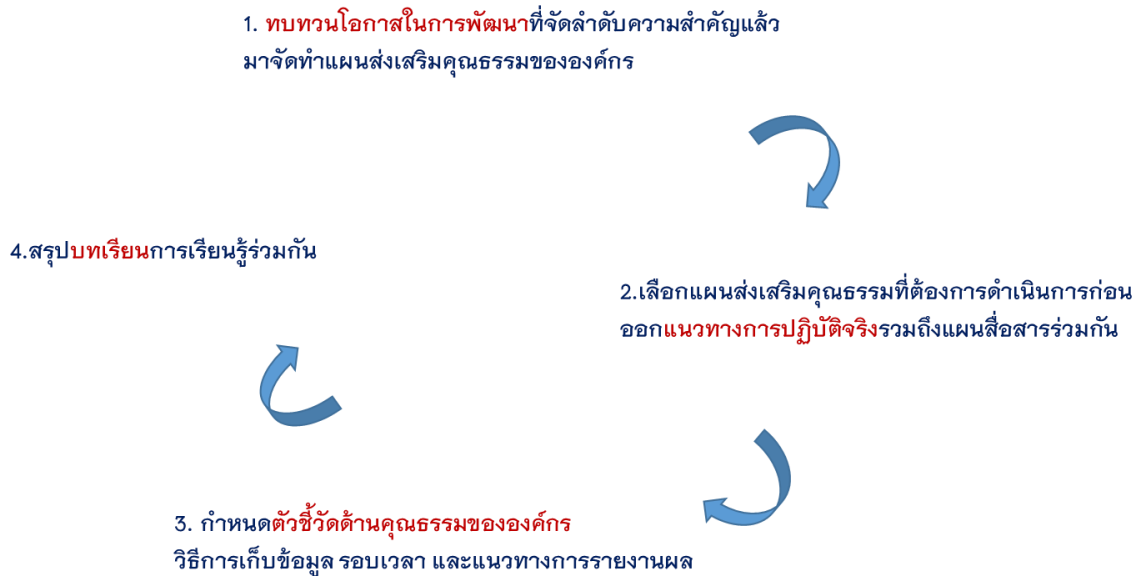
2.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทางและแผนงานในการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร
- 2) เพื่อให้องค์กรกำหนดตัวชี้วัดคุณธรรมในองค์กร

2.2 ผลลัพธ์ที่ได้จาก workshop

- 1) แผนส่งเสริมคุณธรรมขององค์กร
- 2) แนวทางการประเมินองค์กรด้านคุณธรรม (ตัวชี้วัดด้านคุณธรรมขององค์กร)

2.3 ขั้นตอนการดำเนินการ



● ขั้นตอนเตรียมการ

ขั้นตอนที่	รายละเอียดกิจกรรม	อุปกรณ์และสิ่งที่ต้องเตรียม
1	ทบทวนข้อมูลผลลัพธ์ครั้งที่ 1	ข้อมูลจาก workshop ครั้งที่ 1
2	ทบทวนข้อมูลกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วม	ข้อมูลกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วม
3	ศึกษาข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวข้อง ทบทวนกระบวนการนำกิจกรรม	ข้อมูลทฤษฎีหลักการ มาตรฐานคุณธรรม ข้อมูลผลการประเมินด้านมาตรฐานคุณธรรมขององค์กร
4	เตรียมอุปกรณ์	กระดานโน้ต ปากกา flipchart

● ขั้นระหว่างดำเนินการ

ขั้นตอนที่	รายละเอียดกิจกรรม	เครื่องมือที่ใช้	ผลลัพธ์ที่ได้	ระยะเวลา
1	แบ่งกลุ่มนำโอกาสในการพัฒนาที่จัดลำดับความสำคัญจาก workshop ที่ 1 มาจัดทำแผนส่งเสริมคุณธรรมขององค์กร	Dialogue	ความเข้าใจเป้าหมายพันธกิจร่วมกัน	1 ชั่วโมง

ขั้นตอน ที่	รายละเอียดกิจกรรม	เครื่องมือที่ใช้	ผลลัพธ์ที่ได้	ระยะเวลา
	1.1 ตัวแทนผู้เข้าร่วมทบทวนเป้าหมาย พันธกิจ โอกาสในการพัฒนาที่ได้ร่วมกันจัดลำดับความสำคัญ 1.2 กระบวนการอธิบายกรอบการเลือกแผนและจัดทำแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง			
2	เลือกแผนส่งเสริมคุณธรรมที่ต้องการดำเนินการก่อนมาทำความเข้าใจร่วมกันให้ชัดเจน พร้อมออกแนวทางการปฏิบัติจริงรวมถึงแผนสื่อสารร่วมกัน 2.1 แบ่งกลุ่ม 4 กลุ่ม ตามด้านคุณธรรม 4 มิติ อธิบายกรอบแนวคิดสั้นๆ ของแต่ละโอกาสในการพัฒนา พร้อมกรอบเวลา 2.2 เลือกโอกาสในการพัฒนามาเป็นแผนส่งเสริมคุณธรรมที่ต้องการนำมาดำเนินการในระยะสั้นก่อน 2-4 แผน โดยสรุปกรอบความคิดของแผนให้ชัดเจน พร้อมระบุกิจกรรมตามแผนผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงงบประมาณที่ต้องใช้ โดยในแผนควรระบุถึงแนว	Brainstorming Visual Thinking	แผนส่งเสริมคุณธรรมขององค์กร	2 ชั่วโมง

ขั้นตอน ที่	รายละเอียดกิจกรรม	เครื่องมือที่ใช้	ผลลัพธ์ที่ได้	ระยะเวลา
	ทางการสื่อสารเพื่อให้ แผนสำเร็จ			
3	กำหนดตัวชี้วัดด้านคุณธรรม ขององค์กร วิธีการเก็บข้อมูล รอบเวลา และแนวทางการ รายงานผล เพื่อใช้ในการ ประเมินผลองค์กรคุณธรรม 3.1 กำหนดตัวชี้วัดด้าน คุณธรรมขององค์กร วิธีการเก็บข้อมูล รอบ เวลาและแนวทางการ รายงานผล 3.2 เลือกแผนที่จะดำเนินการ ติดตามผลร่วมกัน 1 แผน และกำหนด รายละเอียดเพิ่มเติมตาม ความเหมาะสม	Brainstorming OKRs	แผนส่งเสริม คุณธรรมของ องค์กรที่จะติดตาม ผล และตัวชี้วัด ด้านคุณธรรมของ องค์กร	2.30 ชั่วโมง
4	สรุปผลการเรียนรู้ร่วมกัน 4.1 กระบวนการนำสรุปผล การเรียนรู้ร่วมกัน 4.2 กระบวนการชี้แจงสิ่งที่ ดำเนินการต่อไป	CFR	ผลการสรุป บทเรียน	30 นาที

2.3.3 ขั้นหลังการดำเนินการ

ขั้นตอนที่	รายละเอียดกิจกรรม	สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ
1	ทำ AAR สรุปผลการจัดการกระบวนการในแต่ละกิจกรรม	รายงานสรุปผลการจัดการกระบวนการ

Workshop ครั้งที่ 3 การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนำร่อง

3.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ติดตามตัวชี้วัดด้านคุณธรรมขององค์กร และผลความก้าวหน้าในการนำแผนส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรไปปฏิบัติ
- 2) เพื่อให้องค์กรกำหนดแนวทางในการส่งเสริมคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง

3.2 ผลลัพธ์ที่ได้จาก workshop

- 1) ผลการติดตามความก้าวหน้าตามแผนส่งเสริมคุณธรรมขององค์กร
- 2) แนวทางการส่งเสริมคุณธรรมขององค์กร



3.3 ขั้นตอนการดำเนินการ

- ขั้นเตรียมการ

ขั้นตอนที่	รายละเอียดกิจกรรม	อุปกรณ์และสิ่งที่ต้องเตรียม
1	ทบทวนข้อมูลผลลัพธ์ครั้งที่ 1 และ 2	ข้อมูลจาก workshop ครั้งที่ 1 และ 2
2	ทบทวนข้อมูลกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วม	ข้อมูลกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วม
3	ศึกษาข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวข้อง ทบทวนกระบวนการนำกิจกรรม	ข้อมูลทฤษฎีหลักการ มาตรฐานคุณธรรม ข้อมูลผลการประเมินด้านมาตรฐาน คุณธรรมขององค์กร pre-test และ post-test
4	เตรียมอุปกรณ์	กระดานโน้ต ปากกา flipchart

● **ชั้นระหว่างดำเนินการ**

ขั้นตอน ที่	รายละเอียดกิจกรรม	เครื่องมือที่ใช้	ผลลัพธ์ที่ได้	ระยะเวลา
1	ทบทวนกิจกรรมที่ผ่านมา พร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับผู้เข้าร่วม	Dialogue	ความเข้าใจใน กิจกรรมและผลลัพธ์ ที่ผ่านมา	1 ชั่วโมง
2	กลุ่มหรือตัวแทนสมาชิก นำเสนอความก้าวหน้าและผล การปฏิบัติตามแผนคุณธรรม ขององค์กรที่ผ่านมา		รายงาน ความก้าวหน้าและผล การปฏิบัติตามแผน คุณธรรมขององค์กร	30 นาที
3	สมาชิกแต่ละกลุ่มระดมสมอง วิเคราะห์แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นเกี่ยวกับแผนนั้น และ สรุปทบทวนร่วมกัน	Dialogue	ความคิดเห็นของกลุ่ม เกี่ยวกับผลลัพธ์ตาม แผนคุณธรรมของ องค์กร	30 นาที
4	กระบวนกรนำเสนอผลการ ประเมินด้านมาตรฐาน คุณธรรม โดยเปรียบเทียบก่อน และหลังการจัดทำแผนพัฒนา คุณธรรมขององค์กร		ความเข้าใจเรื่องผล การประเมินด้าน มาตรฐานคุณธรรม	1 ชั่วโมง
5	เลือกแผนส่งเสริมคุณธรรมที่ ต้องการดำเนินการต่อ มาทำ ความเข้าใจร่วมกันให้ชัดเจน พร้อมออกแนวทางการปฏิบัติ จริงรวมถึงแผนสื่อสาร ร่วมกัน 5.1 แบ่งกลุ่ม 4 กลุ่ม ตามด้าน คุณธรรม 4 มิติ ทบทวน กรอบแนวคิด ของแต่ละ โอกาสในการพัฒนา และ กรอบเวลา 5.2 เลือกโอกาสในการพัฒนา มาเป็นแผนส่งเสริม คุณธรรมที่ต้องการนำมา	Brainstorming Visual Thinking	แผนส่งเสริมคุณธรรม ขององค์กร	1 ชั่วโมง

ขั้นตอน ที่	รายละเอียดกิจกรรม	เครื่องมือที่ใช้	ผลลัพธ์ที่ได้	ระยะเวลา
	ดำเนินการในระยะสั้น ก่อน 2-4 แผน โดยสรุป กรอบความคิดของแผนให้ ชัดเจน พร้อมระบุกิจกรรม ตามแผน ผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงงบประมาณที่ต้อง ใช้ โดยในแผนควรระบุถึง แนวทางการสื่อสารเพื่อให้ แผนสำเร็จด้วย			
6	กำหนดตัวชี้วัดด้านคุณธรรม ขององค์กร วิธีการเก็บข้อมูล รอบเวลา และแนวทางการ รายงานผล เพื่อใช้ในการ ประเมินผลองค์กรคุณธรรม 6.1 กำหนดตัวชี้วัดด้าน คุณธรรมขององค์กร วิธีการเก็บข้อมูล รอบ เวลาและแนวทางการ รายงานผล 6.2 เลือกแผนที่จะดำเนินการ ติดตามผลร่วมกัน 1 แผน และกำหนดรายละเอียด เพิ่มเติมตามความ เหมาะสม	Brainstorming OKRs	แผนส่งเสริมคุณธรรม ขององค์กรที่จะ ติดตามผล และ ตัวชี้วัดด้านคุณธรรม ขององค์กร	1.30 ชั่วโมง
7	สรุปผลการเรียนรู้ร่วมกัน 7.1 กระบวนการนำวงสรุปผล การเรียนรู้ร่วมกัน 7.2 กระบวนการชี้แจงสิ่งที่จะ ดำเนินการต่อไป	CFR	ผลการสรุปบทเรียน	30 นาที

- **ชั้นหลังการดำเนินการ**

ขั้นตอนที่	รายละเอียดกิจกรรม	สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ
1	ทำ AAR สรุปผลการจัดการกระบวนการในแต่ละกิจกรรม และสรุปผลลัพธ์ที่ได้จากการกิจกรรมทั้งหมด	รายงานสรุปผลการจัดการกระบวนการ

บรรณานุกรม

- โชติวุฒิ อินันตดา และคณะ. 2563. **Beyond Performance by CFR** พัฒนาผลงานและองค์กรอย่าง
เหนือชั้นด้วย CFR. กรุงเทพมหานคร: ดีไซน์เบอร์.
- เดวิด โบห์ม. 2562. **ว่าด้วยสุนทรียสนทนา (On Dialogue)**. แปลโดย เพชรรัตน์ พงษ์เจริญสุข.
พิมพ์ ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.
- ปกรณ สิงห์สุริยา. 2562. รายงานการวิจัย เรื่อง **คุณธรรมสำหรับสังคมไทยปัจจุบัน การประยุกต์
มโนทัศน์เชิงจริยศาสตร์สู่มาตรฐานและกระบวนการขับเคลื่อน**. เอกสารอัดสำเนา.
- ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน). 2563 **คู่มือประเมินตนเองสำหรับองค์กร: แบบประเมินตนเอง
ด้านคุณธรรมสำหรับองค์กร**.
- ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน). 2562. (ร่าง) **มาตรฐานด้านคุณธรรม**. เอกสารอัดสำเนา.
- John Doerr. 2562. **Measure What Matters ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs**. แปลโดย กิตติพัทธ์
จิรวาส-วงศ์ และคณะ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- Michael Patrick Larry and Lewrick Link Leifer. 2018. **The Design Thinking Playbook**. New
Jersey: John Willey & Sons.

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ สุริยเดว ทรีปาตี

ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม

ผู้เขียน

บริษัท ใจคิด จำกัด

คณะทำงาน

นางสาวธัญลักษณ์ ศรีสง่า

นายติณณพัชร์ พูลพิพัฒน์

นางสาวเปรมกมล สมใจ

นางสาวลักษิกา เงามะเศษ

นางสาวภูริชยา ภูวญาณ

หัวหน้ากลุ่มงานวิจัยนวัตกรรมและระบบพฤติกรรมไทย

นักวิชาการส่งเสริมคุณธรรม

นักวิชาการส่งเสริมคุณธรรม

ผู้ช่วยนักวิจัย

เจ้าหน้าที่โครงการ

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

เลขที่ 69 อาคารวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล (CMMU)

ชั้น 16-17 ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400