



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล  
(Individual Study)

## หลักประชาธิปไตยในการบริหารงานโรงพยาบาล

จัดทำโดย ผศ.(พิเศษ)นพ.สุรินทร์ อัสววิฑูรฑิฑย์  
รหัส ๒๕๑๐๔๗

รายงานเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม  
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๑๐  
วิทยาลัยสาคลรัฐธรรมนุญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานสาคลรัฐธรรมนุญ

## หลักประชาธิปไตยในการบริหารงานโรงพยาบาล

### บทคัดย่อ

การนำหลักประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหารงานโรงพยาบาลนั้น นอกจากจะเป็นการสร้างการบริหารเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารงาน ช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดี คือความเป็นธรรม ความเท่าเทียมกัน ความมีเสถียรภาพ ส่งผลให้เกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องระยะยาว อีกทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้ประชาชนผู้เข้ารับบริการด้วยความเท่าเทียมกันทุกภาคส่วน การบริหารงานโรงพยาบาลมีพันธกิจหลักในการรักษามาตรฐานทางการแพทย์ และจริยธรรมแห่งวิชาชีพ ผลิตบุคลากรทางการแพทย์ที่มีมาตรฐานสูง การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์เพื่อสุขภาวะที่ดีของประชาชนชาวไทย และการให้บริการสาธารณสุขได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง ซึ่งการบริหารงานสาธารณสุขนั้นจำเป็นต้องมีการนำหลักนิติธรรม และประชาธิปไตยเข้ามาปรับใช้ในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจ และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกภาคส่วน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอนาคต การได้มาซึ่งผู้บริหารโรงพยาบาลและคณะกรรมการตลอดจนการตรวจติดตามจะต้องดำเนินการโดยใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหาร นอกจากนี้การปรับปรุงการจัดบริการสาธารณสุขของโรงพยาบาลให้เป็นแบบ one stop service และการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับใช้เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้ารับบริการได้อย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอนการดำเนินงาน ช่วยลดความเหลื่อมล้ำต่อการเข้ารับการรักษาซึ่งประชาชนในพื้นที่ห่างไกลไม่จำเป็นต้องเดินทางมายังโรงพยาบาลโดยไม่จำเป็น เนื่องจากโรงพยาบาลได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงพยาบาลชุมชนซึ่งจะช่วยให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาที่ดียิ่งตามหลักสิทธิประชาธิปไตย นอกจากนี้การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงพยาบาลยังต้องมุ่งเน้นด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงข้อมูลการรักษาของตนได้ บุคลากรทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการใช้ทรัพยากรของโรงพยาบาลอย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้คุณภาพการบริการเท่าเทียมหรือดียิ่งขึ้น

## ความหมายและที่มาของประชาธิปไตย

ประชาธิปไตยนั้นแต่เดิมมีรากศัพท์มาจากคำว่า “ประชา” และ “อธิปไตย” เมื่อนำมารวมกัน จึงหมายถึง อำนาจของประชาชน ซึ่งก็คือประชาชนนั่นเองถือว่าอำนาจของคนหมู่มาก ดังคำกล่าวของ อับราฮัม ลินคอล์น ประธานาธิบดีแห่งสหรัฐอเมริกา ที่ได้กล่าวเอาไว้ว่า การปกครองในระบอบประชาธิปไตยเป็นการปกครองของประชาชน หมายถึง ประชาชนอยู่ในฐานะที่เป็นเจ้าของรัฐบาล ซึ่งมีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ที่จะเป็นผู้ปกครองแห่งรัฐ อีกทั้งยังมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงผู้ปกครองได้ ถ้าหากผู้ปกครองบริหารประเทศไม่เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่ ความรู้สึกเป็นเจ้าของนี้มีผลให้ประชาชนมีความรู้สึกผูกพันต่อระบอบการปกครอง ให้ความเอาใจใส่และสนใจต่อกิจการของบ้านเมือง และไปใช้สิทธิในการเลือกตั้งเพื่อให้ได้ผู้นำประเทศในแบบที่ตนเองต้องการ อีกทั้งยังคอยควบคุมดูแลการบริหารราชการของรัฐบาล ทำให้ประชาชนรู้สึกว่าเป็นเจ้าของรัฐบาล โดยประชาชน หมายถึง ประชาชนทุกคนมีสิทธิที่จะเป็นผู้ปกครองได้หากได้รับการเลือกตั้ง หรือได้รับการสนับสนุนจากประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ซึ่งในระบอบประชาธิปไตย ผู้ปกครองจะไม่จำกัดอยู่ในแวดวงของชนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เนื่องมาจากการมอบอำนาจหรือสืบทอดอำนาจในแวดวงของผู้ปกครอง แต่จะเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติและมีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นผู้นำได้ และเพื่อประชาชน หมายถึง ผู้นำเมื่อได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนให้เข้ามาจัดตั้งรัฐบาลแล้ว ผู้นำจะต้องบริหารประเทศให้เป็นไปตามที่ได้แถลงนโยบายเอาไว้ตอนหาเสียง เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อสังคมส่วนใหญ่ของประเทศ รัฐบาลในระบอบประชาธิปไตยจึงต้องมีวาระในการดำรงตำแหน่งเพื่อเป็นหลักประกันว่ารัฐบาลจะบริหารประเทศเพื่อประชาชน หากไม่เป็นไปตามที่ได้ประกาศเอาไว้ ประชาชนย่อมมีสิทธิที่จะเปลี่ยนผู้ปกครองเมื่อครบวาระหรือเมื่อมีการเลือกตั้งใหม่ (Epstein, ๒๐๑๑) นอกจากนี้ในส่วนของสำนักงานอัยการสูงสุด (๒๕๔๑) ยังได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประชาธิปไตยเอาไว้ว่า ประชาธิปไตย หมายถึงการปกครองที่เป็นของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชน ตลอดจนเป็นหลักในการดำเนินชีวิตของคนในการอยู่ร่วมกันโดยสันติ ภายใต้ความเชื่อที่ว่าประชาชนทุกคนล้วนเกิดมาเท่าเทียมกัน และมีสิทธิที่จะได้รับการคุ้มครองจากรัฐตามกฎหมายซึ่งรวมไปถึงโอกาสที่จะได้รับการบริการต่างๆ ด้วยความเสมอภาค และมีสิทธิเสรีภาพในการดำเนินชีวิตภายใต้ขอบเขตของกฎหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในกฎหมายรัฐธรรมนูญ ดังนั้น หลักประชาธิปไตยจึงล้วนมีความเกี่ยวข้องกับประชาชนในมิติต่างๆ ดังนี้

๑. หลักการของประชาธิปไตยถือว่าการปกครองเป็นของประชาชน จึงถือได้ว่าประชาชนล้วนเป็นส่วนหนึ่งของระบบและผูกพันต่อระบอบการปกครอง อีกทั้งยังมีหน้าที่ที่จะต้องธำรงและรักษาไว้ซึ่งประชาธิปไตยให้ยืนยาว

๒. เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองและการปกครอง ซึ่งถือได้ว่าเป็นหลักการที่ว่าเป็นการปกครองโดยประชาชน

๓. ตามหลักเพื่อประชาชน จึงถือได้ว่าเป้าหมายหรือนโยบายในการบริหารประเทศจะต้องมุ่งประโยชน์แก่ประชาชนเป็นส่วนใหญ่มากกว่าเอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

๔. เสี่ยงข้ามมากของประชาชน คือ หลักในการตัดสินใจปัญหาและการปกครองประเทศ

๕. ประชาชนมีความเท่าเทียมกัน และมีสิทธิเสรีภาพทุกอย่างตามกฎหมายทุกประการ และจะต้องไม่ได้รับการเลือกปฏิบัติจากเจ้าหน้าที่รัฐ

๖. ประชาชนเป็นผู้ควบคุมรัฐบาลในทางตรง เช่น การลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง หรือการลงประชามติ และทางอ้อมโดยผ่านสภาผู้แทนราษฎร เป็นต้น

### แนวคิดเกี่ยวกับหลักประชาธิปไตย

หลักการของประชาธิปไตยที่ให้ความสำคัญต่อประชาชน โดยถือว่าประชาชนเป็นเจ้าของอำนาจอธิปไตยนั้น เป็นผลมาจากสมมติฐานหรืออุดมการณ์หลายประการ ดังนี้ (Rodee, ๑๙๗๖)

๑. ความมีเหตุผล หลักการสำคัญเบื้องต้นของประชาธิปไตยถือว่ามนุษย์เป็นบุคคลที่มีเหตุผล และสามารถนำเหตุผลมาใช้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงให้ดีขึ้น

๒. คุณธรรมถือว่ามนุษย์เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวอย่างเดียว แต่ทำให้ความสำคัญในสิทธิของบุคคลอื่นและยอมรับความเท่าเทียมกันโดยปราศจากความรู้สึกเห็นแก่ตัว คุณธรรมดังกล่าวจะช่วยให้บุคคลตัดสินใจปัญหาอย่างมีเหตุผล และรู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม

๓. ความเท่าเทียมกัน คำประกาศอิสรภาพของสหรัฐอเมริกาได้กล่าวถึงความเท่าเทียมกันเอาไว้ว่าแม้ว่ามนุษย์จะมีความฉลาด ความสามารถ และความแข็งแรงแตกต่างกัน แต่มนุษย์ควรมีความเท่าเทียมกันทางการเมือง มีความเสมอภาคในการเลือกตั้งในโอกาสที่จะก้าวหน้า มีความเสมอภาคกันในทางกฎหมาย และควรมีเกียรติภูมิของความเป็นมนุษย์ ความเสมอภาคนี้ยังรวมถึงความเสมอภาคในการศึกษา การโฆษณา การเข้ารับราชการ และ การได้รับความคุ้มครองจากระบบการยุติธรรม

๔. ความสามารถของมนุษย์ในการที่จะก้าวหน้า มีความเชื่อมั่นว่ามนุษย์มีโอกาสมีความสามารถที่จะปรับปรุงตนเองให้มีความดีงาม มีความก้าวหน้าด้วยวิธีการอันสงบและมีกฎเกณฑ์

๕. ความปรารถนาในการปกครองเมื่อมีปัญหาใดๆ เกี่ยวข้องกับประชาชนเกิดขึ้น จะต้องนำปัญหานั้นให้ประชาชนพิจารณาตัดสินใจโดยตรง หรือผ่านผู้แทนที่มาจากการเลือกตั้ง

๖. เสรีภาพ ความปรารถนาเสรีภาพของบุคคลในสังคมเป็นสิ่งสำคัญมาก เสรีภาพจะเปิดโอกาสให้มนุษย์ได้มีโอกาสพัฒนาตัวเอง ดังนั้น เสรีภาพส่วนบุคคลจึงเป็นสิ่งที่มิอาจตัดทอนลงไปได้

## ประเภทของหลักประชาธิปไตย

โกลินทร์ วงศ์สุรวัฒน์ (๒๕๓๒) และ สมบัติ อารังธัญวงศ์ (๒๕๔๒) ได้กล่าวถึงรูปแบบของหลักประชาธิปไตยสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑. ประชาธิปไตยทางตรง (direct democracy) เป็นประชาธิปไตยที่ประชาชนผู้เป็นเจ้าของอำนาจอธิปไตย เป็นผู้ใช้อำนาจโดยตรงด้วยตนเองผ่านการลงประชามติ หรือ referendum ซึ่งประชาชนส่วนใหญ่เป็นเจ้าของอำนาจอย่างแท้จริง นอกจากนี้ หลักการบริหารและสภามณฑลเมืองยังขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับความรู้สึกและความต้องการของตนเอง ประชาชนทุกคนมีความเสมอภาค มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสภาประชาชน รวมทั้งมีอำนาจในการควบคุมสภาบริหารผ่านสภาประชาชน

๒. ประชาธิปไตยแบบมีตัวแทน (representative democracy) ประชาชนมิได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปกครองด้วยตัวเองโดยตรง แต่เป็นการมอบอำนาจของประชาชนให้กับตัวแทนด้วยการเลือกตัวแทน ซึ่งเป็นการมอบอำนาจล่วงหน้าแก่ผู้แทนให้ไปปฏิบัติหน้าที่แทนในนามของประชาชน นอกจากนี้ประชาชนส่วนใหญ่จะต้องสามารถผลักดันความต้องการของตนเองผ่านกระบวนการทางการเมือง ประชาชนจะมีอำนาจในการควบคุมผู้นำของตนโดยผ่านการเลือกตั้ง (elections) และหากผู้ปกครองไม่สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชน ประชาชนก็มีสิทธิที่จะถอดถอนผู้ปกครองได้

๓. ประชาธิปไตยแบบกึ่งตรง (Semi-direct democracy) เป็นการผสมผสานแนวคิดของทั้ง ๒ แบบข้างต้น โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนทำการเลือกตัวแทนเข้ามาทำหน้าที่แทนประชาชน แต่ในขณะเดียวกันก็ให้สิทธิประชาชนดำเนินการแทรกแซงในขบวนการทางการเมืองได้ เช่น การปลดผู้แทนก่อนหมดวาระ (recall) การมอบหมายให้ประชาชนร่วมกันเสนอร่างกฎหมายเองได้ (initiative) การมอบหมายให้ประชาชนยับยั้งร่างกฎหมายได้ (veto) การมอบหมายให้ประชาชนร่วมกันลงประชามติในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญได้ (referendum)

## ลักษณะสำคัญของการปกครองของระบอบประชาธิปไตย

การปกครองระบอบประชาธิปไตยมีลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย (สำนักงานอัยการสูงสุด, ๒๕๔๑)

๑. ประชาชนเป็นเจ้าของอำนาจในการปกครอง
๒. ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองโดยตรงหรือโดยอ้อม เช่น การลงสมัครรับเลือกตั้ง การใช้สิทธิเลือกตั้ง
๓. เป็นการปกครองที่มุ่งหวังให้ประชาชนส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์
๔. ยึดถือเสียงข้างมากเป็นหลักในการปกครองและเคารพในสิทธิของฝ่ายข้างน้อย
๕. ประชาชนมีความเสมอภาคกันตามกฎหมาย (กฎหมายให้การคุ้มครองทุกคนเท่ากัน) และมีสิทธิเสรีภาพตามที่กฎหมายกำหนด
๖. ประชาชนมีอำนาจในการควบคุมรัฐบาลทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น การเรียกร้องให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ในเขตเลือกตั้งของตนตั้งกระทู้ถามรัฐบาลในเรื่องที่เกี่ยวกับปัญหาความเดือดร้อนของตน

## หลักการพื้นฐานของประชาธิปไตย

สำนักงานอัยการสูงสุด (๒๕๔๑) ยังได้กล่าวว่า การปกครองระบอบประชาธิปไตยเป็นการปกครองที่ยึดมั่นหลักการขั้นพื้นฐาน ดังนี้

๑. ทุกการตัดสินใจจะต้องตั้งอยู่บนการยอมรับว่าคนทุกคนมีสติปัญญาและมีเหตุผล
๒. ยอมรับว่าประชาชนทุกคนมีอิสรภาพและเสรีภาพเท่าเทียมกันที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ภายในกรอบของกฎหมาย
๓. ให้การยอมรับว่าประชาชนทุกคนมีความเท่าเทียมกันทางฐานะการเข้าถึงบริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน หรือได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐ
๔. อำนาจสูงสุดในการปกครองเป็นของประชาชน ซึ่งมีสิทธิที่จะออกเสียงเพื่อเสนอหรือยับยั้งกิจกรรมต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อประชาชนและประเทศชาติ
๕. อำนาจปกครองของรัฐบาลเกิดขึ้นจากความยินยอมของประชาชนผู้ถูกปกครองโดย วิธีการแสดงความยินยอมต่าง ๆ ที่สำคัญคือการใช้สิทธิเลือกตั้ง
๖. ประชาชนมีสิทธิในการคัดค้านหรือเปลี่ยนแปลงรัฐบาลตามวิธีการที่กฎหมายกำหนดหากว่ารัฐบาลไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้

นอกจากนี้ สมบัติ อารังธัญวงศ์ (๒๕๔๒) ได้ทำการวิเคราะห์และสรุปหลักการสำคัญของประชาธิปไตย ดังนี้

๑. หลักอำนาจอธิปไตยของปวงชน (popular sovereignty) โดยใช้อำนาจกำหนดตัวผู้นำ โดยผ่านกระบวนการเลือกตั้ง รวมถึงอำนาจในการถอดถอนตัวผู้นำ

๒. หลักเสรีภาพ (liberty) ได้แก่ การเลือกตั้งหรือถอดถอนผู้นำ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่ม การวิพากษ์วิจารณ์ทางการเมืองทั้งจากการพูด การเขียน และการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะควบคุม กำกับ และตรวจสอบผู้นำ การชุมนุมและเคลื่อนไหวทางการเมืองทั้งในการส่งเสริม สนับสนุนและคัดค้านนโยบายและการกระทำของผู้นำ

๓. หลักการเสมอภาค (equality) ในระบอบประชาธิปไตยเป็นหลักควบคู่กับเสรีภาพ ซึ่งประชาชนจะได้รับโอกาสที่เสมอภาคกันและทัดเทียมกัน ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

๔. หลักกฎหมาย (rule of law) ในระบอบประชาธิปไตยต้องมีที่มาอันชอบธรรม คือ อำนาจมาจากอธิปไตยของประชาชน เพื่อนำมาใช้สำหรับการบังคับให้เกิดความเสมอภาคในหมู่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เกิดการเลือกปฏิบัติ และต้องให้ความคุ้มครองภายใต้กระบวนการยุติธรรมแก่ประชาชนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

๕. หลักเสียงข้างมาก (majority rule) ในระบอบประชาธิปไตยเป็นการสะท้อนถึงความต้องการของคนส่วนใหญ่ แต่จะต้องให้ความเคารพและคุ้มครองเสียงข้างน้อยด้วย เพราะฝ่ายเสียงข้างน้อยจะทำหน้าที่และมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นการควบคุม กำกับ และตรวจสอบเจตนารมณ์ในการตัดสินใจของฝ่ายเสียงข้างมากว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชนอย่างแท้จริงหรือไม่ ถ้าเสียงข้างมากลงมติตัดสินใจขัดต่อประโยชน์ของประชาชน เสียงข้างน้อยก็มีสิทธิที่จะปฏิเสธมติการตัดสินใจของเสียงข้างมากนั้นได้ด้วยเช่นเดียวกัน

## ประโยชน์ของประชาธิปไตย

บรรจบ อิศกุล และคณะ (๒๕๑๕) กล่าวไว้ว่าระบอบประชาธิปไตยมีประโยชน์ ดังนี้

๑. ป้องกันการใช้อำนาจไม่ชอบธรรมของเจ้าหน้าที่และการปกครองที่ไม่ถูกต้อง
๒. ใช้เป็นกระบวนการอันชอบธรรมตามกฎหมายเพื่อป้องกันสิทธิและผลประโยชน์ของชนหมู่น้อย
๓. ประชาชนมีโอกาที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อชักจูงให้เป็นไปตามความต้องการของตน โดยการถกเถียงกันอย่างสันติในทางการเมือง

## หลักประชาธิปไตยที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงพยาบาล

การบริหารองค์กรจะพิจารณาใน ๒ ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Organization structure) และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “พฤติกรรมองค์กร” (Organization behavior) ซึ่งหมายรวมไปถึงการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีการสรรหาคณะผู้บริหารองค์กรขึ้นด้วยความโปร่งใส และได้รับการยอมรับจากเสียงส่วนใหญ่ถึงความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กร นอกจากนี้ในการทำงานภายในองค์กรจะต้องมีการใช้หลักประชาธิปไตยในการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อความอยู่รอดขององค์กร โดยมีความเชื่อมโยงกับหลักการบริหารงานองค์กร ดังนี้

๑. การออกแบบโครงสร้างองค์กร : ในมิติของโครงสร้างองค์กรความเป็นประชาธิปไตยจะพิจารณาการใช้อำนาจในการตัดสินใจ ถ้าหากเป็นการรวบอำนาจสู่ส่วนกลางอาจถือได้ว่าไม่เป็นประชาธิปไตย แต่ในทางกลับกันหากมีการกระจายอำนาจไปยังบุคลากรทุกภาคส่วนจะถือได้ว่าการบริหารองค์กรมีความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วนั้นจะพิจารณาจากรูปแบบโครงสร้างองค์กร ถ้าเป็นโครงสร้างแบบสูง (Tall organization) แสดงว่าเป็นรวบอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง บุคลากรไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ แต่ถ้าเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างแบบราบ (Flat organization) และเป็นองค์กรแบบเครือข่าย (Network organization) จะมีการมอบหมายงานและหน้าที่ รวมทั้งอำนาจตัดสินใจให้แก่บุคลากร ผู้บริหารระดับสูงจะมีการตัดสินใจในเชิงยุทธศาสตร์และนโยบาย ส่วนงานระดับปฏิบัติการจะมอบหมายให้บุคลากรทั่วไปมีการตัดสินใจได้ด้วยตนเองภายใต้ระเบียบและข้อบังคับ

๒. หลักการมีส่วนร่วม : การที่องค์กรต้องการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารนั้น จะสะท้อนให้เห็นถึงสำนึกความเป็นประชาธิปไตย และการที่องค์กรจะได้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมของบุคลากร จะต้องสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีเสรีภาพในการแสดงออก (Freedom of speech) ซึ่งถ้าวิเคราะห์ให้ดีแล้วก็จะสามารถพิจารณาได้ว่าหลักการมีส่วนร่วมถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good governance)



๓. ไม่นิยมเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน : โดยส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารระดับสูงมักจะไม่นิยมยินยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้อย่างเสรี แต่มักจะอาศัยความเป็นเหตุเป็นผลเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงแบบถอนรากถอนโคนอาจส่งผลให้บุคลากรทั่วไปไม่สามารถปรับตัวได้ทัน และนำไปสู่การเสียชีวิตและกำลังใจในการทำงาน

๔. ให้มีการเลือกผู้นำ : โดยให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเลือกผู้นำของตนเองในการจัดการ เช่น ในรูปของคณะกรรมการ หรือมีการเลือกกรรมการ และประธานกรรมการ หรือการมอบหมายงาน แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารมักจะแต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญในการเลือกผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถตรงกับความต้องการและจะต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิกโดยส่วนใหญ่

๕. การให้คำปรึกษาบนพื้นฐานของหลักเสรีภาพในการแสดงออก : ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นไปโดยไม่ผูกขาดความคิดเห็นของตนเอง หรือรับฟังเฉพาะในกลุ่มของผู้บริหารเท่านั้น แต่ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นผู้ฟังที่ดีสำหรับการรับฟังปัญหาของบุคลากร

๖. การวิพากษ์วิจารณ์ : การวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ถือได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งกระบวนการของการวิพากษ์วิจารณ์ถือได้ว่าเป็นการประเมินผลชนิดหนึ่ง และข้อมูลที่ได้จากการวิพากษ์วิจารณ์ยังอาจนำมาประกอบในการปรับแผนยุทธศาสตร์ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้หลักการบริหารที่สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารแบบประชาธิปไตยซึ่งถือได้ว่าเป็นกระแสโลกาภิวัตน์ชนิดหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงื่อนไขในการเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ อีกทั้งยังต้องเข้าใจความหมายของหลักการบริหารที่ถือได้ว่าเป็นความเป็นประชาธิปไตย ดังนี้

๑. การบริหารตนเอง (Self-management) : การที่บุคลากรมีหลักในการพัฒนาตนเอง มีการปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องจนสามารถจัดการและควบคุมการเนินชีวิตของตนเองได้อย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีและเป็นที่ยอมรับของสังคม

๒. การทำงานเป็นกลุ่มคณะ : ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเมื่อบุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกัน จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สามารถช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งการทำงานเป็นทีมยังช่วยให้บุคลากรได้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ จากคำแนะนำของสมาชิกในทีมซึ่งมีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลาย อีกทั้งยังอาจทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

๓. การจัดการองค์กรแบบเครือข่าย : เป็นการนำเสนอแนวคิดการจัดการเครือข่ายรูปแบบหนึ่งของธรรมาภิบาล ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับการจัดการแบบประชาธิปไตยที่มุ่งเน้นการจัดการอยู่ที่บุคลากรภายในองค์กร หรือการจัดการแบบเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในฐานะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของ

ความเป็นประชาธิปไตย เป็นการจัดการกับความสัมพันธ์ต่างๆภายในเครือข่ายต่อการสร้างเงื่อนไขในการตัดสินใจร่วมกัน (Collective Decision Making) นอกจากนี้ในการจัดการแบบเครือข่ายที่อาจจะต้องมีการปรับโครงสร้างใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนผู้มีส่วนร่วมในเครือข่าย การปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเครือข่าย การเปลี่ยนรูปแบบการกระจายทรัพยากร หรือการหาผู้สนับสนุนใหม่ตามทิศทางนโยบายของเครือข่ายได้ เป็นต้น

๔. การบริหารบุคลากรตามทฤษฎี Y (Y Theory) : เป็นการใช้จิตวิทยาต่อบุคลากรอย่างลึกซึ้ง และเป็นการพิจารณาถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรซึ่งจะสำเร็จได้นั้นจะต้องได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากบุคลากรภายในองค์กร

๕. การประเมินผลงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result based management) : เป็นปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยผู้บริหารองค์กรระดับสูงจะมีหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรให้มุ่งไปสู่นโยบายและวิสัยทัศน์ โดยจะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบงานเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และใกล้เคียงหรือนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใด หากผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ผู้บริหารจะมีเวลามากพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้ นอกจากนี้ องค์กรควรจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์จะเป็นกรอบของกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก องค์กรสามารถใช้การประเมินผลงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์สำหรับติดตามความก้าวหน้าของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### หลักประชาธิปไตยตามรัฐธรรมนูญด้านการบริการสุขภาพ

ปัจจุบันสิทธิด้านสาธารณสุขของประชาชนชาวไทยที่จะได้รับบริการด้านสุขภาพจากรัฐได้บัญญัติไว้ตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งได้บัญญัติถึงสิทธิด้านสาธารณสุขของประชาชนไว้ในหมวด ๓ สิทธิ และเสรีภาพของปวงชนชาวไทย มาตรา ๔๗ ได้บัญญัติไว้ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับบริการสาธารณสุขจากรัฐ ... บุคคลผู้ยากไร้มีสิทธิได้รับบริการสาธารณสุขของรัฐโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายตามที่กฎหมายบัญญัติ ... บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับการป้องกันและขจัดโรคติดต่ออันตรายจากรัฐโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย” นอกจากนี้ใน “พ.ร.บ.หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๕” ได้บัญญัติไว้ในหมวด ๑ สิทธิการรับบริการด้านสาธารณสุข เช่น ในมาตรา ๕ วรรคหนึ่ง บุคคลทุกคนมีสิทธิได้รับบริการสาธารณสุขที่มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดโดยพระราชบัญญัตินี้ “พ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๐” ได้บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ด้านสุขภาพ ไว้ในหมวดที่ ๑ มาตรา ๕ -มาตรา ๑๒ มีวัตถุประสงค์ในการคุ้มครองสิทธิในด้านสุขภาพของบุคคล ทั้งในด้านการสร้างเสริม และคุ้มครองสุขภาพ สิทธิด้านการเปิดเผยข้อมูลสุขภาพ รวมถึงการได้รับบริการด้านสุขภาพขั้นพื้นฐานจากรัฐ

“ธรรมนูญว่าด้วยระบบสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๙” มีสถานะตามบทบัญญัติใน มาตรา ๔๖๘ แห่งพ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๐ ที่กำหนดให้ใช้เป็นกรอบแนวทางและแนวทางในการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานด้านสุขภาพของประเทศ โดยให้ผูกพันหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องที่จะดำเนินการต่อไปตามอำนาจหน้าที่ของตน ในส่วนของสิทธิด้านสุขภาพของประชาชนในธรรมนูญนี้ ยกตัวอย่างเช่น ส่วนที่ ๔ (๔.๑ สิทธิและหน้าที่ด้านสุขภาพ) หลักการสำคัญ ข้อที่ ๑. บุคคลพึงได้รับสิทธิด้านสุขภาพที่จำเป็นตามหลักสิทธิมนุษยชน โดยเป้าหมายของสิทธิด้านสุขภาพ คือ บุคคลทุกคนมีสุขภาพ ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการเข้าถึงบริการด้านสาธารณสุขเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อสุขภาพด้วย โดยรัฐมีหน้าที่จัดสวัสดิการสร้างสภาวะหรือเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายให้ครอบคลุมและทั่วถึง อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและสอดคล้องกับบริบทด้านต่างๆของสังคม โดยในปัจจุบันประเทศไทยได้มีระบบหลักประกันสุขภาพ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น ๓ ระบบ ดังนี้

๑. ข้าราชการ และบุคคลในครอบครัว ได้แก่ บิดา มารดา คู่สมรสและบุตรที่ถูกต้องตามกฎหมาย และยังมีในส่วนของพนักงานในหน่วยงานต่างๆของรัฐ เช่น พนักงานรัฐวิสาหกิจ เจ้าหน้าที่องค์กรท้องถิ่นที่ได้รับการคุ้มครองโดยระบบสวัสดิการของหน่วยงานนั้นๆ หน่วยงานที่รับผิดชอบในส่วนนี้คือ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

๒. ลูกจ้างเอกชน ซึ่งได้รับความคุ้มครองภายใต้พระราชบัญญัติประกันสังคม หน่วยงานรับผิดชอบ คือ สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน

๓. บุคคลทั่วไปที่เป็นคนไทยมีเลขประจำตัวประชาชน ๑๓ หลัก ที่ไม่ได้สิทธิสวัสดิการ ข้าราชการ หรือสิทธิประกันสังคม หรือสิทธิสวัสดิการรัฐวิสาหกิจหรือสิทธิอื่นๆ จากรัฐ กลุ่มนี้จะได้รับการคุ้มครองโดยระบบหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ หรือสิทธิบัตรทอง หน่วยงานรับผิดชอบคือ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.)

### หน้าที่ในการกำกับดูแลด้านสาธารณสุขของประชาชนตามหลักประชาธิปไตย

รัฐธรรมนูญ พ.ศ. ๒๕๖๐ ได้บัญญัติถึงหน้าที่ของรัฐในการให้บริการด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนเอาไว้ในหมวด ๕ หน้าที่ของรัฐ มาตรา ๕๕ เอาไว้ว่า “รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับบริการสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง เสริมสร้างให้ประชาชนมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค และส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาภูมิปัญญาด้านแพทย์แผนไทยให้เกิดประโยชน์สูงสุด บริการสาธารณสุขตามวาระหนึ่ง จะต้องครอบคลุมการส่งเสริมสุขภาพ การควบคุม และป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสุขภาพด้วย รัฐต้องพัฒนาการบริการสาธารณสุขให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง”

นอกจากนี้ยังมีบทบัญญัติทางกฎหมายในเรื่องของการบริการด้านสาธารณสุขเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการให้เป็นไปตามที่บัญญัติในรัฐธรรมนูญ ซึ่งเป็นการรับรองสิทธิของบุคคลให้มีสิทธิเสมอกันในการได้รับการรักษาพยาบาลจากสถานบริการสาธารณสุขจากรัฐ ให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง เช่น “พ.ร.บ.หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๕” มาตรา ๓ “บริการด้านสาธารณสุข” หมายความว่า บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขที่ให้โดยตรงแก่บุคคลเพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การตรวจวินิจฉัยโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพ ที่จำเป็นต่อสุขภาพและการดำรงชีวิต ทั้งนี้ ให้รวมถึงการบริการทางการแพทย์แผนโบราณและการแพทย์ทางเลือกตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบโรคศิลปะ “พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๐” ที่ได้บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ด้านสุขภาพ ไว้ใน หมวดที่ ๑ สิทธิและหน้าที่ด้านสุขภาพมาตรา ๑๐ เมื่อมีกรณีที่มีผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนเกิดขึ้น หน่วยงานของรัฐที่มีข้อมูลเกี่ยวกับกรณีดังกล่าวจะต้องเปิดเผยข้อมูลนั้นและวิธีป้องกันผลกระทบต่อสุขภาพให้ประชาชนทราบ และจัดหาข้อมูลให้โดยเร็ว “ธรรมนูญว่าด้วยระบบสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๙” ส่วนที่ ๔ (๔.๑ สิทธิและหน้าที่ด้าน สุขภาพ) ข้อ ๒. รัฐต้องเคารพสิทธิด้านสุขภาพของบุคคล และมีหน้าที่ปกป้องคุ้มครอง ส่งเสริมและ สนับสนุนให้บุคคลได้รับสิทธิด้านสุขภาพโดยไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติตามพันธกรณีของกฎหมายระหว่างประเทศด้านสุขภาพและด้านสิทธิมนุษยชนที่ไทยเป็นภาคี

### การจัดบริการสาธารณสุขของโรงพยาบาล

โรงพยาบาลถือได้ว่าเป็นองค์กรทางการแพทย์ทั้งในส่วนการกำกับของภาครัฐและเอกชนต่างก็มีพันธกิจที่คล้ายคลึงกัน คือการให้บริการด้านสาธารณสุขโดยยึดหลักตามรัฐธรรมนูญ การบริการสาธารณสุขจะครอบคลุมทั้งในส่วนของการส่งเสริมสุขภาพให้แก่ประชาชนเพื่อเป็นการการป้องกันโรคและความเจ็บป่วยที่ตามมาจากการขาดการดูแลสุขภาพที่ดี ตลอดจนการรักษาพยาบาลสำหรับประชาชนผู้ที่ได้รับความเจ็บป่วยทั้งจากโรคและอุบัติเหตุต่างๆ และการฟื้นฟูสุขภาพของประชาชนให้กลับมาดำเนินชีวิตอย่างเป็นปกติได้อีกครั้ง ซึ่งโรงพยาบาลจะต้องเคารพศักดิ์ความเป็นมนุษย์ของประชาชนทั้งในส่วนของสิทธิ เสรีภาพ ในการได้รับการบริการสาธารณสุขอย่างเท่าเทียมกันโดยมิได้แบ่งแยกฐานะทางสังคม ตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่ได้กล่าวถึงหน้าที่ของรัฐต่อการจัดบริการด้านสาธารณสุขให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน โดยได้บัญญัติไว้ในหมวด ๕ หน้าที่ของรัฐ มาตรา ๕๕ เอาไว้ว่า “รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับบริการสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง เสริมสร้างให้ประชาชนมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค และส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาภูมิปัญญาด้านแพทย์แผนไทยให้เกิดประโยชน์สูงสุด”

ที่ผ่านมา นั้น โรงพยาบาลต่างๆ ได้สร้างเครือข่ายการดูแลผู้ป่วย การจัดระบบดูแลโรควิกฤตแบบเร่งด่วน (Fast track) และสร้างระบบส่งต่ออย่างรวดเร็วเพื่อให้ประชาชนที่อยู่ห่างไกลสามารถ

เข้าถึงบริการทางการแพทย์ได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น โดยผ่านระบบการส่งต่อการรักษาของโรงพยาบาลจังหวัดและโรงพยาบาลชุมชนนั้น ๆ ซึ่งภายหลังจากการสร้างเครือข่ายความร่วมมือพบว่าผู้ป่วยที่มาใช้บริการในแผนกผู้ป่วยนอกใช้ระยะเวลาในการเข้ารับบริการลดลงจากเดิมอย่างมาก และในเพิ่มความสะดวกด้านการเข้าถึงการรักษา และเพิ่มขีดความสามารถของสถานพยาบาลในชุมชน โดยโรงพยาบาลขนาดตติยภูมิได้เข้าไปมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาสร้างเครือข่ายการดูแลผู้ป่วยและจัดระบบดูแลโรควิกฤตแบบเร่งด่วน (Fast Track) ด้วยการพัฒนาบริการทางการแพทย์ผ่านเครือข่ายความร่วมมือที่เรียกว่า Collaborative Networks นอกจากนี้ ยังได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศหลากหลายรูปแบบเข้ามาใช้ในการติดต่อประสานงานกับโรงพยาบาลเครือข่ายต่างๆ ในการนัดหมายวันตรวจของผู้ป่วย ตลอดจนการวินิจฉัยโรค และส่งต่อผู้ป่วย เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นด้วย

กลยุทธ์ที่สำคัญในการนำมาใช้ให้การจัดบริการสาธารณสุขประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องสอดคล้องกับความต้องการและการเข้าถึงของ ผู้ป่วยในพื้นที่ชนบทที่ห่างไกล จะปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ สังคมหรือฐานะทางการเงิน จึงพัฒนาบริการทางการแพทย์ผ่านเครือข่ายความร่วมมือขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับมาตรฐานภายใต้การดูแลผู้ป่วยให้ดีขึ้น ปรับปรุงการเข้าถึงการรักษาพยาบาลสำหรับประชากรผู้ด้อยโอกาสในพื้นที่ชนบทห่างไกล ส่งเสริมเครือข่ายการดูแลทางการแพทย์ร่วมกันระหว่างโรงพยาบาล เพิ่มขีดความสามารถของสถานพยาบาลชุมชนในการจัดการในกรณีของผู้ป่วยที่มีความซับซ้อนเพื่อลดอัตราการเสียชีวิต ซึ่งโรงพยาบาลได้ตอบสนองนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ และได้รับการรับรองโดยสถาบันรับรองคุณภาพ สถานพยาบาล ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ในด้านการสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเป้าหมายในการค้นหา การดูแลคุณภาพสูงสุด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างค่านิยมด้วยการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ไปยังบุคลากรให้เกิดการรับรู้ในการบริการแก่ประชาชนอย่างดีที่สุด

ในการพัฒนาระบบการบริการผู้ป่วยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ได้ปรับการให้บริการเป็นแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Services) โดยนำระบบสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการคัดกรอง และการลงทะเบียนผู้ป่วย และในอีกหลายกระบวนการดำเนินการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เช่น การนัดผู้ป่วยและระบบส่งต่อ รวมถึงระบบบันทึกการรักษาผู้ป่วยแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Digital Medical Record) ส่งผลให้สามารถลดปริมาณขั้นตอนด้านเอกสาร และปริมาณการใช้กระดาษลง และมีการจัดตั้งศูนย์ส่งต่อ (Referral Center) ทำหน้าที่ประสานงานร่วมกันในเรื่องข้อมูลทางการแพทย์ การให้คำปรึกษาทางการแพทย์ การปฐมพยาบาลเบื้องต้น ซึ่งรวมถึงการดูแลก่อนการส่งต่อ และการจัดการก่อนผู้ป่วยมาถึงเพื่อให้ได้รับการรักษาอย่างทันที่ รวมถึงการให้บริการทางการแพทย์ฉุกเฉิน (Emergency Medical Service) มีหน้าที่เคลื่อนย้ายผู้ป่วยจากจุดที่เกิดอุบัติเหตุถึงโรงพยาบาลอีกด้วย เพื่อที่จะพัฒนาระบบให้บริการทางการแพทย์มีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังได้จัดให้มีการร่วมมือทางการแพทย์ในการฝึกอบรมหัวข้อต่างๆ ได้แก่ การสนับสนุนชีวิตผู้ป่วยอุบัติเหตุขั้นสูง (Advance Trauma Life Support: ATLS) โรคกล้ามเนื้อหัวใจขาดเลือด (Acute Coronary Syndrome: ACS)

โรคหลอดเลือดสมองตีบ (Acute Stroke) และ การดูแลผู้ป่วยระยะประคับประคอง (Palliative care) ให้กับแพทย์ พยาบาล และผู้เชี่ยวชาญทางสาธารณสุข รวมถึง สถานพยาบาลในชุมชนได้รับอนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลของห้องสมุดโรงพยาบาลได้อีกด้วย ซึ่งจากการพัฒนาระบบการจัดบริการสาธารณสุขได้สร้างความมั่นใจแก่ประชาชนว่าจะได้รับการรักษาด้วยความรวดเร็วพร้อมกับประสิทธิภาพในการรักษาอย่างเท่าเทียมกันตามหลักประชาธิปไตยต่อไป

### แนวทางหลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงพยาบาล

หลักธรรมาภิบาลนั้นถือได้ว่าเป็นหลักการบริหารองค์กรที่สำคัญตามการหลักปกครองในระบบอบประชาธิปไตย ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานโรงพยาบาลซึ่งสามารถแบ่งแนวทางหลักธรรมาภิบาลได้ ดังนี้

๑. หลักคุณธรรม (Morality) : โรงพยาบาลเป็นสถานที่ประกอบวิชาชีพทางการแพทย์ซึ่งจะต้องคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรม โดยการให้บริการจะต้องให้ความสำคัญทั้งทางวาจาและการใช้กิริยาท่าทางเพื่อสื่อสารปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน โดยจะต้องให้บริการผู้ป่วยด้วยความปรารถนาดีและมีเมตตาต่อผู้ป่วย มีความอดทนต่อการให้บริการแก่ผู้ป่วยอย่างมั่นคงหนักแน่นโดยไม่แบ่งแยกสถานะทางสังคมของผู้ป่วย ให้คำอธิบายแก่ผู้ป่วยด้วยถ้อยคำที่ไพเราะด้วยความปรารถนาดีและความจริงใจ

๒. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) : โรงพยาบาลจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางปฏิบัติต่างๆของโรงพยาบาลโดยจะต้องไม่ละเมิดสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้อื่นทั้งสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน จะต้องให้ความเป็นธรรมและความเสมอภาคแก่ผู้รับบริการ และจะต้องไม่หาผลประโยชน์โดยไม่ชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๓. หลักความโปร่งใส (Transparency) : ความโปร่งใสในกระบวนการทำงานบริการสุขภาพ และงานบริหารจัดการตามมาตรฐานวิชาชีพของโรงพยาบาลตามหลักนิติธรรม ซึ่งจะต้องสามารถตรวจสอบได้ในทุกๆเรื่อง รักษาความลับของผู้ป่วยอย่างเคร่งครัดโดยที่ผู้ป่วยสามารถรับทราบข้อมูลและแนวทางการรักษาตนเองได้ โรงพยาบาลจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำที่พร้อมรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นและแสดงความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าและระยะยาวอย่างเต็มความสามารถ

๔. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : บุคลากรของโรงพยาบาลจะต้องมีส่วนร่วมในงานบริหารสุขภาพและงานบริหารจัดการตามหลักการระดมสมองและหลักการประชาธิปไตยในประเด็นที่ต้องตัดสินใจร่วมกัน การรับฟังข้อมูลความคิดเห็นและคำแนะนำจากบุคลากรทุกภาคส่วน การให้ความร่วมมือวางแผนและการร่วมปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด ตลอดจนให้ความร่วมมือกับแนวทางคุณภาพที่โรงพยาบาลกำหนด



๕. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) : บุคลากรของโรงพยาบาลจะต้องตระหนักในสิทธิภาพและหน้าที่ของตนเอง มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อโรงพยาบาล ใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการด้วยความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน รวมไปถึงความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง โรงพยาบาลจะต้องมุ่งเน้นหลักความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงทางคลินิก (Clinical risk Management) เพื่อส่งเสริมให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์

๖. หลักความคุ้มค่า (Value for Money) : โรงพยาบาลจะต้องคำนึงถึงผลต่อส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยจะเน้นหลักความคุ้มค่าเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ดังนี้

๖.๑ ด้านการบริหารต้นทุนงานบริหารสุขภาพ ความสามารถของบุคลากรของโรงพยาบาลในการให้บริการสุขภาพได้ตามมาตรฐาน โดยการคำนึงถึงต้นทุนการบริหารสุขภาพที่เหมาะสมซึ่งสามารถใช้ต้นทุนบริหารสุขภาพเท่าเดิมแต่คุณภาพบริการเพิ่มสูงขึ้น หรือใช้ต้นทุนบริการลดลงและคุณภาพการบริการเท่าเดิมหรือเพิ่มสูงขึ้น

๖.๒ ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด บุคลากรของโรงพยาบาลสามารถใช้ทรัพยากรของโรงพยาบาลที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกันอย่างเป็นระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรจะต้องไม่ยึดติดกับกรรมสิทธิ์ที่มีต่อทรัพยากรซึ่งสามารถใช้ประโยชน์สร้างสรรค์ผลงานร่วมกันได้ นอกจากนี้บุคลากรยังสามารถใช้และรับผิดชอบต่อเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลคุ้มค่า คุ้มทุน ก่อนอุปกรณ์หมดอายุการใช้งาน และนำความชำนาญเฉพาะบุคคลไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบการจัดการองค์กรสมัยใหม่

## สรุป

การให้ความสำคัญกับหลักประชาธิปไตยในการบริหารงานโรงพยาบาลนั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากทั้งในส่วนของการบริหารโรงพยาบาลและการให้บริการที่ดี เนื่องจากหลักประชาธิปไตยในการบริหารงานจะมุ่งเน้นไปที่การทำงานด้วยความเสมอภาค เคารพการตัดสินใจและข้อเสนอแนะโดยพิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลพลอยได้ที่มีต่อโรงพยาบาล นอกจากนี้การคัดสรรบุคลากรเพื่อขึ้นมาเป็นผู้บริหารองค์จะต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถและจะต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกภาคส่วน ซึ่งแม้การบริหารงานตามหลักประชาธิปไตยจะช่วยให้การบริหารงานโรงพยาบาลมีความโปร่งใส อีกทั้งยังต้องอาศัยหลักนิติธรรมเพื่อการบริหารองค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากรภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ซึ่งในท้ายที่สุดจะส่งผลดีทั้งต่อบุคลากรและผู้รับบริการในระยะยาว



### บรรณานุกรม

- Epstein, R. A. (2011). Direct Democracy: Government of the People, by the People, and for the People. Harv. JL & Pub. Pol'y, 34, 819.
- Rodee, C. C., Anderson, T. J., and Christol, C. Q.(1976). Introduction to Political Science. 3 rdedition. Tokyo: McGraw - Hill Kogakusha.
- โกสินทร์ วงศ์สุรวัฒน์. (2532), ความเข้าใจในการปกครองระบอบประชาธิปไตย กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธรรมนูญว่าด้วยระบบสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2559. (2564).คลังสารสนเทศของสถาบันนิติบัญญัติ. <https://www.dl.parliament.go.th/handle/lirt/488908>
- บรรจบ อิศกุลย์. (2515). ภูมิรัฐศาสตร์ .กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญธรรม เลิศสุขีเกษม. (2543). บทบาทของประชาชนต่อการส่งเสริมและพัฒนาประชาธิปไตย. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประกาศคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ เรื่อง ธรรมนูญว่าด้วยระบบสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2559. (2559). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 133.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2542). การเมืองอเมริกา. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม
- สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ. (2552). พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550. นนทบุรี: บริษัท วิกี จำกัด.
- สำนักงานอัยการสูงสุด. (2541). คู่มือประชาธิปไตยสำหรับประชาชน. กรุงเทพมหานคร : ขวนพิมพ์.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2560). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 134.
- พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550. (2550). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 127.