

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก

THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STRATEGIES FOR TAMBON HEALTH PROMOTING HOSPITALS, TAK PROVINCE

วาสนา นาคน้อย¹, ทวนทอง เชาวกิตติพงษ์², ปาจริย์ ผลประเสริฐ³
Wasana Naknoi¹, Tuanthong Chaowakeeratipong², Pajaree Polprasert³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดตาก 2) ศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดตาก 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดตาก และ 4) ประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดตาก เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และแบบประเมินกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า

1. การให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดตาก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ด้าน การให้บริการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพ และการฟื้นฟูสมรรถภาพ

2. สภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดตาก พบว่า มีการนำข้อมูลสถานะสุขภาพของประชาชนมาใช้ในการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และมีการสรุปผลงานประจำปีของแต่ละหน่วยงาน ส่วนปัญหา พบว่า เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีจำนวนไม่เพียงพอ หรือไม่ตรงกับกรอบอัตรากำลังที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด และผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลน้อย ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านจุดแข็ง พบว่า บุคลากรสาธารณสุขมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และมีภาคีเครือข่ายที่เข้มแข็งในชุมชนสนับสนุนการดำเนินงานด้านจุดอ่อน พบว่า จำนวนบุคลากรสาธารณสุขมีไม่เพียงพอต่อภาระงาน ด้านโอกาส พบว่า มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล สะดวก รวดเร็ว รวมทั้งมีฐานข้อมูลที่ถูกต้องและตรวจสอบได้ ด้านอุปสรรค พบว่า มีการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อยทำให้การขับเคลื่อนนโยบายด้านสาธารณสุขขาดความต่อเนื่อง

3. กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 6 พันธกิจ 6 ประเด็นกลยุทธ์ 6 เป้าประสงค์ 10 กลยุทธ์ 19 ตัวชี้วัด 79 แนวทางปฏิบัติ

4. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแนวทางปฏิบัติ มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การบริหารจัดการ, โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

¹ นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
Ph.D. (Education Administration), Kamphaeng Phet Rajabhat University, E-mail: tuk_104@hotmail.com

² รองศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
Associate Professor Dr., Education Administration Program, Kamphaeng Phet Rajabhat University

³ รองศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
Associate Professor Dr., Education Administration Program, Kamphaeng Phet Rajabhat University

Abstract

The research objectives were 1) to study the hospital health services, 2) to find out the problems and factors related to the hospital management, 3) to develop the hospital management strategies, and 4) to evaluate the management strategies of Tambon health promoting hospitals in Tak province. Data were collected through the use of document analysis, questionnaire, focus group discussion, workshop, connoisseurship and assessment form. The data were analyzed through the applications of frequency, percentage, mean, standard deviation and content analysis. The findings were as follows:

1. The overall of health services of the Tambon health promoting hospitals in Tak Province were at a high level. All aspects including treatment, prevention, promotion and rehabilitation were also rated at high levels.

2. The management of Tambon health promoting hospitals revealed that the information about the people's health condition was brought into the administration of the health promoting hospitals. There were also annual reports of each section department. However, some problems were found e.g. understaffing at Tambon health promoting hospitals or some were inappropriate qualifications working position of the ministry of public health. In addition, the hospitals' directors did not consider the hospital operation direction as an important issue. The factors related to the management of Tambon health promoting hospitals revealed, for the strengths, that the public health personnel were friendly to communities and there was an active network of organizations regarding the hospital weaknesses, the numbers of public health personnel and the workload were insufficient. For the opportunities, the up-to-date technology is convenient to use for collecting data. Besides, the database is accurate and can be examined.

3. The proposed management strategies of this research consisted of one vision, 6 missions, 6 strategic issues, 6 goals, 10 strategies, 19 indicators and 79 practices.

4. The result, of evacuating the strategies was that the vision, missions, strategic issues, goals, strategies and practices were consistent, suitable, feasible and acceptable at a high and the highest levels.

Keywords: Strategy, Management, Tambon Health Promoting Hospitals

บทนำ

ประเทศต่างๆ ทั่วโลกต่างก็เผชิญกับปัญหาความไม่เสมอภาคในการรับบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข รวมทั้งบริการสวัสดิการทางสังคม ทั้งๆ ที่ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา สถานภาพทางเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ ก็มีแนวโน้มที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ขณะที่เทคโนโลยีทางการแพทย์ก็ก้าวหน้าไปได้ด้วยดี แต่ก็ปรากฏว่าประชากรส่วนใหญ่ของโลกยังไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขและบริการสวัสดิการทางสังคมดังกล่าวได้ ซึ่งหากจะวิเคราะห์ปัจจัยมูลเหตุแห่งปัญหาอาจกล่าวได้ว่าส่วนหนึ่งพาดพิงถึงทิศทางของนโยบายประเทศในด้านต่างๆ เป็นต้นว่า นโยบายด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การศึกษา

การเกษตร การคมนาคมขนส่ง ตลอดจนสภาพความเป็นอยู่ และสภาพการจ้างงาน ฯลฯ ซึ่งนโยบายดังกล่าวล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อสถานภาพทางสุขภาพและสวัสดิการได้แทบทั้งสิ้น (ประยงค์ เต็มขวลา, 2544, หน้า 9-10)

จากการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ผ่านมา พบว่า การดำเนินงานยังไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ทั้งนี้เนื่องจากโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลส่วนใหญ่มีข้อจำกัดในด้านศักยภาพ และกลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ไม่สามารถให้บริการเชิงรุกเพื่อ “สร้างสุขภาพ” และบริการรักษาพยาบาลที่มี

ประสิทธิภาพเพียงพอประชาชนจำนวนมากยังคงเดินทางไปรับบริการที่โรงพยาบาลในเขตเมือง ทำให้เกิดความแออัดในการให้บริการรักษาพยาบาล และเป็นภาระอย่างมากต่อประชาชนทั้งค่าเดินทางและเวลาที่สูญเสียไปในการเดินทาง (พงศ์เทพ วงศ์วัชรไพบูลย์, 2552, หน้า 3) และปัญหาการขาดบุคลากรที่ทวีความรุนแรงขึ้นนี้ส่วนหนึ่งสัมพันธ์กับระบบการแพทย์ที่เน้นการรักษามากกว่าการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งทำให้ประชาชนจำนวนมากต้องเจ็บป่วยจากโรคภัยไข้เจ็บต่างๆ ที่สามารถป้องกันได้ (โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ และประธิป กะทา, 2550, หน้า 45) และหากไม่สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ การที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงานที่ห้องคัดกรองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานก็จะเกิดขึ้นได้น้อย การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของส่วนราชการในกระทรวงสาธารณสุขในระดับท้องถิ่นในลักษณะบูรณาการก็จะทำได้ไม่เท่าที่ควร และย่อมส่งผลต่อการให้บริการ ดังนั้นการพัฒนาระบบสุขภาพของประเทศ จึงเน้นการจัดการบริการสุขภาพในชุมชน และกลุ่มเป้าหมายตามกลุ่มอายุ เพื่อให้ประชาชนสามารถได้รับการบริการสุขภาพที่มีคุณภาพแบบบูรณาการอย่างต่อเนื่องและเป็นองค์รวม เพื่อสร้างความพึงพอใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านสุขภาพที่สามารถลดปัญหาสุขภาพของประเทศทั้งระดับบุคคล ครอบครัว และชุมชน และลดรายจ่ายของประเทศด้านรักษาพยาบาล โดยการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายสุขภาพ อาสาสมัคร และภาคประชาชน การดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั่วไป การพัฒนาระบบสุขภาพที่เป็นปัญหาของพื้นที่ โดยการมีส่วนร่วมของเครือข่ายสุขภาพในชุมชน การสนับสนุนเชิงวิชาการแก่เครือข่ายสุขภาพและประชาชน และการประเมินผลการดำเนินการด้านสุขภาพทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการสื่อสารผลการดำเนินการแก่เครือข่ายสุขภาพ และผู้มาเยี่ยมชมอย่างเป็นระบบ (พรเทพ ศิริวนารังสรรค์, 2554, หน้า กข)

จากการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก ที่ผ่านมามีพบว่า ลักษณะการจัดบริการกระทำเหมือนกันทั่วประเทศ โดยไม่ปรับให้สอดคล้องกับบริบทโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

รวมทั้งไม่สามารถให้บริการตามเอกลักษณ์ ขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล การจัดบริการในเขตเมืองมีข้อจำกัดในการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่เป็นแบบองค์รวม และผสมผสาน ด้านบุคลากร อัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการงานและจำนวนประชากรที่รับผิดชอบ แพทย์มีจำนวนไม่เพียงพอ โดยส่วนใหญ่เป็นแพทย์หมุนเวียน ระบบสายการบริหารและการบังคับบัญชาไม่สองทางทำให้ไม่เป็นเอกภาพ สำหรับนโยบาย/การบริหาร การพัฒนาระบบโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ผ่านมายังไม่ชัดเจน แนวทางการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการกลางไม่เป็นเอกภาพ ขาดทิศทางและขาดการบูรณาการ (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตาก, 2555)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว หากมีวิธีการบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนก็จะส่งผลให้การดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลของจังหวัดตากเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการให้บริการที่มีคุณภาพและมาตรฐานในการดำเนินงาน เป็นการยกระดับคุณภาพชีวิต (Quality of Life) ของประชาชนให้ดีขึ้น ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการในระดับตำบลมากขึ้น เป็นการลดความแออัดของโรงพยาบาลแม่ข่ายลง ลดจำนวนผู้ป่วยที่ข้ามระบบส่งต่อจากตำบลมาโรงพยาบาลอำเภอและจังหวัด โดยเน้นเรื่องระบบส่งต่อและระบบปรึกษาแพทย์ทางไกล และให้โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงานในลักษณะบูรณาการ เพิ่มศักยภาพของชุมชนในการวางแผน แก้ไขปัญหาในพื้นที่ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตากขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนตลอดไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก
2. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดตาก
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดตาก
4. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก

1.1 การศึกษาการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก โดยการใช้แบบสอบถาม ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ประชาชนที่มารับบริการที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก อย่างน้อย 1 ครั้งขึ้นไป โดยการรับบริการด้านการส่งเสริมสุขภาพ การบริการด้านการป้องกันโรค การบริการด้านการรักษาพยาบาล การบริการด้านการฟื้นฟูสภาพ ผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล อำเภอละ 3 แห่ง (โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพเดียว 1 แห่ง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพแม่ข่าย 1 แห่ง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพลูกข่าย 1 แห่ง) แห่งละ 20 คน อำเภอละ 60 คน จำนวน 9 อำเภอ ทั้งหมด 540 คน และตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ประชาชนที่มารับบริการที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก อย่างน้อย 1 ครั้งขึ้นไป โดยการรับบริการด้านการส่งเสริมสุขภาพ การบริการด้านการป้องกันโรค การบริการด้านการรักษาพยาบาล การบริการด้านการฟื้นฟูสภาพ ผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล อำเภอละ 3 แห่ง (โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพเดียว 1 แห่ง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพแม่ข่าย 1 แห่ง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพลูกข่าย 1 แห่ง) จำนวน 226 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan)

1.2 การศึกษาการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก โดยการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้นำชุมชน หรือผู้ที่มีความรู้ในชุมชนที่เคยรับบริการที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 7 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ตามประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ใน 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการส่งเสริมสุขภาพ 2) ด้านการป้องกันโรค 3) ด้านการรักษาพยาบาล และ 4) ด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก โดยการศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ

บริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก โดยการใช้แบบสอบถาม ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 115 คน และผู้ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 243 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 89 คน และผู้ปฏิบัติงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 188 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก จำนวน 9 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดตาก

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการและใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Matrix ประกอบด้วยจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่สาธารณสุข จำนวน 7 คน ผู้บริหาร จำนวน 6 คน และผู้นำชุมชน จำนวน 4 คน รวมจำนวน 17 คน

3.2 การจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ และใช้เทคนิค SWOT Matrix ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย นักวิชาการหรืออาจารย์จากมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพหรือด้านยุทธศาสตร์ บุคลากรด้านพยาบาล เจ้าหน้าที่สาธารณสุขและนักวิชาการสาธารณสุขด้านโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพจังหวัดตาก จำนวน 14 คน เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแนวทางปฏิบัติ

3.3 การตรวจสอบและวิพากษ์กลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก โดยการจัดการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดย

ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 8 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและความเหมาะสมของกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดตาก ที่ปรับปรุงตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คนประกอบด้วยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญด้านเวชกรรมสังคม ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ และนักวิชาการสาธารณสุข โดยใช้แบบประเมินกลยุทธ์ในด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการยอมรับได้ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก สรุปได้ดังนี้ การให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดตาก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการให้บริการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพ และการฟื้นฟูสมรรถภาพ

2. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก

2.1 สภาพการบริหารจัดการ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก พบว่า โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพมีนโยบายการบริหารจัดการ การจัดหาข้อมูล กำหนดบทบาทหน้าที่ การวางแผน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์ภายนอก การวางแผนเพื่อนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ มีเป้าหมายให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดปัญหา/ความต้องการด้านสุขภาพในชุมชน มีระบบข้อมูลและสารสนเทศ สามารถเชื่อมโยงภายในเครือข่ายหน่วยบริการ มีการกำกับดูแลและพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลตามมาตรฐานที่กำหนด มีการบริหารงานบุคคล มีการวางแผนกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ มีการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการมีการพัฒนาความสามารถ มีการดำเนินงานบริการสาธารณสุขผสมผสาน ทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และฟื้นฟูสภาพ รวมทั้งการจัดการปัจจัยเสี่ยงต่อสุขภาพ ทั้ง

ในระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน และสังคม มีระบบการดูแลต่อเนื่อง และระบบการส่งต่อผู้ป่วย มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการทำงาน มีระบบการติดต่อสื่อสารที่สามารถรับคำปรึกษาจากหน่วยบริการประจำ และหน่วยบริการรับส่งต่อได้อย่างรวดเร็ว

2.2 ปัญหาการบริหารจัดการ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก พบว่า ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานน้อย การกำหนดนโยบายของหน่วยงานขาดความชัดเจน และกระบวนการตัดสินใจขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางของกระทรวงสาธารณสุขไม่สอดคล้องกับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในพื้นที่ และขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การวัดผลการดำเนินงานมุ่งเน้นการรายงานตามตัวชี้วัดมากกว่าการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินตามสภาพจริง ขาดระบบการเก็บข้อมูลกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล และเจ้าหน้าที่มีภาระงานมากทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่มีจำนวนไม่เพียงพอ หรือไม่ตรงกับกรอบอัตรากำลังที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด การสนับสนุนและมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ชุมชน หน่วยงานต่างๆ ในด้านสาธารณสุขมีน้อย ขาดการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับองค์กรชุมชน และการจัดระบบบริการสุขภาพโดยรวมยังไม่เอื้อต่อการเข้าถึงบริการ และบริการที่เป็นองค์รวม

2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านจุดแข็ง พบว่า ผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความเข้าใจและมีความเสียสละในการดำเนินงาน มีการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน และมีการวางแผนปฏิบัติงานการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ บุคลากรสาธารณสุขได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอและมีการดำเนินงานเป็นทีมเป็นที่ยอมรับของประชาชนในชุมชน และมีภาคีเครือข่ายที่เข้มแข็งในชุมชน มีวัสดุอุปกรณ์ ยาและเวชภัณฑ์ที่ไม่ใช่ยา/วัสดุทางการแพทย์ในการให้บริการด้านส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค รักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพอย่างเพียงพอ มีความพร้อมของระบบเทคโนโลยีในการให้บริการ มีระบบการเก็บฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ครบถ้วน ถูกต้อง ด้านจุดอ่อน พบว่า ผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีการะงาน

มาก ทำให้คุณภาพการบริหารลดลง ผู้บริหารบางท่านขาดความกระตือรือร้น มีการคืนข้อมูลสุขภาพให้กับชุมชนน้อย จำนวนบุคลากรสาธารณสุขมีน้อยไม่ครบทุกสาขาวิชาชีพจึงทำให้มีการะงาานมาก การโยกย้ายสับเปลี่ยนสถานที่ทำงานของบุคลากรสาธารณสุขทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติ ขาดขวัญกำลังใจเนื่องจากความเหลื่อมล้ำในวิชาชีพ ความไม่เท่าเทียมของค่าตอบแทน และความก้าวหน้า

ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่เป็นโอกาส พบว่า มีการค้าขายแดนทำให้มีเงินหมุนเวียน กระแสสังคมด้านสุขภาพส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนสนใจสุขภาพมากขึ้น การคมนาคมสะดวกทำให้การรับบริการมีความทันสมัยและรวดเร็ว มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้อต่อการเข้าถึงข้อมูลของประชาชน ภาครัฐเครือข่ายสนับสนุนในการดูแลสุขภาพของประชาชน และมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่เป็นอุปสรรค พบว่า มีค่าครองชีพสูง ปัญหาความยากจน ปัญหาการว่างงาน ทำให้ประชาชนให้ความสำคัญกับการประกอบอาชีพมากกว่าการดูแลสุขภาพ มีการจัดสรรงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการล่าช้า คนต่างด้าวมาใช้บริการทำให้มีการะงาานงบประมาณในการให้บริการเพิ่มขึ้น และทำให้เกิดปัญหาโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ การเปลี่ยนรัฐบาลและผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้การขับเคลื่อนนโยบายด้านสาธารณสุขขาดความต่อเนื่อง มีการจัดสรรงบประมาณล่าช้ายุ่งยากซับซ้อน ภาครัฐบังคับใช้กฎหมายด้านสุขภาพยังไม่เข้มงวด ผู้รับบริการยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการดูแลสุขภาพตนเอง

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก จากผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล นำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก จัดทำร่างกลยุทธ์ โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง และตรวจสอบกลยุทธ์โดยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ได้ผลการพัฒนากลยุทธ์บริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 6 พันธกิจ 6 ประเด็นกลยุทธ์ 6 เป้าประสงค์ 10 กลยุทธ์ 19 ตัวชี้วัด 79 แนวทางปฏิบัติ ดังนี้

วิสัยทัศน์ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีการบริหารจัดการได้ตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ

พันธกิจ

1. กำหนดทิศทางการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
2. วางแผนเชิงกลยุทธ์การดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
3. วิเคราะห์ความต้องการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชากรเป้าหมาย ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. วัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
5. พัฒนาทรัพยากรบุคคลในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
6. พัฒนาระบบบริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ประเด็นกลยุทธ์

1. การส่งเสริมการกำหนดทิศทางการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
2. การพัฒนาระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์การดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
3. การเสริมสร้างระบบกลไกการวิเคราะห์ความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชากรเป้าหมาย ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การพัฒนาระบบการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
5. การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
6. การเสริมสร้างประสิทธิภาพของระบบบริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

เป้าประสงค์

1. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีแผนแม่บทการดำเนินงานที่ชัดเจน และครอบคลุมพันธกิจ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
2. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อปัญหาสาธารณสุขของพื้นที่และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีระบบและกลไกในการวิเคราะห์ความต้องการ และการสร้างความเป็นธรรมที่มีประสิทธิภาพ
4. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีระบบการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน

5. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจและภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีระบบบริการที่มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน คุณภาพเครือข่ายปฐมภูมิ

กลยุทธ์

1. สร้างกลไกการประสานงานการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแบบบูรณาการอย่างมีส่วนร่วม

2. พัฒนาระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. ปรับปรุงระบบกลไกการวิเคราะห์ความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชากรเป้าหมาย ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. พัฒนาระบบการวัด เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

5. พัฒนาระบบการวิเคราะห์ เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

6. ส่งเสริมศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและเครือข่ายในการจัดการความรู้

7. ส่งเสริมการนำศักยภาพที่ได้รับการพัฒนาของบุคลากรสาธารณสุขมาใช้ในการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

8. สนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร

9. พัฒนาระบบบริการให้ได้ตามเกณฑ์คุณภาพ

10. การเสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายอย่างมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัด และแนวทางปฏิบัติ มี 19 ตัวชี้วัด 79 แนวทางปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น

ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ระดับที่ 1 ดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติ 1-2 รายการ

ระดับที่ 2 ดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติ 1-3 รายการ

ระดับที่ 3 ดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติ 1-4 รายการ

ระดับที่ 4 ดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติ 1-5 รายการ

ระดับที่ 5 ดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติ 1-6 รายการ

แนวทางปฏิบัติ

1. สำรวจความต้องการที่จำเป็น ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในดำเนินงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

3. มีการอบรม พัฒนาทักษะการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากร

4. จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศ

5. จัดหางบประมาณเพื่อบำรุงรักษาเครื่องมือ และอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ

6. มีการนิเทศ ติดตามการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก ในด้านความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและมากที่สุด ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและมากที่สุด ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ของกลยุทธ์ ทั้ง 10 กลยุทธ์ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและมากที่สุด ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ของตัวชี้วัด และแนวทางปฏิบัติ ทั้ง 19 ตัวชี้วัด 79 แนวทางปฏิบัติ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและมากที่สุด

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ประเด็นกลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก มี 6 ประเด็นกลยุทธ์ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมการกำหนดทิศทางการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มี 1 กลยุทธ์ คือ สร้างกลไกการประสานงานการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแบบบูรณาการอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งกลยุทธ์ข้อนี้

เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพราะการนำองค์กรต้องมีผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ไม่ขัดแย้งกัน พร้อมทั้งให้ความเสมอภาคกับบุคลากรทุกระดับ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสำคัญกับการบริการในระดับปฐมภูมิ โดยมีนโยบายชัดเจน ได้แก่ การสนับสนุนทุนด้านต่างๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การเป็นพี่เลี้ยง และสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยบริการปฐมภูมิ มีระบบสนับสนุนเรื่องเทคโนโลยีเกี่ยวกับการสื่อสาร เช่น ระบบโทรศัพท์ การติดต่อสื่อสารด้วยระบบเครือข่าย มีการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน องค์กรอื่นๆ ในระดับอำเภอและตำบล มีการจัดทำข้อตกลงในการดำเนินงานให้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งในรูปแบบอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการทำงานที่เป็นทีมไม่แยกส่วน มีการบูรณาการงานด้านสุขภาพควบคู่ไปกับการดำเนินงานนโยบายอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข (2555, หน้า 76-78) ที่พบว่าระบบบริการปฐมภูมิถือเป็นกลไกและยุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างความเป็นธรรมด้านสุขภาพให้แก่ประชาชน ได้พัฒนาเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลตั้งแต่ พ.ศ. 2551 ซึ่งในช่วงแรกการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังไม่ชัดเจน เกิดความสับสนแก่บุคลากรสาธารณสุข องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชน เนื่องจากการดำเนินงานอย่างเร่งด่วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดคิดว่าโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้บริการเหมือนกับโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ในช่วงแรกประชาชนจึงคาดหวังสูง การดำเนินงานที่เห็นเด่นชัดและเป็นรูปธรรมที่สุดในระยะแรก คือ การปรับโครงสร้างอาคารและปรับภูมิทัศน์ให้สวยงาม เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับเน้นเรื่องการปรับปรุงทางกายภาพเป็นหลัก

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์การดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มี 1 กลยุทธ์ คือ พัฒนาระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งกลยุทธ์ข้อนี้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพราะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต้องสนใจในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ถ้ามีข้อมูลที่ถูกต้องย่อมทำให้การตัดสินใจมีความเหมาะสม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของสุธิชาติ มงคล (2555, หน้า 25-26) ที่กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปัจจุบันโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในเขตอำเภอพิษณุโลก ใช้ยุทธศาสตร์ของ

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นยุทธศาสตร์หลักของตนเอง ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมเนื่องจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นส่วนราชการด้านบริหาร มีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านบริการหรือหน่วยปฏิบัติ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลควรกำหนดยุทธศาสตร์ของตนเอง โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อดูจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาและบริบทของพื้นที่ ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของกูดสไตน์ และคณะ (Goodstein, I., and Pfeiffer, J.W., 1993) ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ทำให้เห็นภาพที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะถึงเป้าหมายได้ (How do you get there?) และสอดคล้องกับแนวคิดของกุนที วงศ์จันทร์ (2551, น.140) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานชี้ให้เห็นประจักษ์ว่าการส่งเสริมให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรม การส่งเสริมเสริมการปฏิบัติของบุคลากรและทีมงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การให้ความสำคัญกับเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาหลักการบริหารจัดการของผู้บริหาร ด้านการการพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการเชิงคุณภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารโดยยึดหลักคุณธรรม การพัฒนาพฤติกรรม การจูงใจของผู้บริหาร การส่งเสริมความก้าวหน้า การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การเสริมสร้างระบบกลไกการวิเคราะห์ความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชากรเป้าหมาย ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 1 กลยุทธ์ คือ ปรับปรุงระบบกลไกการวิเคราะห์ความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชากรเป้าหมาย ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งกลยุทธ์ข้อนี้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพราะการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ต้องมีข้อมูลประชากรในพื้นที่เพื่อจะได้มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานตามกลุ่มอายุ โดย

สามารถแยกประชาชนทั้งในกลุ่มคนทั่วไป กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มป่วย เพื่อจะได้จัดบริการได้อย่างเหมาะสมตามสภาพของผู้ป่วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของยังลักษณ์ ชินวัตร (2554, ไม่ปรากฏหมายเลขหน้า) ที่เสนอว่า นโยบายการพัฒนาสุขภาพของประชาชน ต้องพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตั้งแต่ในช่วงตั้งครรภ์ วัยเด็ก วัยเจริญพันธุ์ วัยบรรลุนิติภาวะ วัยชรา และผู้พิการ โดยสนับสนุนโครงการส่งเสริมสุขภาพวัยปัญญาของเด็ก และให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานศูนย์พัฒนาเด็กก่อนเรียน สนับสนุนโครงการพัฒนาศูนย์ส่งเสริมสุขภาพสตรีเพื่อดูแลสุขภาพของสตรี และเด็ก อย่างบูรณาการทั่วประเทศ รวมทั้งเผยแพร่ให้ความรู้ และดูแลป้องกันการตั้งครรภ์ในวัยรุ่นและการตั้งครรภ์ที่ไม่พึงประสงค์ และลดความรุนแรงต่อเด็กและสตรี สนับสนุนโครงการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมคุณภาพชีวิต ผู้สูงอายุและผู้พิการเพื่อดูแลผู้สูงอายุและผู้พิการให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และเป็นธรรม รวมทั้งให้มีระบบการฟื้นฟูสุขภาพในชุมชน จัดการประชุมสัมมนาเชิงรุกเพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านสุขภาพผ่านสื่อแขนงต่างๆ อย่างเป็นระบบ

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการวัดเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 2) พัฒนาระบบการวิเคราะห์เกี่ยวกับดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 3) ส่งเสริมศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและเครือข่ายในการจัดการความรู้ ซึ่งกลยุทธ์ 3 ข้อเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพราะการนำข้อมูลมาวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นส่วนที่สำคัญในการวางแผนแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุขตรงกับปัญหาของพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข (2555, หน้า 78-79) ที่เสนอว่า การจัดทำรายงานการประเมินผลตามตัวชี้วัดกระทรวงสาธารณสุขและของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติที่เจ้าหน้าที่ต้องกรอกข้อมูลตามแบบฟอร์มที่กำหนดจากส่วนกลาง ซึ่งบางอย่างมีความซ้ำซ้อนไม่บูรณาการ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ต้องเสียเวลากับการจัดทำรายงานมากเกินไป ทั้งนี้ตัวชี้วัดส่วนใหญ่กำหนดมาจากส่วนกลาง ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติ จึงไม่สอดคล้องกับบริบทที่แท้จริงของหน่วยบริการปฐมภูมิ และไม่เป็นธรรมแก่หน่วยบริการปฐมภูมิขนาดเล็ก รวมทั้งผลการประเมินไม่ได้กลับมาใช้พัฒนาระบบบริการปฐมภูมิอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการประเมินผลการดำเนินงานควรพิจารณาให้สอดคล้องกับ

บริบทและปัญหาสุขภาพในพื้นที่ โดยให้ทางจังหวัดเป็นผู้พิจารณา ซึ่งจะทำให้การให้บริการสาธารณสุขตรงกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่มากที่สุด ส่วนในภาพรวมของประเทศนั้น ทางส่วนกลางต้องบูรณาการตัวชี้วัดที่มาจากกรม/สำนักต่างๆ โดยนำเฉพาะตัวชี้วัดที่มีความจำเป็นจริงๆ เท่านั้น ในการประเมินผลการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และตัวชี้วัดต้องมีความชัดเจนแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยตามนโยบายทางการเมืองซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปลี่ยนรัฐบาล และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการให้บริการดูแลสุขภาพของประชาชนมากขึ้น โดยให้อาสาสมัครสาธารณสุขเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณสุขในชุมชนมากขึ้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีภาระงานมากทำให้การดำเนินงานเชิงรุกบางอย่างลดลง จึงต้องพัฒนาศักยภาพ อสม.ให้เข้มแข็งสามารถทำงานเชิงรุกในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้เจ้าหน้าที่สามารถดูแลประชาชนได้อย่างทั่วถึงมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่าโรงพยาบาลแม่ข่ายยังมีบทบาทเป็นอย่างมากในการสนับสนุนด้านวิชาการ มีการอบรมมากขึ้น อย่างไรก็ตามการอบรมที่มากขึ้นส่งผลให้เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาทำงาน ดังนั้นจำเป็นที่โรงพยาบาลแม่ข่ายต้องอบรมวิชาการในเรื่องที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความต้องการจริงๆ โดยเป็นการพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณสุขที่เป็นปัญหาสำคัญของพื้นที่เป็นหลักที่สอดคล้องกับความต้องการของส่วนกลาง

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการนำศักยภาพที่ได้รับการพัฒนาของบุคลากรสาธารณสุขมาใช้ในการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 2) สนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร ซึ่งกลยุทธ์ 2 ข้อนี้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการพัฒนาระบบสุขภาพ การวิจัยสุขภาพมีบทบาทสนับสนุนการพัฒนาระบบสุขภาพเป็นอย่างมาก จากความซับซ้อนของระบบสุขภาพที่เพิ่มมากขึ้น สถานการณ์ระบบสุขภาพไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในเชิงแนวคิด นโยบาย ข้อจำกัดของระบบสาธารณสุขทั้งโครงสร้าง และกลไก การจัดการด้านการแพทย์ บริบทต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไป สถานการณ์ปัญหาสุขภาพและโรคภัยไข้เจ็บต่างๆ ได้ทวีความรุนแรง

และซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข (2553, หน้า 22-23) ที่เสนอว่า โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพไม่ได้เน้นการรักษาพยาบาลเป็นหลัก แต่การพัฒนาต้องครอบคลุมคุณภาพด้านการรักษาด้วย ในการพัฒนาต้องอาศัยความร่วมมือจากโรงพยาบาลแม่ข่ายให้การสนับสนุนทั้งทางเทคนิค บุคลากร และระบบสนับสนุนต่างๆ การส่งต่อผู้ป่วยที่มีความจำเป็น ไม่ว่าจะเป็นการส่งผู้ป่วยไปรับการตรวจรักษาหรือส่งตรวจชิ้นสูตรทางห้องปฏิบัติการ ต้องมีระบบที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ง่าย รวมถึงการส่งผู้ป่วยจากโรงพยาบาลแม่ข่ายไปที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต้องมีการประสานงานโดยมีทีมสหวิชาชีพในการดูแลรวมถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกรมควบคุมโรคติดต่อ (2542, หน้า 18) ที่เสนอว่าประชาชนต้องพึ่งพาสถานบริการสาธารณสุขทำให้ค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพสูงขึ้น การขาดการลงทุนในการส่งเสริม และป้องกันโรคที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของชุมชน ยังพบปรากฏการณ์การกระจายบุคลากรและงบประมาณที่ไม่ได้สัดส่วนปรากฏการณ์เหล่านี้ทำให้คนในชนบทต้องพบกับบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขในปริมาณที่น้อย รวมทั้งขาดประสบการณ์เป็นผลให้ขาดความเชื่อถือในสถานบริการที่ใกล้บ้าน และข้ามขั้นตอนการรักษาทั้งที่สถานอนามัย โรงพยาบาลชุมชน และโรงพยาบาลทั่วไป เพื่อไปใช้บริการที่โรงพยาบาลศูนย์หรือโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 6 การเสริมสร้างประสิทธิภาพของระบบบริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบบริการให้ได้ตามเกณฑ์คุณภาพ 2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งกลยุทธ์ 2 ข้อนี้นี้เป็น กลยุทธ์ที่สำคัญเพราะการบริการสุขภาพต้องมีมาตรฐานในการให้บริการกับผู้รับบริการ และต้องมีเครือข่ายในการดูแลสุขภาพ การจัดระบบบริการสุขภาพในปัจจุบัน พยายามจัดรูปแบบการให้บริการสัมพันธ์กับระดับความต้องการใช้บริการในแต่ละระดับพื้นที่ โดยผู้ให้บริการจะคำนึงถึงสภาพปัญหาที่สำคัญทางด้านสุขภาพ ที่มุ่งเน้นที่จะป้องกันหรือดำเนินแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของยังลักษณ์ จินวัตร (2554) ที่เสนอว่า นโยบายการพัฒนาสุขภาพของประชาชนลงทุนด้านบริการสุขภาพ โดยการพัฒนาคุณภาพการให้บริการสุขภาพทั้งระบบอย่างมีบูรณาการเชื่อมโยงในทุกระดับ จัดให้มีระบบสารสนเทศทางสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพ และเร่งผลิตบุคลากร

ทางการแพทย์และสาธารณสุข ให้เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นตามข้อเท็จจริงในปัจจุบัน เพิ่มขีดความสามารถของโรงพยาบาลระดับต่างๆ โดยเฉพาะโรงพยาบาลศูนย์ความเป็นเลิศที่กระจายอยู่ในส่วนภูมิภาค และมีระบบการส่งต่อผู้ป่วยไปสู่โรงพยาบาลต่างๆ มีเครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์และห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ทันสมัย รวมทั้งพัฒนาสถานบริการปฐมภูมิในเขตเมืองและชนบทที่สมบูรณ์แบบทั่วประเทศ และพัฒนาขีดความสามารถของอาสาสมัครสาธารณสุข ทุกคนให้เป็นนักจัดการสุขภาพชุมชน ขยายความครอบคลุมไปถึงกลุ่มผู้ด้อยโอกาส สนับสนุนอุปกรณ์พื้นฐานที่จำเป็นเพื่อให้สามารถเป็นกำลังสำคัญในการดูแลสุขภาพของคนในชุมชน พัฒนาแกนนำสุขภาพครอบครัวและการสาธารณสุขมูลฐานที่ชุมชน ท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการสร้างเสริมสุขภาพและจัดการปัญหาสุขภาพของตนเองได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข (2555, หน้า 80-81) ที่พบว่าทำให้บริการสาธารณสุขของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีศักยภาพในการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกัน ดูแล รักษา และฟื้นฟูสุขภาพของประชาชนได้อย่างทั่วถึงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจคัดกรองโรค และดูแลรักษาผู้ป่วยที่เป็นโรคเรื้อรังได้ รวมทั้งเป็นหน่วยบริการสาธารณสุขที่ประชาชนเข้าถึงบริการได้ง่ายและประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่าการไปรับบริการที่สถานบริการอื่นๆ สะท้อนให้เห็นว่านโยบายการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นการยกระดับขีดความสามารถของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นทิศทางการพัฒนาที่ถูกต้อง เพราะสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบบริการปฐมภูมิ ส่งผลให้การพัฒนาระบบบริการสาธารณสุขระดับปฐมภูมิมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ถึงแม้ว่าในช่วงแรกจะยังไม่มีความชัดเจนก็ตาม แต่ปัจจุบันพบว่า นโยบายและแนวทางการปฏิบัติของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง คือ สำนักประสานการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (สป.รพ.สต.) ทั้งนี้โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลส่วนใหญ่สามารถดำเนินงานตามนโยบายได้แต่ยังจำเป็นต้องศึกษาถึงคุณภาพและประสิทธิผลของการให้บริการรักษาผู้ป่วยต่อไปด้วย

2. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์

เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแนวทางปฏิบัติ พบว่า มีผลการประเมินด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ อยู่ในระดับมากและมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก มีขั้นตอนที่ถูกต้อง เหมาะสม มีความสอดคล้องของขั้นตอนการพัฒนา และแต่ละขั้นตอนดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีกระบวนการพัฒนาได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดตาก ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก ด้วยการศึกษเอกสาร ใช้แบบสอบถาม และสนทนากลุ่ม ขั้นตอนที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis) และยกร่างกลยุทธ์โดยนายแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการสาธารณสุข เจ้าหน้าที่สาธารณสุข และผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ รวมทั้งการตรวจสอบกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร การวิจัย และพัฒนากลยุทธ์ ทำให้กลยุทธ์ที่ยกร่างได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงให้เหมาะสมมากขึ้น ขั้นตอนดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของนันทิยา

หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร (2551, หน้า 42-44) ที่กล่าวว่า กระบวนการหรือขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์มีเทคนิควิธีการหลายวิธีหนึ่งในหลายวิธีนั้นคือ กระบวนการสร้างกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดภารกิจ การประเมินสภาพภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ และการสร้างกลยุทธ์ จากกระบวนการขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์อย่างเป็นระบบดังกล่าวทำให้ผลการบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตากที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ อยู่ในระดับมากและมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตาก สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1.1 ควรมีการจัดประชุมหน่วยงานสาธารณสุข/หน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล/องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และตัวแทนสุขภาพภาคประชาชน เพื่อนำกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยไปทดลองใช้ในการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลนาร่อง โดยให้หน่วยงานสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตากเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นศูนย์กลางในการประสานและรวบรวมข้อมูล

1.1.2 ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และคณะกรรมการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในตำบล โดยมีโครงสร้างของคณะกรรมการที่มาจากทุกภาคส่วน

1.2 หน่วยงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด และเครือข่ายสุขภาพภาคประชาชน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการดูแลสุขภาพของประชาชนในพื้นที่ สามารถนำกลยุทธ์ตัวชี้วัด และแนวทางปฏิบัติ จากการวิจัยในครั้งนี้ไปกำหนดในการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้เหมาะสมกับบริบทแต่ละพื้นที่

1.3 บุคลากรสาธารณสุขที่รับผิดชอบงานหน่วยบริการปฐมภูมิในหน่วยงานบริหารและหน่วยงานบริการ เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตาก สำนักงานสาธารณสุขอำเภอและโรงพยาบาล ควรนำกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยการแปลงกลยุทธ์ตัวชี้วัด และแนวทางปฏิบัติ ไปจัดทำแผนงาน/โครงการภายใต้การมีส่วนร่วมของชุมชน และบรรจุแผนงาน/โครงการในแผนพัฒนาสุขภาพระยะยาว 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีในระดับจังหวัด อำเภอ และตำบลต่อไป

1.4 บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ควรนำกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนาต่อยอดจัดทำแผนงาน/โครงการ โดยขอสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานจากส่วนสาธารณสุข และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทั้งจังหวัด เพื่อเปรียบเทียบวิธีการบริหารในแต่ละอำเภอ เนื่องจากมีความแตกต่างกัน ในด้านภูมิประเทศ ซึ่งมีทั้งพื้นที่ราบ

พื้นที่ภูเขา พื้นที่กึ่งเมือง กึ่งชนบท ตลอดจนขนาดของประชากรที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นแนวทางหรือรูปแบบในการพัฒนาต่อไป

2.2 ควรศึกษาวิธีการในการปรับปรุงระบบบริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ทั้งในการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กุนทิ วงศ์จันทร์มณี. (255). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, ฉบับพิเศษ, 121-143.
- โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ และประชาติป กะทา. (2550). สุขภาพปฐมภูมิ บริการปฐมภูมิจากปรัชญาสู่ปฏิบัติการสุขภาพมิติใหม่. นนทบุรี: มีติ กราฟฟิค.
- ควบคุมโรคติดต่อ, กรม. (2542). พัฒนาการของสิทธิมนุษยชนในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: กรมควบคุมโรคติดต่อ.
- นโยบายและยุทธศาสตร์, สำนัก กระทรวงสาธารณสุข. (2553). คู่มือบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล. นนทบุรี: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข.
- _____. (2555). การเปลี่ยนมารับบริการและค่าใช้จ่ายของประชาชนจากนโยบายการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.). กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข.
- นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร. (2551). คิดกลยุทธ์ด้วย SWOT. (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ประยงค์ เต็มขวาลา. (2544). การกระจายอำนาจ: ยุทธศาสตร์การปฏิรูปสาธารณสุขไทย. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- พงศ์เทพ วงศ์วัชรไพบูลย์. (2552). เอกสารประกอบการบรรยายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและบทบาทของพยาบาลเวชปฏิบัติทั่วไป. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- พรเทพ ศิริวนารังสรรค์. (2554). การพยาบาลชุมชน: การจัดการบริการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร. (2554). คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภา. วารสารสุขภาพภาคประชาชนภาคเหนือ, 23(4), 5.
- สาธารณสุขจังหวัดตาก, สำนักงาน. (2555). ผลการดำเนินงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก. ตาก: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตาก.
- สุธิชาติ มงคล. (2555). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในเขตอำเภอเมืองพิษณุโลก. วารสารสุขภาพภาคประชาชนภาคเหนือ, 25(1), 25-26.
- Goodstein, I., Noland, T. and Pfeiffer, J.W. (1993). Applied Strategy Planning. New York: McGraw-Hill.