

การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ จังหวัดสระแก้ว

The Improvement Process of Strategic Health Management In Sa kaeo Province.

(Received: September 12,2024 ; Revised: September 20,2024 ; Accepted: September 21,2024)

กัลยารัตน์ จตุพรเจริญชัย¹ ทวีชัย สายทอง²

Kalyarat Jatuporncharoenchai¹ Thawichai Saithong²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ (2) เพื่อพัฒนากระบวนการจัดทำนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ (3) เพื่อพัฒนากระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพสู่การปฏิบัติ และกระบวนการควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน (4) เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินผล การบริหารแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ โดยใช้ CIPP Model ใช้แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก, แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม และแบบสอบถามกระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว จำนวน 134 คน สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา (1) ผลการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ จังหวัดสระแก้ว เป็นผลสืบเนื่องจาก กระทรวงสาธารณสุขจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี (ด้านสุขภาพ) การปรับรูปแบบระบบบริหารภายใต้นโยบายกระทรวงสาธารณสุข และตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์เป้าหมาย ร้อยละ 60.00 ด้วยสาเหตุจากกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพในหลายขั้นตอนที่ยังไม่สมบูรณ์ (2) ผลการพัฒนากระบวนการจัดการนโยบายแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ จังหวัดสระแก้ว ด้วยการบูรณาการยุทธศาสตร์ทุกระดับ การจัดทำนโยบายและแผนยุทธศาสตร์สุขภาพโดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ภายใต้กรอบ Six building blocks การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาและถ่ายทอดนโยบายแผนยุทธศาสตร์สุขภาพแบบมีส่วนร่วม จัดเวทีให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ และการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ (3) ผลการพัฒนากระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติ จังหวัดสระแก้ว ด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ มาตรการ กิจกรรมหลัก โดยใช้แนวทาง PDCA การพัฒนาช่องทางการสื่อสาร เพื่อควบคุมกำกับประเมินผลยุทธศาสตร์ (4) การประเมินผลการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ จังหวัดสระแก้ว ด้วยการนิเทศงานสาธารณสุขผสมผสาน การประเมินผลโครงการ การดำเนินงานด้านสุขภาพ การกำหนดผู้จัดการยุทธศาสตร์ การพัฒนาโปรแกรมรายงานข้อมูลตามตัวชี้วัด HDC Web KPI เพื่อควบคุมกำกับ ประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ และงบประมาณแบบ Real time (5) ความคิดเห็นต่อการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 81.33

คำสำคัญ: การบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ

Abstract

This research was action Research has the objective for (1) Study the situation of health strategic plan administration. (2) Develops the process of creating policies and the health strategic plan. (3) Develops the health strategic plan into practice, supervising the process and the result. (4) Develops the evaluation process and the health strategic plan management by using CIPP Model, In-dept interview, Group discussion questionnaires and a questionnaire on the health strategic plan management process. The sample group is the executive team and the officials under the Sa Kaeo Provincial Public Health Office in total of 134 persons. Statistic used is percentage value, standard deviation.

The research results (1) Current situation of the health strategic management process in Sa Kaeo Province is a consequence of the ministry of Public Health that has been prepared a 20-year health strategic plan and reshaping the administrative system under Ministry of Public Health policy, the indicators passed the target criteria of 60.00 percentages due to the health strategy management process in many steps being incomplete. (2) Results of the

¹ นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

² นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

development of the strategic health plan policy management process in Sa Kaeo Province by integrating strategies at all levels. Preparation of health policy and strategic plan by analyzing SWOT Analysis under the framework of Six building blocks. Organizing a workshop develop and transfer participatory health strategy policies. Organize a forum for exchanging knowledge, presenting a strategic health plan and allocating the suitable budget for the strategic health plan. (3) The results of developing the process to bring the health strategic plan into practice in Sa Kaeo Province by a workshop to create a strategic plan, action plan, measures, main activities using PDCA as a guideline. Development of communication channels to control, supervise and evaluate the strategies. (4) Evaluation of the development of the health strategic management process in Sa Kaeo Province with integrated public health supervision, Project evaluation health operations, Assignment of strategic managers and the development of a data reporting program based on HDC Web KPI indicators to control, supervise, and evaluate the strategic plans and budget with Real Time. (5) Opinions on the development of the health strategic management process found that the overall level of opinion was at the highest level at 81.33 percentages.

Keywords: Strategic health management

บทนำ

ตามที่กระทรวงสาธารณสุข ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) และแนวโน้มของสถานการณ์สุขภาพในอนาคต ที่ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ แต่ในทางกลับกันสังคมไทยยังขาดคุณภาพในทุก ๆ ด้าน รวมถึงด้านสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุขจึงได้ตระหนักถึงการวางแผนในระยะยาวเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และกำลังจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยได้วางกรอบแนวคิดโดยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ประเทศไทย 4.0 นโยบายรัฐบาล การปฏิรูปด้านสาธารณสุข และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” จำนวน 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นเลิศ (Prevention & Promotion Excellence) ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริการเป็นเลิศ (Service Excellence) ยุทธศาสตร์ที่ 3 บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของทุกหน่วยงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน¹

หลายภาคส่วนจึงให้ความสำคัญ และใช้เป็นกรอบในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา เช่นเดียวกับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ได้

เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (ด้านสุขภาพ) ปี พ.ศ. 2560-2579 แบ่งเป็น 4 ระยะ และมีจุดเน้นหนักแต่ละระยะ คือ ระยะที่ 1 พ.ศ. 2560-2564 ทำให้เป็นรูปธรรม (Do now) ระยะที่ 2 พ.ศ. 2565-2569 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Do next) ระยะที่ 3 พ.ศ. 2570-2574 ทำต่อเนื่องสู่ประชาชน (Do long) ระยะที่ 4 พ.ศ. 2575-2579 ทำให้เป็นระบบอย่างยั่งยืน (Do sustain) แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสุขภาพจังหวัดสระแก้ว ได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ จุดยืน ค่านิยม เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างสุขภาพเพื่อประชาชนทุกคนเป็นเจ้าของ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดบริการสุขภาพที่มีคุณภาพและเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร บุคลากรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการสาธารณสุขชายแดนและพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษที่มีประสิทธิภาพ และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินและภัยสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ² และแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเป็นตัวชี้วัด Objective and Key Results (OKRs) มีแผนงาน/โครงการของหน่วยงานระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบลและหมู่บ้าน เป็นแผนระยะสั้น และระยะยาว มีการบริหาร

จัดการเชิงยุทธศาสตร์ โดยการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ (1) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่จังหวัด (2) ดำเนินการและให้บริการด้านการแพทย์และการสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัด (3) กำกับดูแล ประเมินผล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัดเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย มีการบริการสุขภาพที่มีคุณภาพและมีการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ (4) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานเกี่ยวกับงานสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัดให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวง (5) พัฒนาระบบสารสนเทศงานสุขภาพ และการสื่อสารสาธารณะด้านสุขภาพในเขตพื้นที่จังหวัดและ (6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายและตามพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 มีอำนาจบังคับบัญชา ข้าราชการ ติดตาม กำกับ ควบคุมและประเมินผลหน่วยงานในสังกัด ได้แก่ กลุ่มงานโรงพยาบาลชุมชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล⁷

จากการศึกษาข้อมูลสถานการณ์ และผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยประเมินผลจากเป้าหมายด้านสุขภาพ ตัวชี้วัด และ Key Results ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่าสาเหตุสำคัญของปัญหาที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัด ได้แก่ (1) การกำหนดนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพจังหวัดสระแก้ว ยังขาดการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน ความสอดคล้องกับสภาพปัญหาในพื้นที่ยังไม่ดีเท่าที่ควรตามหลักวิชาการ และการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย (2) การนำยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพสู่การปฏิบัติเป็นแผนปฏิบัติราชการและโครงการโดยการถ่ายทอดสื่อสารยังไม่ครอบคลุมเข้าถึงหน่วยงานในพื้นที่ระดับอำเภอและระดับตำบล (3) การควบคุมกำกับติดตาม และประเมินผลยังไม่ชัดเจน (4) ระบบข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยังไม่ครบถ้วนถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ และ (5) ยังไม่ครอบคลุมในส่วนของการประเมินยุทธศาสตร์การประเมินโครงการ⁷

แนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว สามารถทำได้โดยการนำทฤษฎีการประเมินผล CIPP Model ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับ และมีผู้อ้างอิงจากนักวิชาการด้านการประเมินผลอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ ทฤษฎีการประเมินผล CIPP Model ยังนิยมนำมาใช้ในการประเมินเชิงระบบหรือโครงการการให้บริการผู้ป่วยนอกกระบวนการดำเนินงานเป็นการทำงานเชิงระบบคือ ระบบการให้บริการผู้ป่วยนอก โดยการประเมินผล CIPP Model หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบเกี่ยวข้องกับคุณภาพคุณค่า และความสำคัญของสิ่งที่มีมุ่งประเมินเพื่อใช้ในการตัดสินใจ โดยมาตรฐานของการประเมินอยู่บนหลักของประโยชน์ ความเป็นไปได้ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) บริบทของการประเมิน (context evaluation) เป็นการประเมินบริบท ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้อการจำเป็นของผู้ได้รับผลประโยชน์ (2) ปัจจัยนำเข้า (input evaluation) เป็นการประเมินสิ่งนำเข้าเพื่อการวางแผน (plans) (3) กระบวนการ (process) เป็นการประเมินกระบวนการในการดำเนินงานของโครงการซึ่งเกี่ยวข้องกับการติดตาม (monitor)(4) ผลลัพธ์ (product) เป็นการประเมินผลผลิต และผลที่ได้จากโครงการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมิน¹¹

จากสถานการณ์ปัญหาการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว และแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยนำทฤษฎีการประเมินผล CIPP Model มาช่วยในการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ จังหวัดสระแก้ว อันจะส่งผลให้กระบวนการจัดทำนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพกระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพสู่การปฏิบัติ และกระบวนการควบคุม กำกับ ติดตามผลการ

ดำเนินงาน กระบวนการประเมินผล แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และโครงการให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงสุด และยังเป็นการสนองแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (ด้านสุขภาพ) และแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ระยะ 20 ปี (ด้านสุขภาพ) ปี พ.ศ. 2560-2579 ในระยะที่ 2 ทำให้เป็นรูปธรรม (Do now) พ.ศ. 2565-2569 เพื่อให้ประชาชนในจังหวัดสระแก้วมีสุขภาพที่ดีต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ จังหวัดสระแก้ว
2. เพื่อพัฒนากระบวนการจัดทำนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ จังหวัดสระแก้ว
3. เพื่อพัฒนากระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพสู่การปฏิบัติ และกระบวนการควบคุมกำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน
4. เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินผลการบริหารแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ โดยใช้ CIPP Model

วิธีการวิจัย

เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์ข้อมูลแบบผสมผสาน (Mix Methods Research) โดยนำวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative) และวิธีวิจัยคุณภาพ (Qualitative) มาศึกษาและวิจัยร่วมกัน

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ เป็นบุคลากรสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว จำนวน 205 คน

กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้ คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการประมาณค่าสัดส่วน สำหรับกรณีทราบขนาดประชากรโดยใช้สูตร⁹

$$n = \frac{NZ^2 \times P(1-P)}{(N-1)e^2 + Z^2(P(1-P))}$$

และได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 112 คน โดยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเพียงพอจึงกำหนดขนาดตัวอย่างเพิ่มอีก 20 % ของขนาดตัวอย่างจากการคำนวณ ได้ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 134 คน จากนั้นใช้การสุ่มตามสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากร โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และสุ่มแบบมีระบบ

เครื่องมือในการวิจัย

1. แบบสอบถามกระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ ประกอบด้วย (1) แบบเก็บข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง หน่วยงาน เป็นคำถามปลายเปิด-ปิด (2) แบบประเมินความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ (3) แบบแสดงความคิดเห็นกระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ เป็นคำถามปลายเปิด

โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของสันติ ทวยมีฤทธิ์ ในการศึกษาการพัฒนาระบบการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ จังหวัดนครราชสีมา⁶ มาปรับปรุงดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามข้อเสนอแนะ แล้วจึงนำไปหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม และตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (reliability) ในส่วนที่ 2 และ 3 โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข ไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย แล้วนำมาหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบราซ (cronbrach's alpha coefcient)⁷ เท่ากับ 0.954

2. แบบสัมภาษณ์เจาะลึก ในการบริหารแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ

3. แบบสนทนากลุ่มในการบริหารแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ

โดยแบบสัมภาษณ์เจาะลึก และแบบสนทนากลุ่ม เพื่อได้ข้อมูลที่นำเชื่อถือและมีน้ำหนักเพียงพอ

ในการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย⁽⁵⁾ ประกอบด้วย การศึกษาสภาพการดำเนินงานตามการพัฒนา กระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ ของ จังหวัดสระแก้ว ประจำปี 2566 ประกอบด้วยเนื้อหา การจัดทำนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติ และการควบคุมกำกับ ประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ รวมทั้งปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการบริหาร แผนยุทธศาสตร์สุขภาพ ผู้วิจัยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้ตรวจสอบด้านภาษาและเนื้อหา แล้วปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้ จากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยข้อมูลเชิงปริมาณจะ วิเคราะห์สถิติภาคบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูลเชิง คุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการ สอนทนากลุ่ม ตามทฤษฎีการประเมินผล CIPP Model ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน โดยการจำแนกแยกแยะ และจัดหมวดหมู่ข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลเชิง ปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิง ลึก การสอนทนากลุ่ม มาสังเคราะห์และบูรณาการเข้า ด้วยกันแล้ว และนำเสนอเชิงพรรณนาความ

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

การวิจัยได้รับการรับรองจากคณะกรรมการ จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสระแก้ว รหัส SKPHO 18/2566 ลงวันที่ 3 พฤษภาคม 2566

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยการพัฒนา กระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ จังหวัดสระแก้ว ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. สถานการณ์ปัจจุบันกระบวนการบริหาร ยุทธศาสตร์สุขภาพ

นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ได้ กำหนดนโยบายการทำงาน 5 ประเด็น คือ (1) คิด:

วิเคราะห์พิจารณาประเมินผลการในการทำงาน (2) ทำ: งานเป็นทีม (3) แสดง: ผลงาน (4) เปลี่ยนแปลง: พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (5) รับผิดชอบ: ในการทำงาน และกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ 8 ด้าน คือ (1) สร้างระบบสุขภาพ (2) ดูแลสุขภาพผู้สูงอายุ (3) แก้ไข ปัญหาสุขภาพกลุ่มวัย (4) ยกระดับบริการ (5) พัฒนา หน่วยบริการปฐมภูมิ (6) ป้องกันตอบโต้ภัยคุกคาม สุขภาพ (7) สร้างความสุขบุคลากร (8) องค์กรธรรมาภิ บาล และมีเข็มมุ่ง จำนวน 5 ประเด็น คือ (1) ขับเคลื่อนมหัศจรรย์ 1000 วัน พลัส (2) พัฒนาระบบ Service Plan ไร้รอยต่อ (3) ยกระดับคนสระแก้ว ห่างไกล NCDs (4) พัฒนา Smart Service Smart Office Smart People (5) ยกระดับ Smart EOC โดย ในส่วนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว มี การดำเนินงานยุทธศาสตร์ที่ 1 – 5 ดังนี้ (1) **ยุทธศาสตร์ที่ 1** การสร้างสุขภาพเพื่อประชาชนทุก คนเป็นเป็นเจ้าของ จำนวน 3 กลยุทธ์ คือ (1) ยกระดับ ความพร้อมของสถานบริการและบุคลากร และพัฒนา ศักยภาพของเครือข่ายในการจัดบริการและดูแลแม่ และเด็ก (2) พัฒนาศักยภาพเครือข่ายและบุคลากรใน การจัดบริการและดูแลผู้สูงอายุแบบมีส่วนร่วม (3) ยกระดับการจัดการรายบุคคล โดยการมีส่วนร่วมของ เครือข่าย (6 OKRs) 5 โครงการ คือ (1) โครงการ มหัศจรรย์ 1,000 วัน plus 2,500 วัน สพด.4 D (2) โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ (3) โครงการ Together fight NCDs (4) โครงการรู้ทัน โรคมะเร็ง (5) โครงการเฝ้าระวังและป้องกันแก้ไขปัญหา สุขภาพจิต จำนวนงบประมาณ 990,968 บาท **ยุทธศาสตร์ที่ 2** การจัดการสุขภาพที่มีคุณภาพและเป็นเลิศ จำนวน 4 กลยุทธ์ คือ (1) ยกระดับหน่วยบริการระดับปฐมภูมิ ให้มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการระบบ สุขภาพเชิงพื้นที่ที่เข้มแข็ง (2) พัฒนาศักยภาพพระบิ การสุขภาพของโรงพยาบาลทุกระดับให้มีคุณภาพได้ มาตรฐาน มีความปลอดภัย ประชาชนเชื่อมั่นวางใจใน ระบบบริการ (3) เสริมสร้างระบบส่งต่อที่มี ประสิทธิภาพด้วยระบบดิจิทัล (4) ยกระดับการ จัดบริการแพทย์แผนไทย และสนับสนุนการลงทุน ผลิตยาสมุนไพร และผลิตภัณฑ์สุขภาพเชิง

อุตสาหกรรม (7 OKRs) 5 โครงการ คือ (1) โครงการยกระดับระบบบริการปฐมภูมิ (2) โครงการพัฒนาระบบสุขภาพปฐมภูมิ (3) โครงการพัฒนา Service Plan Blueprint (4) โครงการเสริมสร้างความพร้อมระบบส่งต่อที่มีประสิทธิภาพด้วยระบบดิจิทัล (5) โครงการยกระดับ การแพทย์แผนไทยและ การแพทย์ทางเลือก จำนวนงบประมาณ 1,156,560 บาท

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร บุคลากร ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด จำนวน 2 กลยุทธ์ คือ (1) พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพให้มีความเพียงพอ มีสมรรถนะสูง มีความสุขในการทำงาน (2) พัฒนาเป็นองค์กรธรรมาภิบาล และพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารสารสนเทศสู่ Digital Transformation (5 OKRs) 4 โครงการ คือ (1) โครงการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ (2) โครงการ พัฒนาศูนย์กลางความสุข (3) โครงการส่งเสริม สนับสนุน Digital Transformation (4) โครงการพัฒนาคุณธรรม และความโปร่งใสของหน่วยงาน จำนวนงบประมาณ 425,050 บาท

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการสาธารณสุขชายแดน และพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 2 กลยุทธ์ คือ (1) พัฒนาระบบการเฝ้าระวังโรค และภัยสุขภาพระบบหลักประกันสุขภาพ ระบบส่งต่อระหว่างประเทศ รองรับพื้นที่ชายแดน โดยการมีส่วนร่วมของภาคี เครือข่ายและประชาชน (2) พัฒนาสถานบริการด้านอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมเพื่อรองรับพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ (4 OKRs) 1 โครงการ คือ (1) โครงการบริหารจัดการงานสาธารณสุขชายแดน และพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ จำนวนงบประมาณ 1,226,820 บาท

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินและภัยสุขภาพ จำนวน 1 กลยุทธ์ คือ (1) พัฒนาระบบการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินและภัยสุขภาพ ด้วยความร่วมมือของภาคีเครือข่ายทุกระดับ (3 OKRs) 1 โครงการ คือ (1) โครงการพัฒนาระบบการตอบโต้ ภาวะฉุกเฉิน และภัยสุขภาพ จำนวนงบประมาณ 70,000 บาท สรุปรวมจำนวน 16 โครงการ งบประมาณ จำนวน 14,275,398 บาท ของเครือข่ายบริการด้านสุขภาพระดับอำเภอ จำนวน 9

อำเภอ มีงบประมาณในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จำนวน 33,336,460.84 บาท จำแนกตามการใช้จ่ายตาม (1) ยุทธศาสตร์ จำนวน 14,479,911 บาท คิดเป็นร้อยละ 42.8 (2) งานประจำ จำนวน 12,479,911 บาท คิดเป็นร้อยละ 37.4 (2) การแก้ไขปัญหาในพื้นที่จำนวน 6,602,249.74 คิดเป็นร้อยละ 10.8

2. ผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการนโยบายแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ จังหวัดสระแก้ว

ในปีงบประมาณ 2566 ผู้วิจัยได้ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมความคิดเห็นในการปรับปรุงและแก้ไขเนื้อหาสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งจัดทำ SWOT analysis ออกแบบกระบวนการที่สอดคล้องกับนโยบาย และสภาพปัญหาของพื้นที่ นอกจากนี้ ยังมีการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ ค่านิยม เป้าหมาย และเข็มมุ่งตามแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ 20 ปี ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ในระยะ Phase 2 คือ Do Next: ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (2565 - 2569) เพื่อให้มีความเป็นปัจจุบันมากที่สุด จากนั้นได้มีการกำหนดตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ จำนวน 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) พัฒนาการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค (2) พัฒนาระบบบริการที่เป็นเลิศ (3) พัฒนากำลังคน และภาคีเครือข่ายที่เป็นเลิศ และ (4) พัฒนาระบบบริหารจัดการเป็นเลิศ จำนวน 76 ตัวชี้วัด และกำหนดการติดตามตัวชี้วัด (KPI) ในรายเครือข่ายบริการสุขภาพระดับอำเภอ ผ่านเวทีการประชุมคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว (เดือนละ 1 ครั้ง), การประชุมหัวหน้ากลุ่มงาน/งาน (เดือนละ 1 ครั้ง) การตรวจราชการ (ปีละ 2 ครั้ง) และการนิเทศงานเยี่ยมเสริมพลัง (ปีละ 2 ครั้ง) และมีผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการนโยบายแผนยุทธศาสตร์สุขภาพที่สำคัญ คือ (1) กระบวนการจัดทำนโยบาย โดยใช้คณะกรรมการประสานการพัฒนาสาธารณสุขระดับจังหวัด (คปสจ.) และกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข จัดทำและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน สถานการณ์และแนวโน้มด้านสุขภาพ ปัญหาและสาเหตุปัญหาด้านสุขภาพระดับจังหวัด นโยบายและแนวโน้มนโยบายพัฒนาระบบสุขภาพระดับโลก

ประเทศไทย กระทรวงสาธารณสุข เพื่อนำเข้าร่วมกัน วิเคราะห์ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ พร้อมจัดทำร่าง นโยบายนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว และ นำเข้าที่ประชุม คณะกรรมการบริหารของสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัด (กบห) เพื่อร่วมกันพิจารณา นโยบาย และกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนางานด้าน สุขภาพของนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว (2) กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ โดย การมีส่วนร่วมจากภาคส่วน และหน่วยงานในระดับ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และตัวแทน อาสาสมัครสาธารณสุข ร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อ จัดทำแผนอย่างมีส่วนร่วม โดยมีขั้นตอนการ ดำเนินการ คือ จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ ระดมความคิดเห็น โดยใช้ใบงานเป็นเครื่องมือในการ ระดมความคิดเห็น แบ่งกลุ่มตามประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น 3 ระยะ ประกอบด้วย (1) ประชุมจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการด้าน สาธารณสุข (2) ประชุมถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติราชการด้านสาธารณสุข สู่เครือข่ายบริการ สุขภาพระดับอำเภอ (3) ประชุมนำเสนอแผน ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการด้านสาธารณสุข เครือข่ายบริการสุขภาพระดับอำเภอ เพื่อตรวจสอบ และให้ความเห็นในความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความ น่าเชื่อถือ และความสอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์ ด้านสุขภาพของจังหวัดสระแก้ว และปัญหาด้าน สุขภาพของพื้นที่

3. ผลพัฒนากระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ ด้านสุขภาพสู่การปฏิบัติ และกระบวนการควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน

การพัฒนากระบวนการนำยุทธศาสตร์สู่ปฏิบัติ ผู้บริหารของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว และผู้เกี่ยวข้องมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนด มาตรการและกิจกรรมหลักตามกรอบ Six building blocks ขององค์การอนามัยโลก ตามกรอบ 6 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านระบบบริการ (Service delivery) (2) ด้านกำลังคนด้านสุขภาพ (Health work force) (3)

ด้านระบบข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศ (Information) (4) ด้านเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Medical products, Vaccines, technologies) (5) ด้านการเงินและค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ (Financing) (6) ด้านภาวะผู้นำและธรรมาภิบาล (Leadership, Governance)

ส่วนการพัฒนากระบวนการแปลงแผน ยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการ ด้านสุขภาพ จะเน้นการออกแบบกิจกรรม ให้ สอดคล้องกับระดับสถานบริการตาม service plan จังหวัดสระแก้ว (2) การแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่ แผนปฏิบัติการด้านสุขภาพ จะดำเนินการโดย หน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดทุก ระดับจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ให้มีแผนงาน/ โครงการ รองรับยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ (3) การ ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติดำเนินการ ดังนี้

3.1 การพัฒนากระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ ด้านสุขภาพสู่การปฏิบัติ โดย (1) มอบรองนายแพทย์ สาธารณสุขจังหวัดทั้ง 5 ท่าน เป็นประธานยุทธศาสตร์ และหัวหน้ากลุ่มที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาในแต่ละ ยุทธศาสตร์ เป็นเลขา และกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องเป็น คณะทำงาน ร่วมกันกำหนด กลยุทธ์ กิจกรรมริเริ่ม แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด OKRs (2) ถ่ายทอด ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผ่านการประชุมนำเสนอและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพและ แผนปฏิบัติราชการประจำปี (3) ถ่ายทอด ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพกล ยุทธ์ กิจกรรมริเริ่ม แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด OKRs และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ผ่านการประชุม (Shop & Share) (4) ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผ่านเอกสาร ผ่านช่องทางออนไลน์ทุกช่องทาง ไลน์ กลุ่ม เว็บไซต์ Facebook การประชุมผู้บริหารทุกระดับ (5) นำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพที่ได้รับการ ถ่ายทอดสู่การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของ หน่วยงาน

3.2 การพัฒนากระบวนการควบคุมกำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน โดย (1) การพัฒนาระบบ

การนิเทศงานสาธารณสุขแบบบูรณาการและเยี่ยมเสริมพลัง โดยมีการเยี่ยมเสริมพลังปีละ 2 ครั้ง เครือข่ายบริการละ 1 วัน ทั้งระดับเครือข่ายบริการ บริการสุขภาพระดับอำเภอ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (2) การติดตามควบคุมกำกับผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพจังหวัด และตัวชี้วัดผ่านการประชุมคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว (คปสจ.) และการประชุมคณะกรรมการบริหาร (กบท.) (3) พัฒนาโปรแกรมรายงานข้อมูลตามตัวชี้วัด HDC Web KPI จังหวัดสระแก้ว (4) คืบข้อมูลให้ คปสอ และ รพสต. ผ่านที่ประชุม คปสอ. ผ่านช่องทางออนไลน์ทุกช่องทาง ไลน์ กลุ่ม เว็บไซต์ Facebook การประชุมผู้บริหารทุกระดับ และการนิเทศงาน

3.3 การพัฒนากระบวนการประเมินผลโดย (1) การประเมินผลโครงการ กำหนดให้มีการประเมินโครงการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว จำนวน 13 โครงการ ในส่วนของเครือข่ายบริการสุขภาพระดับอำเภอ จำนวน 17 โครงการ รวมโครงการทั้งหมด 30 โครงการ โดยมีผลการประเมินผลโครงการ โครงการมีประสิทธิภาพ จำนวน 18 โครงการ โครงการมีประสิทธิภาพ จำนวน 17 โครงการ และเป็นโครงการที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล 10 โครงการ (ประสิทธิภาพของโครงการ: ประเมินจากร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนโครงการ และร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ หากทั้ง 2 ดำเนินการได้มากกว่าร้อยละ 80 ให้ถือว่าโครงการนั้นมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของโครงการ: ประเมินจากร้อยละความสำเร็จตามตัวชี้วัดที่โครงการกำหนด) (2) การประเมิน CUP Award จังหวัดสระแก้ว เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพบริการสุขภาพระดับอำเภอให้เป็นเลิศ โดยบูรณาการนโยบายกระทรวงสาธารณสุขและจังหวัด เข้ากับแนวคิดการพัฒนาคุณภาพบริการอย่าง Hospital Accreditation (HA), Primary Care Award (PCA), และ Quality Learning Network (QLN) ร่วมกับการเสริมสร้างระบบบริหารจัดการผ่าน คปสอ. และระบบสุขภาพอำเภอ (DHS) เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน

สาธารณสุขอย่างมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่าย โดยมีระดับการประเมินตั้งแต่ระดับ 1 ดาวจนถึง 5 ดาว โดยมีผลการประเมินในระดับ 5 ดาว จำนวน 3 แห่ง และระดับ 4 ดาว จำนวน 6 แห่ง (4) การวิจัยเชิงประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ โดยใช้ CIPP Model

4. การประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ โดยใช้ CIPP Model

ผู้วิจัยดำเนินการประเมินผลกระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ จังหวัดสระแก้วตามแนวคิด CIPP Model โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) **ด้านบริบท** สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว เป็นหน่วยราชการสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค ที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

สุขภาพในระดับจังหวัด ดำเนินการ และประสานงานเกี่ยวกับงานสาธารณสุข กำกับดูแลประเมินผล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาธารณสุข ซึ่งเป็นการบริหารจัดการ โดยการแปลงนโยบายรัฐบาล กระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพ จังหวัดสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และบริบทของพื้นที่ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ครอบคลุม และเชื่อมโยงบริการแบบไร้รอยต่อ

(2) **ปัจจัยนำเข้า** (2.1) ด้านนโยบายและทิศทางพัฒนา ได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของจังหวัดสระแก้วที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข (2.2) ด้านโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ในการบริหารยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพประกอบด้วย (1) ระดับจังหวัด มีกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการประสานงานกับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานในสังกัด (2) ระดับอำเภอ มีคณะกรรมการประสานการพัฒนาสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ และแผนปฏิบัติการประจำปีระดับอำเภอ รวมทั้งการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลการ

ดำเนินงาน ระดับอำเภอ (3) ระดับตำบล มีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพและแผนปฏิบัติการประจำปีระดับตำบล รวมทั้งการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานระดับพื้นที่ (2.3) ด้านงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเชื่อมโยงจากแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ ปี 2566 ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ตามยุทธศาสตร์ที่ 1 – 5 จำนวน 16 โครงการ งบประมาณ จำนวน 14,275,398 บาท ของเครือข่ายบริการด้านสุขภาพระดับอำเภอ จำนวน 9 อำเภอ มีงบประมาณในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ จำนวน 33,336,460.84 บาท จำแนกตามการใช้จ่ายตาม (1) ยุทธศาสตร์ จำนวน 14,479,911 บาท คิดเป็นร้อยละ 42.8 (2) งานประจำ จำนวน 12,479,911 บาท คิดเป็นร้อยละ 37.4 (2) การแก้ไขปัญหาในพื้นที่ จำนวน 6,602,249.74 คิดเป็นร้อยละ 10.8

(3) กระบวนการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว มีการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ ตามลำดับดังนี้ (1) การจัดทำนโยบายแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ โดยการถ่ายระดับจากแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข แผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของเขตสุขภาพที่ 6 แผนยุทธศาสตร์จังหวัดสระแก้ว รวมถึงปัญหาสุขภาพของประชาชนจังหวัดสระแก้ว และปัญหาการพัฒนาแบบต่าง ๆ ในพื้นที่ นำมาวิเคราะห์ และกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ กลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด OKRs กิจกรรมริเริ่ม มาตรการ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมสำคัญ โดยเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการสุขภาพประจำปี ใช้หลักการตามกรอบ six building blocks ขององค์การอนามัยโลก (2) การสื่อสารและถ่ายทอดนโยบาย และการนำนโยบายแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ได้มอบรองนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดทั้ง 5 ท่าน เป็นประธานยุทธศาสตร์ และหัวหน้ากลุ่มที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาในแต่ละยุทธศาสตร์เป็นเลขา และกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องเป็นคณะทำงาน ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผ่านการประชุมนำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แผน

ยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพและแผนปฏิบัติการประจำปี และการประชุม (Shop & Share) รวมทั้งเอกสาร, ช่องทางออนไลน์ทุกช่องทาง ไลน์กลุ่ม เว็บไซต์ Facebook และการประชุมผู้บริหารทุกระดับ (3) การควบคุมกำกับ ติดตามและประเมินผล โดยการพัฒนาระบบการนิเทศงานสาธารณสุขแบบบูรณาการและเยี่ยมเสริมพลัง โดยมีการเยี่ยมเสริมพลังปีละ 2 ครั้ง เครือข่ายบริการละ 1 วัน ทั้งในระดับอำเภอและพื้นที่ การดำเนินงานตามตัวชี้วัดผ่านการประชุมคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว (คปสจ.) การประชุมคณะกรรมการบริหาร (กบห.) การพัฒนาโปรแกรมรายงานข้อมูลตามตัวชี้วัด HDC Web KPI จังหวัดสระแก้ว พร้อมคืนข้อมูลให้พื้นที่ผ่านช่องทางออนไลน์ทุกช่องทาง ไลน์กลุ่ม เว็บไซต์ Facebook การประชุมผู้บริหารทุกระดับ และการนิเทศงาน

(4) ผลผลิต โดยผลลัพธ์การดำเนินงาน ในประเด็น (4.1) ผลการดำเนินงานบรรลุตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดของจังหวัดสระแก้ว ผ่านเกณฑ์เป้าหมายเพียงร้อยละ 60.00 (4.2) การประเมินผลโครงการ จำนวน 13 โครงการ สามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามแผนมากกว่าร้อยละ 80 จำนวน 8 โครงการ เบิกจ่ายงบประมาณได้มากกว่าร้อยละ 80 จำนวน 6 โครงการ และสามารถบรรลุตัวชี้วัดได้มากกว่าร้อยละ 80 จำนวน 5 โครงการ สามารถสรุปได้ว่าโครงการมีประสิทธิภาพรวม 5 โครงการ มีประสิทธิผลรวม 5 โครงการ และมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวม 2 โครงการ (4.3) การดำเนินงานตาม OKRs (Objective and key results) ตามแผนยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดสระแก้ว ประกอบด้วย 25 Objective และ 63 Key results พบว่า มีผลการดำเนินงานตาม Key results ผ่านเกณฑ์ 35 ตัว ไม่ผ่านเกณฑ์ 16 ตัว และไม่สามารถประเมินผลได้ 12 ตัว (4.4) ผลงานดีเด่น (Best Practice) คือ โครงการมหัศจรรย์ 1,000 วัน Plus 2,500 วัน และสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย 4D ของสถานีนอนามัยเฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษา นวมินทราชินี อำเภอวังสมบูรณ์ ได้รับรางวัลระดับดีเยี่ยมตามเกณฑ์มหัศจรรย์ 1,000 วันแรกของชีวิตเฉลิมพระ

เกียรติ สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง เขตสุขภาพที่ 6 (4.5) ผลลัพธ์การพัฒนากระบวนการจากการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ พบว่า กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จะประกอบไปด้วย ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยมีจุดดีในด้าน (1) ด้านโมเดล Plan do check ack ในการวางแผน (2) การวิเคราะห์ข้อมูลมีการทบทวนสิ่งที่ทำมา และมีการให้ภาคีเครือข่ายบางส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการทำแผนการพัฒนาต่อยอดต้องพัฒนาเรื่องของการวิเคราะห์การวิเคราะห์ RCA (Root cause analysis) (3) มีการนำนโยบายของผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข และ Area Base ของพื้นที่ การเข้ามามีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในมิติยุทธศาสตร์ที่เป็นเชิงสุขภาพการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การติดตาม ประเมินผล (4) การมีส่วนร่วมในการทำแผนระดับจังหวัดมีทุกระดับ การจัดกิจกรรม Shop & share การรายงานข้อมูลจาก HDC แต่ก็ยังมีจุดอ่อน คือ (1) การนำไปถ่ายทอดที่นำไปสู่การปฏิบัติ (Implement) และในขั้นตอนการ Check “...ไม่ได้ตอบโจทย์จุดที่เป็นปัญหามากพอที่จะทำให้ไปสู่ว่าปีหน้าเราจะทำอะไรอะไรเราอาจจะไม่ต้องทำครอบคลุมไปทุกเรื่องอาจจะเอาเรื่องที่มีนัยยังเป็นปัญหาจริง ๆ แล้วมาวิเคราะห์ว่า Root Cause คืออะไร แล้วเอาตรงนั้นมาเป็นแผนพัฒนาในปีต่อไป...” (4.6) การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นนโยบายสาธารณะ ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่าย การประเมินผล การปรับปรุง การเข้ามามีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย “...อยากให้ภาคีเข้ามามีส่วนร่วมแต่ไม่ได้หมายความว่าร่วมทั้งหมดในเชิงยุทธศาสตร์ร่วมเป็นรายประเด็น ๆ ที่ทำแล้วส่งผลกระทบต่อคนสระแก้วทั้งหมด ยกตัวอย่าง เช่น โครงการมหรรรจรรย์ 1,000 วันพลัส...” (4.7) การรวบรวมความคิดเห็นในการทำแผนยุทธศาสตร์ขาด Stakeholder (4.8) ปัญหาระดับของบุคลากรในการไปถ่ายทอด ส่วนแผนที่ไม่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์จะถูกปฏิบัติเป็นแผนปฏิบัติการตามปกติ เพราะฉะนั้นจะไม่ถูกนำมา

เป็นโครงการไม่ถูกนำไปถ่ายทอด “...อะไรที่เป็นนโยบายหลักควรจะไม่เกิน 3 เรื่องแล้วถูกหลักในทุกระดับแล้วควรจะวาง 3 ปี 5 ปีอะไรก็ว่าไปกำหนดทิศทางมาทบทวนให้ชัดเจนในแต่ละปีเพื่อที่จะวัดทั้งในเชิงกระบวนการแล้ววัดในเชิงผลลัพธ์...” (4.9) การประเมินผลการพัฒนากระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ จังหวัดสระแก้ว พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 81.33 โดยค่าร้อยละของคะแนนในแต่ละด้าน คือ (1) ด้านกระบวนการจัดทำแผน อยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 81.65 (2) ด้านสภาวะแวดล้อม อยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 83.57 (3) ด้านผลผลิต อยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 80.40 (4) ด้านปัจจัยนำเข้า อยู่ในระดับปานกลางขึ้นไป ร้อยละ 79.17

สรุปและอภิปรายผล

ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ จังหวัดสระแก้ว ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. สถานการณ์ปัจจุบันกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ/แผนปฏิบัติการด้านสุขภาพ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพประจำปี 2565 เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านสุขภาพ ของหน่วยงานสาธารณสุขระดับเครือข่ายบริการสุขภาพระดับอำเภอ ทั้งในและนอกสังกัด ทั้งระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล ส่วนแผนงาน/โครงการด้านสุขภาพ ที่สำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติจำนวน 5 ยุทธศาสตร์ (12 กลยุทธ์ 25 OKRs 16 โครงการ) เป็นไปตามกรอบแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ 20 ปี จังหวัดสระแก้ว พ.ศ. 2560 – 2579 ในระยะ Phase 2 คือ Do Next: ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (2565 – 2569) สอดคล้องกับแนวคิดของจิระประภา อัครบวร⁴ ที่กล่าวว่า ลักษณะของการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐที่ดี ทุกหัวข้อ หรือประเด็นในแผนยุทธศาสตร์ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันเพื่อให้ในท้ายที่สุดองค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย

หรือวิสัยทัศน์ขององค์การ กล่าวคือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2566 ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้วมาจากการดำเนินงานยุทธศาสตร์ชาติ 4 ยุทธศาสตร์ และกรอบแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ 20 ปี จังหวัดสระแก้ว พ.ศ. 2560 – 2579 ในระยะ Phase 2 คือ Do Next: ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (2565 – 2569) โดยกำหนดโครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในแต่ละด้าน

2. การพัฒนากระบวนการจัดทำนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ เมื่อพิจารณาผลการวิจัยด้านการพัฒนากระบวนการจัดทำนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ จังหวัดสระแก้วพบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ.2566 ผู้วิจัยได้ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น ปรับปรุง และแก้ไขเนื้อหาสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งโดยจัดทำ SWOT analysis ออกแบบกระบวนการที่สอดคล้องกับนโยบายและปัญหาของพื้นที่ โดยการกำหนดตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ จำนวน 5 ยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดของจิระประภา อัครบวร⁴ ที่กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ ไว้ว่าบุคลากรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ และมีความรู้พื้นฐานด้านแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ การจัดทำแผนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด ฝ่ายการเมืองและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว มาจากการทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมาระดมสมองร่วมกัน โดยนำแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติมาเป็นแนวทางในการจัดทำ

3. การพัฒนากระบวนการกระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพสู่การปฏิบัติ และกระบวนการควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน เมื่อพิจารณาผลการวิจัย ในประเด็นกระบวนการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติในขั้นตอนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติพบว่า (1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และตัวแทนผู้ปฏิบัติงานระดับตำบลเป็นคณะกรรมการพัฒนาร่างแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ ของ

จังหวัดสระแก้ว และมีส่วนร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ ของจังหวัดสระแก้ว (2) จัดทำคู่มือแผนยุทธศาสตร์สุขภาพของจังหวัดสระแก้ว ประจำปี 2566 และ เอกสารนโยบายการดำเนินงานสาธารณสุข ประจำปี 2566 ส่งให้หน่วยงานในสังกัดทุกระดับ (3) จัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดสระแก้ว ประจำปี 2566 ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ส่งให้หน่วยงานในสังกัดทุกระดับ (4) จัดให้มีการลงนามบันทึกข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัด (PA) ตามตัวชี้วัดประเมินผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดสระแก้ว ประจำปี 2566 เพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง (5) จัดประชุมชี้แจงนโยบายการดำเนินงานด้านสาธารณสุข เพื่อให้คณะกรรมการประสานงานด้านสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) นำไปประกอบการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ (6) จัดประชุมชี้แจงแผนยุทธศาสตร์สุขภาพของจังหวัดและนโยบายการดำเนินงานสาธารณสุขของนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด ประจำปี 2566 ให้กับผู้บริหารในระดับพื้นที่รับทราบ (7) การนิเทศงานสาธารณสุขผสมผสาน คปสอ. ของคณะกรรมการนิเทศงานสาธารณสุข ระดับจังหวัดสระแก้วประจำปี 2566 ทั้ง 9 อำเภอ เพื่อชี้แจงนโยบายแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ สอดคล้องกับแนวคิดของจินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรันนทน์³ ที่กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ การสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide readiness) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดยุทธศาสตร์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น กล่าวคือ กระบวนการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติ เป็นการสร้างความพร้อมในแง่ขององค์กร ให้สามารถดำเนินงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์ระดับจังหวัด โดยมีการชี้แจง และกำกับ

ติดตามการดำเนินงานในระดับพื้นที่ให้เป็นไปตามแผน

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในประเด็นการพัฒนาระบบการควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน โดยการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพจังหวัดสระแก้ว โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 ใช้ผลงาน 6 เดือน (ตุลาคม 2565 - 31 มีนาคม 2566) จะประเมินเฉพาะเชิงปริมาณ โดยดูข้อมูลผ่านโปรแกรมรายงานข้อมูลตามตัวชี้วัด HDC Web KPI ส่วนครั้งที่ 2 ใช้ผลงาน 9 เดือน (ตุลาคม 2565 - 30 มิถุนายน 2566) โดยประเมินเชิงปริมาณ และคุณภาพ โดยจังหวัดจัดจัดทีมประเมินในรูปแบบ CUP Award เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพบริการสุขภาพระดับอำเภอให้เป็นเลิศโดยบูรณาการนโยบายกระทรวงสาธารณสุขและจังหวัด เข้ากับแนวคิดการพัฒนาคุณภาพบริการ โดยมีระดับการประเมินตั้งแต่ระดับ 1 ดาวจนถึง 5 ดาว โดยมีผลการประเมินในระดับ 5 ดาว จำนวน 3 แห่ง และระดับ 4 ดาว จำนวน 6 แห่ง กล่าวคือ กระบวนการควบคุม กำกับ และประเมินผล แบ่งออกเป็น 2 ครั้ง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการกำกับติดตาม โดยการควบคุม กำกับ และประเมินผลมีทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งเชิงลึก และเชิงกว้าง อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาหน่วยบริการต่อไป

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในประเด็นการพัฒนาระบบการประเมินผลการบริหารแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ โดยการใช้แนวทาง PDCA พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 81.33 โดยค่าร้อยละของคะแนนในแต่ละด้าน คือ (1) ด้านกระบวนการจัดทำแผน อยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 81.65 (2) ด้านสภาวะแวดล้อม อยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 83.57 (3) ด้านผลผลิต อยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 80.40 และ (4) ด้านปัจจัยนำเข้า อยู่ใน

ระดับปานกลางขึ้นไป ร้อยละ 79.17 สอดคล้องกับแนวคิดของ Ed-ward's W. Deming Institute¹¹ ที่กล่าวว่า การบริหารงานพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง PDCA เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพ และคุณภาพของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุงการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ เกิดจากการวางแผนร่วมกัน และมีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทของจังหวัดสระแก้วที่เป็นปัจจุบันมากที่สุด สามารถกำกับ ติดตามได้อย่างทันทั่วทั้ง

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ และถือเป็นนโยบายปฏิบัติ
2. ใช้เป็นแหล่งข้อมูล แนวทาง และเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์สุขภาพในระดับอำเภอ ตำบล
3. ใช้เป็นแหล่งข้อมูล แนวทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานทุกระดับ

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว, รองนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว, ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชสระแก้ว, ผู้อำนวยการโรงพยาบาลอรัญประเทศ, ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชนทุกอำเภอ, สาธารณสุขอำเภอทุกอำเภอ, หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ในการสนับสนุนการทํารววจัยในครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

1. กระทรวงสาธารณสุข. แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี (ด้านสุขภาพ) พ.ศ.2560 - 2579. นนทบุรี : สำนักนโยบายและแผน กระทรวงสาธารณสุข; 2559.
2. กัลยา วานิชย์บัญชา. สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2548.

3. จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดเคชั่น; 2546.
4. จิรประภา อัครบวร. ความรับผิดชอบต่อสังคม. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ; 2552.
5. วิโรจน์ สารรัตนะ. การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา; 2550.
6. สันติ ทวยมีฤทธิ์. การพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ จังหวัดนครราชสีมา. นครราชสีมา:สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา; 2561.
7. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว. ข้อมูลทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว. สระแก้ว: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว; 2566.
8. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว. แผนยุทธศาสตร์สุขภาพ 20 ปี จังหวัดสระแก้ว พ.ศ. 2560 – 2579 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว. สระแก้ว: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว; 2560.
9. Daniel WW. Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences. (6th Eds.). Singapore: John Wiley & Sons; 1995.
10. Edward's W. Deming Institute. The PDSA Cycle systemic: steps for gaining valuable learning and knowledge for the continual improvement of a product or process. New York: Theories & Teachings; 2016.
11. Stufelbeam, D. L., & Shinkeld, A. J. Evaluation Theory, Models & Applications. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2007.