

บทความวิจัย (ม.ค. – มิ.ย. 2563)

การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะจังหวัดสุโขทัย

ประเสริฐ ทองใบ, หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร E-mail: albertoly2007@hotmail.com โทร. 0882787379

รองศาสตราจารย์ ดร.สมชัย วงษ์นายะ, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม, มหาวิทยาลัยราชธานี

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ จังหวัดสุโขทัย แหล่งข้อมูลประกอบด้วย 1) เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 2) ผู้บริหาร บุคลากรสาธารณสุข จำนวน 17 คน และตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 23 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสาร ใช้การสนทนากลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและใช้แบบประเมินผลตามตัวชี้วัดกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า 1. กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ จังหวัดสุโขทัยที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 6 พันธกิจ 6 เป้าประสงค์ 6 ประเด็นกลยุทธ์ 8 กลยุทธ์ 20 ตัวชี้วัด 89 แนวปฏิบัติและ 13 โครงการ โดยมีกลยุทธ์ ดังนี้ 1)สร้างกลไกการประสานงานการขึ้นนำทิศทางการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม 2)เพิ่มผลสัมฤทธิ์การจัดระบบการวางแผนกลยุทธ์ตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ 3)เร่งรัดพัฒนาระบบและกลไกการวิเคราะห์ความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชากรเป้าหมาย ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4)เร่งพัฒนาระบบวัด วิเคราะห์และระบบสนับสนุน 5)ปรับปรุงกลไกการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้เครือข่ายและพื้นที่เป็นฐาน 6)เพิ่มศักยภาพบุคลากรสาธารณสุข 7)ปรับปรุงระบบบริการที่สร้างคุณค่าตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ 8)ส่งเสริมความเข้มแข็งกลุ่มเครือข่าย สนับสนุนการให้บริการที่สร้างคุณค่าของระบบบริการปฐมภูมิ 2. การขับเคลื่อนกลยุทธ์ ผลการทดลองใช้ตามตัวชี้วัดของกลยุทธ์ พบว่า ทุกตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับ ดีและดีมาก

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การขับเคลื่อน, กลยุทธ์, การบริหารจัดการ

Received: August 30, 2019, Revised October 18, 2019, Accepted October 25, 2019

Driving of Strategies for Managing in Pakumkoa Sub District Health Promotion Hospital Sukhothai Province

Prasert Thongbai ; Kamphaeng Phet Rajabhat University

Assoc Prof. Dr. Somchai Wongnaya ; Kamphaeng Phet Rajabhat University

Asst. Prof. Dr. Chareanwich Sompongdarma ; Ratchathani University

Abstract

The purpose were development and driving the management strategies in the Pakumkoa sub district health promotion hospital. Data collection by document analysis. Used focus group discussion, workshop, connoisseurship and evaluation form based on strategic indicators. The research reveals that: 1. Developed strategy are 1 vision, 6 mission, 6 Goal, 6 strategies issue, 8 strategies, 20 indicators, 89 measures and 13 projects.

The strategies for consisted of 1) establish coordination mechanisms guiding the operations involved, 2) Increase the achievement of organizing the strategic planning system according to the quality criteria of primary care network, 3) accelerate the development of systems and mechanisms for analyzing, needs and building good relationships with target populations, communities and stakeholders, 4) accelerate the development of analytical measurement systems and support systems, 5) improve the mechanism of learning organization bulding by using networks and areas as bases, 6) Increase the potential of public health personnel, 7) improve the service system that creates value according to the quality criteria of primary care network, and 8) promote network group strength Supporting services that create value of primary care systems. 2. Driving of Strategies was found that the evaluation of strategic indicators was at a high and the highest levels.

Keywords: Driving , Strategy , Management

คำขอบคุณ: งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

บทนำ

การพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้มีความเข้มแข็งรองรับการจัดบริการทางการแพทย์ ทรัพยากร องค์ความรู้และที่สำคัญที่สุด คือ ยกระดับคุณภาพบริการและจัดบริการแบบองค์รวม ต่อเนื่อง ผสมผสานทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสังคม บรรเทาสถานการณ์โรงพยาบาลระดับตติยภูมิและทุติยภูมิมีผู้ป่วยจำนวนมากเป็นโรคที่สามารถดูแลได้ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ไม่สามารถดูแลผู้ป่วยที่มีปัญหาซับซ้อนเต็มที่ (คณะกรรมการพัฒนาระบบบริการที่ตอบสนองต่อปัญหาสุขภาพที่สำคัญสาขาบริการปฐมภูมิ ทุติยภูมิและสุขภาพองค์รวม, 2556 และสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2552) ประกอบกับปัจจุบันปัญหาสุขภาพที่หลากหลายแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มโรคติดต่อในอดีต กลุ่มโรคเรื้อรังและกลุ่มโรคอุบัติการณ์ใหม่ (พิทยา จารุพูนผล, 2555)และมีสิ่งท้าทาย ได้แก่ โครงสร้างและระบาดวิทยาที่เปลี่ยนแปลง ประชากรอายุยืน ผู้รับบริการคาดหวังต่อการบริการสุขภาพที่ไม่เท่าเทียมกัน บุคลากรด้านสุขภาพขาดแคลนและกระจุกตัวระบบบริการสุขภาพให้บริการในโรงพยาบาลแบบแยกส่วนและประชากรมีส่วนร่วมน้อย(World Health Organization, 2008 อ้างถึงใน นิทรา กิจจิระวุฒิ วงษ์และภูติท เตชาติวัฒน์, 2555)

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะเป็นหน่วยบริการระดับปฐมภูมิในเขตชนบทให้บริการแบบ ผสมผสานการสร้างเสริมสุขภาพ การควบคุมป้องกันโรค การรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสภาพร่างกายและเชื่อมโยงบริการ กับหน่วยบริการระดับทุติยภูมิเป็นเครือข่ายบริการสุขภาพโดยมีบริการเพิ่มขึ้น เช่น งานเชิงรับให้บริการในหน่วยบริการโดยรับ การส่งต่อผู้ป่วยจากโรงพยาบาลระดับทุติยภูมิและหน่วยบริการข้างเคียง ปีงบประมาณ 2559 และ 2560 ผู้รับ บริการ 17,955 และ 18,507 คน ตามลำดับได้รับการส่งต่อผู้ป่วยโรคเรื้อรังมารับบริการ จำนวน 1,374 คน งานเชิงรุกคัด กรองประชาชนปีงบประมาณ 2560 จำนวน 6,677 คน(โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ, 2560)

จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบความคิดในการวิจัยของ วาสนา นาคน้อย (2557) ที่ได้วิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นหน่วยบริการปฐมภูมิ สภาพการบริหารและบริบทพื้นฐานคล้ายคลึงกันและเพื่อทดลองใช้กลยุทธ์โดยการ ขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นการยกระดับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ ประชาชนเข้าถึงบริการในตำบล มากขึ้นลดความแออัดและจำนวนผู้ป่วยที่ข้ามระบบส่งต่อไปโรงพยาบาลแม่ข่าย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยการขับเคลื่อนกลยุทธ์ การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ จังหวัดสุโขทัย
2. เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ จังหวัดสุโขทัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ จังหวัด สุโขทัย มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลปากุมเกาะ จังหวัดสุโขทัย มี 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

1.1 การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลปากุมเกาะ ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 กลุ่ม คือ 1)บุคลากรและคณะกรรมการพัฒนา 11 คน 2) อาสาสมัครสาธารณสุขตำบลปากุมเกาะ 10 คน 3) ผู้รับบริการ 10 คน และ 4) ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลปากุมเกาะ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ บุคลากรและคณะกรรมการพัฒนา 11 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ เนื้อหาที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1.1 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1(Workshop) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลปากุมเกาะโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

1.3 การจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลปากุมเกาะ แผนปฏิบัติการ กระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ผู้ให้ข้อมูลการจัดทำร่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ กระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการพัฒนาและนักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนากลยุทธ์ จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เนื้อหาที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 จัดทำร่างกลยุทธ์ จัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดขั้นตอนการขับเคลื่อนกลยุทธ์

1.4 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลปากุมเกาะ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจำนวน 11 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เนื้อหาที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ(connoisseurship) โดยวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสอดคล้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบต่าง ๆ ของกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และปรับแก้ร่างกลยุทธ์จากข้อสรุปของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 2 การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ จังหวัดสุโขทัย ผู้วิจัยใช้แผนการทดลองแบบ One – Group Posttest only Design ผู้ให้ข้อมูลในการทดลอง ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ อาสาสมัครสาธารณสุข และผู้นำชุมชน ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ จำนวน 27 คน ระยะเวลาในการทดลอง จำนวน 6 เดือน ระหว่างเดือน 1 พฤษภาคม 2560 – 30 ธันวาคม 2560 เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองกลยุทธ์ ได้แก่ 1)คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ จังหวัดสุโขทัย 2)แบบประเมินผลการทดลองใช้กลยุทธ์ตามตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ จังหวัดสุโขทัย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษากลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแนวทางปฏิบัติ ดำเนินการทดลองโดยใช้โครงการ จำนวน 13 โครงการ คือ 1)การจัดทำแผนแม่บทแบบมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานตำบลป่ากุมเกาะ 2)จัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของแผนแม่บท 3)จัดทำข้อมูลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนเสีย 4)พัฒนาคุณภาพระบบข้อมูลด้านการวัดผล 5)พัฒนาคุณภาพระบบข้อมูลด้านการวิเคราะห์ผล 6)พัฒนาคุณภาพระบบข้อมูลด้านการสนับสนุน 7)สร้างระบบการจัดการความรู้และเครือข่าย 8)บริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9)ระดมองค์ความรู้และทักษะจากในหน่วยงานและนอกหน่วยงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร 10)พัฒนาระบบบริการสุขภาพโดยรวมโดยใช้ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเครือข่ายภาคีเป็นฐาน 11)ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 12)ส่งเสริมระบบบริการสุขภาพแบบผสมผสานให้ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเครือข่ายภาคีมีส่วนร่วม 13)หมู่บ้านจัดการสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ เพื่อให้บุคลากรสาธารณสุขสามารถศึกษารายละเอียดจากคู่มือฯ โดยมีนักวิจัยเป็นผู้เกี่ยวข้องระหว่างการใช้และประเมินผลตามตัวชี้วัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ทางสถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ จังหวัดสุโขทัยมีประเด็นการอภิปรายดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างกลไกการประสานงานการขึ้นนำทิศทางการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม เป็นผลมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการต้องการใช้กองทุนหลักประกันสุขภาพเพิ่มพลังภาคีทุกกลุ่มวัยและเครือข่ายบริการสุขภาพเป็นกลไกการขึ้นนำผู้บริหารและบุคลากรที่มีน้อยภาระงานมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของวาสนา นาคน้อย (2559, หน้า 106-117) ว่ากลยุทธ์สร้างกลไกการประสานงานการดำเนินงานแบบบูรณาการอย่างมีส่วนร่วมประสานงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขึ้นนำองค์กรที่ผู้ปกครองชาตวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Baatiema, Skovdal, Rifkin, & Campbell (2013, pp.233) ว่าคณะกรรมการสุขภาพ อาสาสมัครสุขภาพและผู้นำเดิม ขึ้นนำโดยการวางแผนและจัดบริการในชุมชน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ McNatt, Thompson, Mengistu, Tatek, Linnander, Ageze, & Bradley (2014, pp.178) ว่าการบริหารงานผ่านคณะกรรมการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพช่วยปรับปรุงคุณภาพบริการประเทศที่มีรายได้ต่ำรวมถึงการเงิน จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์นี้มีความสำคัญเนื่องจากการปฏิรูปโครงสร้างการดำเนินงานด้านสุขภาพระดับตำบลในรูปแบบคณะกรรมการที่ประกอบด้วยภาคส่วนต่างร่วมกันดำเนินกิจกรรม กำหนดทิศทางการขององค์กรที่มีการสื่อสารแบบสองทางให้บรรลุพันธกิจอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มผลสัมฤทธิ์การจัดระบบการวางแผนกลยุทธ์ตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ เนื่องจากกลุ่มต่างๆในชุมชนมีส่วนร่วมจัดบริการสุขภาพ โดยงบประมาณกองทุนหลักประกันสุขภาพช่วยเพิ่มความเข้มแข็งให้โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะที่ข้อมูลมีคุณภาพ บริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ระบบบริหารความเสี่ยงและตรวจสอบภายในตามมาตรฐาน โครงสร้างและระบบการสร้างขวัญกำลังใจที่ชัดเจน สอดคล้องกับ

งานวิจัยของวาสนา นาคน้อย (2559, หน้า 106-117) ว่ากลยุทธ์พัฒนาระบบการวางแผนกลยุทธ์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำให้เป้าหมายการดำเนินงานและวิธีการเหมาะสมกับบริบทขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Marchal, Dedzo, & Kegels (2010, pp. 787) ว่าการพัฒนากลยุทธ์โรงพยาบาลเพื่อรักษาผลการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานเสริมอำนาจและตอบแทนซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ghanem, Schnoor, Heyde, Kuwatsch, Bohn & Josten (2015, p. 4) ว่าโรงพยาบาลใช้กลยุทธ์การจัดการและแผนปฏิบัติการเพื่อแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูงโดยใช้ข้อมูลเชิงลึกภายในและภายนอกเพิ่มประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์นี้มีความสำคัญเนื่องจากกลยุทธ์เป็นการยกระดับการดำเนินงาน ตอบสนองความท้าทาย รวมถึงการกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญนำมาประเมินให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 3 เร่งรัดพัฒนาระบบและกลไกการวิเคราะห์ความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชากรเป้าหมาย ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากมีภาคีและกลุ่มต่างๆ ผู้รับบริการที่พึงพอใจในบริการผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เวทีประชุม อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ช่วยแก้ไขจุดอ่อนของผู้บริหารและบุคลากรที่มีภาระงานมากสื่อสารกับผู้รับบริการน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา นาคน้อย (2559, หน้า 113-114) ว่ากลยุทธ์ปรับปรุงระบบกลไกการวิเคราะห์ความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ความสำเร็จต้องอาศัยข้อมูลประชากรในพื้นที่เพื่อจัดบริการอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อังคณา ภิโสธมย์ (2560, หน้า 56-62) ว่าใช้ข้อมูลความต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดบริการสุขภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee, Baeza & Fulop (2018, pp. 103-109) ว่ามีการใช้ความคิดเห็นผู้ป่วยในการพัฒนากลยุทธ์คุณภาพและหาวิธีในเวทีสาธารณะลำดับความสำคัญบริการอื่นให้ผู้ป่วยพึงพอใจ จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์นี้มีความสำคัญเนื่องจากกลไกสร้างสัมพันธ์กับชุมชนและความร่วมมือร่วมกันคิดค้นหาความจำเป็นด้านสุขภาพในพื้นที่ จากนั้นมาวางแผนโครงการแก้ปัญหาพร้อมกันทำร่วมกันแก้ปัญหา รวมถึงประเมินผลและเรียนรู้ไปด้วยกัน ให้ประชาชนมีสุขภาพดีและพึงพอใจ ไม่เกิดข้อร้องเรียน

กลยุทธ์ที่ 4 เร่งพัฒนาระบบการวัด วิเคราะห์และระบบสนับสนุน เนื่องจากการสนับสนุนงบประมาณการใช้ อินเทอร์เน็ต โปรแกรมบันทึกข้อมูลทันสมัย ภาควิชาสุขภาพสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูลที่ถูกต้อง ช่วยให้พัฒนาระบบวัด วิเคราะห์และเทคโนโลยีไปใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา นาคน้อย (2559, หน้า 114) ว่ากลยุทธ์พัฒนาระบบการวัดเกี่ยวกับการดำเนินงานและกลยุทธ์พัฒนาระบบการวิเคราะห์เกี่ยวกับดำเนินงานที่ระบบข้อมูลและสารสนเทศสามารถเชื่อมโยงภายในเครือข่ายบริการสุขภาพมีการกำกับดูแลและพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bhattacharya & Ramachandran (2015, pp. 65) ว่าคุณภาพบริการสุขภาพได้รับอิทธิพลจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งบำรุงรักษาระบบบันทึก สื่อสารและการรักษาช่วยให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลและใช้ความรู้ขององค์กรดูแลผู้ป่วยได้อย่างมั่นใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yazdi-Feyzabadi, Emami & Mehroolhassani (2015, p. 6) ว่าระบบสารสนเทศการดูแลสุขภาพทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมีความพร้อมด้านบุคลากร อุปกรณ์และกระบวนการเพื่อจัดอุปสรรคด้านโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่นทั่วโลก จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์นี้มีความสำคัญเนื่องจากนอกจากหน้าที่จัดระบบบริการแล้วต้องมีระบบข้อมูลสุขภาพที่เชื่อมโยงกับโรงพยาบาลแม่ข่าย บันทึกข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ปลอดภัยที่ส่งผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดและการวิเคราะห์ นวัตกรรม วิจัย

กลยุทธ์ที่ 5 ปรับปรุงกลไกการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้เครือข่ายและพื้นที่เป็นฐาน ทั้งนี้เนื่องจากภาคีสุขภาพพร้อมให้ข้อมูลพัฒนางานสร้างองค์ความรู้ มีระบบอินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลได้ง่ายและเครือข่ายสุขภาพสนับสนุนการดำเนินงานวิจัย ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรที่มีภาระงานมากสร้างกลไกการดำเนินงานจัดการความรู้ตามบริบทของพื้นที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงใจ เปลี่ยนบำรุงและคนอื่นๆ (2555, หน้า 94-114) ว่ากลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Karamat, Shurong, Ahmad, Waheed & Mahmood (2018, pp. 2816) ว่าการสร้างกลไกจัดการความรู้ในการดูแลสุขภาพ มุ่งเน้นไปที่สิ่งที่ระบุไว้จะช่วยในการนำการ

จัดการความรู้ไปใช้ เป็นตัวเร่งปฏิบัติการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล จันท์สุข, อรุณี หงส์ศิริวัฒน์ และ ปทีป เมธาคณวุฒิ (2557, หน้า 25-36) ว่าการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลใช้ กลไกกลยุทธ์ทำให้เกิดการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมและองค์กร จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์นี้มีความสำคัญเนื่องจากการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำความรู้ที่เป็นประโยชน์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือหน่วยงานอื่น หรือจากการปฏิบัติ มาจัดการเป็น องค์ความรู้ที่เหมาะสม ตอบสนองต่อการจัดบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพบุคลากรสาธารณสุข ทั้งนี้เนื่องจากมีภาคีเครือข่ายบริการสุขภาพ บริการอินเทอร์เน็ต ผู้รับบริการพึงพอใจช่วยแก้จุดอ่อนให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา นาคน้อย (2559, หน้า 114) ว่ากลยุทธ์ส่งเสริมการนำศักยภาพที่ได้รับการพัฒนามาใช้และสนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถ จากความซับซ้อนของระบบสุขภาพ สถานการณ์เปลี่ยนแปลง ปัญหาสุขภาพรุนแรงและซับซ้อนการพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้ได้คุณภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Alameddine, Saleh, El-Jardali, Dimassi, & Mourad (2012, pp. 419) ว่าต้องปรับปรุงคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อลดความเครียดและปรับปรุงความพึงพอใจให้ทันต่อการแข่งขัน ให้ค่าชดเชยและโอกาสพัฒนาวิชาชีพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tseng & McLean (2008, pp.418-432) ว่าต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง วิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีแผนงานและนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล หัวหน้าสายงานต้องมุ่งมั่นมีส่วนร่วมและจัดการความขัดแย้ง จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์นี้มีความสำคัญเนื่องจากการบริหารงานภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคน ครอบคลุมถึงกระบวนการกำกับดูแล จัดระบบประเมินและพัฒนาผลงานของบุคลากร ค่าตอบแทน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ให้เกื้อกูลบุคลากรมีผลงานดี มีขวัญกำลังใจ เกิดการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

กลยุทธ์ที่ 7 ปรับปรุงระบบบริการที่สร้างคุณค่าตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ทั้งนี้เนื่องจากมีภาคีสุขภาพร่วมจัดบริการสุขภาพ เครือข่ายสุขภาพสนับสนุนการดำเนินงาน ผู้รับบริการพึงพอใจด้วยการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว ส่งผลให้แกจุดอ่อนของบุคลากรที่มีภาระงานมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุติวรรดา อัครภาณุวัฒน์ (2555, หน้า 1) ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบบริการ คือแรงจูงใจและกระบวนการบริหารองค์กร ปัญหาและอุปสรรค ที่สำคัญ คือ ภาระงานหนัก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim, Shin, Lee, Lee, Kim, Choi, Park, Lee & Ha (2017, pp. 174) ว่าปัจจัยที่วัดการปฏิบัติงานของแพทย์และคุณภาพของขั้นตอนการบริการมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการรักษา ประทับใจต่อสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบบ่อยโดยตรงต่อความพึงพอใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shi (2012) ว่าคุณค่าของบริการมุ่งเน้นที่บริการปฐมภูมิที่มีประสิทธิภาพเชื่อมโยงกับการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพที่ดีขึ้นผลลัพธ์ด้านสุขภาพที่ดีขึ้น จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์นี้มีความสำคัญเนื่องจากเนื่องจาก ทำให้มีระบบงานและกระบวนการบริการครอบคลุมการบริการหน่วยปฐมภูมิ

กลยุทธ์ที่ 8 ส่งเสริมความเข้มแข็งกลุ่มภาคีเครือข่ายสนับสนุนการให้บริการที่สร้างคุณค่าของระบบบริการปฐมภูมิ ทั้งนี้เนื่องจากมีภาคีสุขภาพร่วมจัดบริการสุขภาพช่วยลดจุดอ่อนที่บุคลากรมีภาระงานมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา นาคน้อย (2559, หน้า 110-112) ว่ากลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายอย่างมีส่วนร่วม เป็นการให้ความสำคัญกับภาคีสุขภาพให้จัดบริการสุขภาพตามบริบทพื้นที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ จิตตบุตร, ประสงค์ ยมหา, และพิภพ เมืองศิริ (2550, หน้า 388-392) ว่ารูปแบบการจัดกิจกรรมเน้นเชิงรุกให้บริการในชุมชน งบประมาณได้รับการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหลัก การมีส่วนร่วมของภาคีด้านสุขภาพในชุมชนให้จัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของภาคีเครือข่าย ทำให้ผลงานตามตัวชี้วัดเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Javanparast, Freeman, Baum, Labonté, Ziersch, Mackean, Reed & Sanders (2018, pp. 383) ว่า การวางแผนสุขภาพของประชากร ใน Medicare มีความขัดแย้งกับค่านิยมและสิ่งที่หน่วยงานท้องถิ่นทำ วิธีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลต่อการทำงานของหน่วยงานท้องถิ่นด้านสุขภาพเจ้าหน้าที่ระดับสูงหรือคณะกรรมการชุมชนที่มุ่งมั่นต่อสุขภาพของประชากรมี

ความสำคัญและเสมอภาคในการดำเนินงาน จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์นี้มีความสำคัญเนื่องจากกระบวนการสนับสนุนการให้บริการเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน จัดกระบวนการเรียนรู้สนับสนุน ข้อมูล วิชาการ เสริมสร้างศักยภาพของชุมชนในการเฝ้าระวังปัญหาสุขภาพและจัดการพัฒนาระบบสุขภาพของชุมชน

2. การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ จังหวัดสุโขทัย โดยการนำกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนำไปปฏิบัติในสถานพยาบาลเพื่อทดลองใช้กลยุทธ์ตามคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์และประเมินผลตามแบบประเมินผลตัวชี้วัดของกลยุทธ์โดยคณะกรรมการผู้ประเมินภายในและภายนอกสถานพยาบาลที่มีความรู้และประสบการณ์จาก ผู้เข้าร่วมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผลการประเมินสรุปได้ดังนี้ ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ผ่านการประเมินทุกตัวชี้วัด เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ มีผู้บริหารสามารถปฏิรูปโครงสร้างการดำเนินงาน ใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป สร้างวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เกิดปัญญา พัฒนาทีมบุคลากร ให้บุคลากรแสดงความสามารถของตนเองเต็มที่ พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ใช้แนวคิด lean พัฒนาระบบการให้บริการ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน สอดคล้องกับงานวิจัยของลาวัลย์ เกติมา (2561, หน้า 189) ว่าการขับเคลื่อนกลยุทธ์มาจากผู้บริหารมีภาวะผู้นำบริหารงานแบบมุ่ง มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใสและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดาราวรรณ สุขคันธรักษ์ (2557, หน้า 229-243) ว่าการขับเคลื่อนคือ การส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรและบริหารจัดการเชิงระบบ และใช้เครือข่าย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sadeghifar, Jafari, Tofighi, Ravaghi & Maleki (2015, pp.56) ว่าการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จต้องอาศัยขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมเชื่อมต่อการบริหารกลยุทธ์ โครงสร้างการบริหารที่เปลี่ยนแปลง ทีมงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์นี้มีความสำคัญเนื่องจากมีผู้บริหารสามารถปฏิรูปโครงสร้างการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแบบองค์รวมสมัยใหม่โดยให้ภาคีสุขภาพ ได้แก่ อาสาสมัครสาธารณสุข ชมรมผู้สูงอายุ เทศบาลจัดกิจกรรมสุขภาพตามความเชี่ยวชาญโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะเป็นผู้สนับสนุนทางวิชาการ ทำให้สามารถบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผลักดัน จูงใจและสนับสนุนให้คนทำงานในองค์กรทำงานอย่างมีคุณภาพ สร้างวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เกิดปัญญาและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน พัฒนาทีมให้แสดงความสามารถเต็มที่ พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรทำให้ทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ จังหวัดสุโขทัย ตามตัวชี้วัดพบว่า บรรลุผลผ่านตามเกณฑ์การประเมินทุกตัวชี้วัดทุกกลยุทธ์ที่ใช้ในการขับเคลื่อน ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ 20 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1)สร้างกลไกการประสานงานการขึ้นาติศทางการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จของสร้างกลไกการประสานงานการจัดทำแผนแม่บทแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับดีมาก 2)เพิ่มผลสัมฤทธิ์การจัดระบบการวางแผนกลยุทธ์ตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จของการเพิ่มผลสัมฤทธิ์การจัดระบบการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับดี 3)เร่งรัดพัฒนาระบบและกลไกการวิเคราะห์ความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชากรเป้าหมาย ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 3 ระดับความสำเร็จของการเร่งรัดพัฒนาระบบและกลไกการวิเคราะห์ความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชากรเป้าหมาย ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับดีมาก 4)เร่งพัฒนาระบบวัด วิเคราะห์ และระบบสนับสนุน ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 4.1 ระดับความสำเร็จของการเร่งพัฒนาระบบวัดผลอยู่ในระดับดีมาก ตัวชี้วัดที่ 4.2 ระดับความสำเร็จของการวิเคราะห์ผลอยู่ในระดับดี ตัวชี้วัดที่ 4.3 ระดับความสำเร็จของการเร่งพัฒนาระบบสนับสนุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับดีมาก 5)ปรับปรุงกลไกการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้เครือข่ายและพื้นที่ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 5.1 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกลไกการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับดี ตัวชี้วัดที่ 5.2 ระดับความสำเร็จของการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิบัติอยู่ในระดับดี 6)เพิ่มศักยภาพบุคลากรสาธารณสุข ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 6 ระดับความสำเร็จของการเพิ่มศักยภาพบุคลากรอยู่ในระดับดีมาก 7)ปรับปรุงระบบบริการที่สร้างคุณค่าตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 7.1 ระดับความสำเร็จของระบบบริการ

สุขภาพโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ตัวชี้วัดที่ 7.2 ระดับความสำเร็จของการบริการปฐมภูมิระดับบุคคลและครอบครัวแบบผสมผสานอยู่ในระดับดี ตัวชี้วัดที่ 7.3 ระดับความสำเร็จของการดูแลสุขภาพของกลุ่มประชากรอยู่ในระดับดีมาก 8) ส่งเสริมความเข้มแข็งกลุ่มเครือข่าย สนับสนุนการให้บริการที่สร้างคุณค่าของระบบบริการปฐมภูมิได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมความเข้มแข็งกลุ่มเครือข่าย สนับสนุนการให้บริการที่สร้างคุณค่าของระบบบริการอยู่ในระดับดี สอดคล้องกับงานวิจัยของปณณภัทร์ พงศ์เศรษฐวร.(2559, หน้า 133-135) ว่าการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลประกอบด้วย หลักธรรมาภิบาล การจัดการองค์การ การประสานงาน การอำนวยความสะดวก การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามประเมินผล การจัดการความรู้ ค่านิยมร่วม การเงินการคลัง ระบบสารสนเทศและมีส่วนร่วมของพื้นที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของนครชาติ เพื่อนพุ่ม และประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2555, หน้า 204) ว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการปฐมภูมิที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพในภาพรวมได้แก่ การพัฒนาระบบบริการในภาพรวมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาระบบบริการแต่ละสำหรับ การเพิ่มศักยภาพและขยายบริการปฐมภูมิให้เข้าถึงชุมชนโดยร่วมมือจากทุกภาคส่วน การปรับปรุงการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนระบบบริการปฐมภูมิอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงระบบการผลิตการบริหารจัดการบุคลากรที่หลากหลายและการสร้างการยอมรับคุณค่าศักดิ์ศรีและเอกลักษณ์สนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางอ้อม

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการพัฒนาระบบบริการที่ตอบสนองต่อปัญหาสุขภาพที่สำคัญ(สาขาบริการปฐมภูมิทุติยภูมิและสุขภาพองค์รวม).(2556).แนวทางพัฒนาระบบบริการสุขภาพสาขาปฐมภูมิทุติยภูมิ และสุขภาพองค์รวม.
นนทบุรี: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- ชัยวัฒน์ จิตตพร, ประสงค์ ยมหา และ พิภพ เมืองศิริ. (2550). การจัดการส่งเสริมสุขภาพผสมผสานระหว่างภาครัฐกับภาคีเครือข่ายด้านสุขภาพ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดระยอง. วารสารวิจัยระบบสาธารณสุขวิจัย, 1(3-4), หน้า 388-392.
- ฐิติวรดา อัครภาณุวัฒน์. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาระบบบริการในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดแม่ฮ่องสอนในการประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 2. วันที่ 4-5 กันยายน 2555. (หน้า 1-11).
- ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง, นิตยา ภัสสรศิริ, ชุชาติ พ่วงสมจิตร, และ ดิเรก วรรณเศียร. (2555). กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วารสารวิจัย มข. 2(1). หน้า 94-114.
- ดาราวรรณ สุขคันธรักษ์(2557). ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, 7(1). 229-243.
- นครชาติ เพื่อนพุ่ม, & ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2012). ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการปฐมภูมิที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. Silpakorn Educational Research Journal, 4(2), 191-206.
- นโยบายและยุทธศาสตร์, สำนักงาน. (2552). คู่มือบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล. นนทบุรี: สหมิตรพรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- นิทรา กิจธีระวุฒินงษ์ และ ภูติพ เตชะดิวัฒน์(2555). การจัดการเรียนโดยใช้บริบทเป็นฐาน : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของนโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล. วารสารพยาบาลสาธารณสุข, 26(1), 80.

- นฤมล จันทร์สุข, อรุณี หงส์ศิริวัฒน์ และ ปทีป เมธาคุณวุฒิ.(2557). รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล. วารสารพยาบาลและการศึกษา, 7(4). 25-36.
- ป่ากุมเกาะ, โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล. (2556). สรุปผลงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ
ประจำปี 2556. สุโขทัย: โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ.
- _____. (2560). สรุปผลงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ ประจำปี 2560. สุโขทัย: โรงพยาบาล
ส่งเสริมสุขภาพตำบลป่ากุมเกาะ.
- ปิ่นณัฏร์ พงศ์เศรษฐวร.(2559). การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัด
ชัยนาท. วารสารรัชฎาภคย์. 10(20). 128-140.
- พิทยา จารุพนผล. (2555). ทิศทางนโยบายทางด้านระบบสุขภาพที่เหมาะสมกับประเทศไทย.
วารสารสาธารณสุขศาสตร์, 42(2), 1-3.
- ลาวัลย์ เกติมา. (2561). การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคมสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์, 19(1). 174-191.
- วาสนา นาคน้อย. (2557). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก.
วิทยานิพนธ์ยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาชุมชนบัณฑิต. สำนักประสานงานชุมชนบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร).
- _____. (2559). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดตาก.
วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 18(2), 106-117.
- อังคณา ภิโสรมย์.(2560, มีนาคม-สิงหาคม). ความรู้ เจตคติ และการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริการปฐมภูมิ
โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดชุมพร. วารสารความปลอดภัยและสุขภาพ, 10(36), 56-62.
- Alameddine, M., Saleh, S., El-Jardali, F., Dimassi, H., & Mourad, Y.(2012). The Retention of Health
Human Resources in Primary Healthcare Centers in Lebanon: A Rational Survey. BMC Health
Services Research, 12(1), 419.
- Baatiema, L., Skovdal, M., Rifkin, S., & Campbell, C. (2013). Assessing Participation in A Community-
Based Health Planning and Services Programme in Ghana. BMC Health Services Research,
13(1), 233.
- Bhattacharya, I., & Ramachandran, A. (2015). A Path Analysis Study of Retention of Healthcare
Professionals in Urban India Using Health Information Technology. Human Resources for
Health, 13(1), 65.
- Ghanem, M., Schnoor, J., Heyde, C. E., Kuwatsch, S., Bohn, M., & Josten, C. (2015). Management
Strategies in Hospitals: Scenario Planning. GMS Interdisciplinary Plastic and Reconstructive
Surgery DGPW, 4.
- Javanparast, S., Freeman, T., Baum, F., Labonté, R., Ziersch, A., Mackean, T., Reed, R., & Sanders, D.
(2018). How Institutional Forces, Ideas and Actors Shaped Population Health Planning in
Australian Regional Primary Health Care Organisations. BMC Public Health, 18(1), 383.
- Karamat, J., Shurong, T., Ahmad, N., Waheed, A., & Mahmood, K. (2018). Enablers Supporting the
Implementation of Knowledge Management in The Healthcare of Pakistan. International
Journal of Environmental Research and Public Health, 15(12), 2816.

- Kim, C. E., Shin, J. S., Lee, J., Lee, Y. J., Kim, M. R., Choi, A., Park, K. B., Lee, H. J., & Ha, I. H. (2017). Quality of Medical Service, Patient Satisfaction and Loyalty with A Focus on Interpersonal-Based Medical Service Encounters and Treatment Effectiveness: A Cross-sectional Multicenter Study of Complementary and Alternative Medicine (CAM) Hospitals. *BMC Complementary and Alternative Medicine*, 17(1), 174.
- Lee, R., Baeza, J. I., & Fulop, N. J. (2018). The Use of Patient Feedback by Hospital Boards of Directors: A Qualitative Study of Two NHS Hospitals in England. *BMJ Qual Saf*, 27(2), 103-109.
- Marchal, B., Dedzo, M., & Kegels, G. (2010). Turning Around An Ailing District Hospital: A Realist Evaluation of Strategic Changes at Ho Municipal Hospital (Ghana). *BMC Public Health*, 10(1), 787.
- McNatt, Z., Thompson, J. W., Mengistu, A., Tatek, D., Linnander, E., Ageze, L., Lawson, R., Berhanu, N. & Bradley, E. H. (2014). Implementation of Hospital Governing Boards: Views from The Field. *BMC Health Services Research*, 14(1), 178.
- Sadeghifar, J., Jafari, M., Tofghi, S., Ravaghi, H., & Maleki, M. R.(2015). Strategic Planning, Implementation, and Evaluation Processes in Hospital Systems: A Survey from Lran. *Global Journal of Health Science*, 7(2), 56.
- Shi, L. (2012). The Impact of Primary Care: a Focused Review. *Scientifica*, 2012.
- Tseng, C. C., & McLean, G. N. (2008). Strategic HRD Practices as Key Factors in Organizational Learning. *Journal of European Industrial Training*, 32(6), 418-432.
- Yazdi-Feyzabadi, V., Emami, M., & Mehrolohasani, M. H. (2015). Health Information System in Primary Health Care: The Challenges and Barriers from Local Providers' Perspective of An Area in Lran. *International Journal of Preventive Medicine*, 6.