

# แผนที่ยุทธศาสตร์ในการควบคุมโรค: สำหรับวิทยาการ

สุดิตรา อังทองกุล  
กรมควบคุมโรค วรสาธารณสุข

## บทคัดย่อ

การพัฒนาบทบาทของประชาชน ทั้งในฐานะสมาชิกของสังคมและองค์กรชุมชน เป้าหมายสูงสุดคือทำให้ประชาชนสามารถแสดงบทบาทในการสร้างสุขภาพและชุมชนอยู่ดีมีสุขอย่างยั่งยืน ด้วยความตั้งใจเต็มใจและมีจิตสำนึกที่ดี การสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จ และเป็นเครื่องมือสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากรได้ทราบ จะได้ปรับการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้าหาและไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังเป็นระบบที่ติดตามความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ด้วยการวัดผล การปฏิบัติในการตัดสินใจที่ถูกต้อง และช่วยให้องค์กรเรียนรู้ว่ายุทธศาสตร์ใดใช้ได้หรือไม่ ดังนั้น “วิทยาการ” จะทำให้ผู้เรียนมีความรู้เข้าใจเชิงทักษะสามารถใช้เครื่องมือการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะความรู้และเทคนิคการปฏิบัติงานจริงในการมีและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการสร้างนวัตกรรม ตัวชี้วัด สร้างแผนปฏิบัติการ และเปิดงานในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** วิทยาการ, แผนที่ยุทธศาสตร์, เทคนิคการปฏิบัติงาน, ความรู้เชิงทักษะ

## บทนำ

ปัจจุบันกรมควบคุมโรคและกรมอนามัย ได้สร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (Strategic Route Map : SRM) ร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาสุขภาพของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ให้ประชาชนสามารถแสดงบทบาทในการสร้างสุขภาพและชุมชนอยู่ดี มีสุขอย่างยั่งยืน ด้วยความตั้งใจเต็มใจ และมีจิตสำนึกที่ดี<sup>(1)</sup> ทุกองค์กรในสังกัดกรมควบคุมโรคและกรมอนามัยถือเป็นนโยบายและภารกิจหนึ่ง ในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกันอย่างจริงจัง มีการนำแนวทางนี้ไปปฏิบัติร่วมกันครอบคลุมทุกระดับ

เขต และถ่ายระดับไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ 1 จังหวัด 1 พื้นที่ ในปีงบประมาณ 2553 ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างวิทยาการที่มีความรู้ เข้าใจ และมีแรงบันดาลใจต่อการใช้เครื่องมืออย่างแท้จริง โดยเฉพาะความรู้และเทคนิคการปฏิบัติงานจริงซึ่งเป็นความรู้เชิงทักษะ<sup>(2,11)</sup> ในกระบวนการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งเพื่อการขับเคลื่อนขยายผลการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินของยุทธศาสตร์ ให้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างกว้างขวาง<sup>(3)</sup> แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ คือ เครื่องมือในการสื่อสารและบริหารจัดการที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ระหว่างวิธี

ปฏิบัติหรือยุทธศาสตร์ทั้งหมดที่เลือกเพื่อไปให้ถึงจุดหมายปลายทางในหลาย ๆ มิติ หรือหลาย ๆ มุมมอง<sup>(4,9,10)</sup> เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ผังทางเดินยุทธศาสตร์” เพื่อไปให้ถึงจุดหมายปลายทาง ช่วยให้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ทั้งหลาย และความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เป็นแผนที่ที่จะทำให้ไม่หลงทาง ส่วนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามแผน ได้แก่ ชุมชนและท้องถิ่นต้องเชื่อมโยงกับบทบาทของเจ้าหน้าที่ให้เกิดการผสมผสานกันของเจ้าหน้าที่ ท้องถิ่น กองทุนต่าง ๆ และชาวบ้าน จึงเป็นตัวช่วยให้เกิดการผสมผสานแนวคิดและบทบาทของทุกฝ่ายเพื่อเสริมพลังกัน ดังนั้น จึงควรถ่ายทอดหรือกระจายแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จากผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ ไปสู่สังคมชุมชนในวงกว้าง โดยเฉพาะหน่วยงาน องค์กรภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน เพื่อช่วยเสริมให้เป็นองค์กรผลงานสูง แผนที่ยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (Strategic Linkage Model: SLM)<sup>(5,6)</sup> จะแสดงการเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ วิทยากรจึงต้องมีความรู้และทักษะ สามารถแนะนำเรื่องการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ในภาคทฤษฎีการฝึกปฏิบัติการถอดแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ปฏิบัติการ (SLM) ออกเป็นแผนปฏิบัติการ (Mini-SLM)

การปรับและเติมเต็มตารางนิยามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (รูปที่ 1) ให้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่นและตำบล สำหรับการสร้างและนำประชาชนปฏิบัติการตามมาตรการทางสังคม (ช่องที่ 5 ของรูปที่ 1) ควรทำในสถานการณ์จริง ส่วนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการต่าง ๆ จะเกิดขึ้นหลังการใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

นิยาม

แผนยุทธศาสตร์<sup>(6,7)</sup> คือ แนวทางหรือวิธีการพัฒนาขององค์ และท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาในอนาคตที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด วิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการดำเนินงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงนำไปสู่เป้าหมายที่สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กร หน่วยงาน ท้องถิ่น หรือของธุรกิจของตนในอนาคต

การมีแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ คำว่า “มี” แผนที่

**ตารางช่วยนิยามเป้าประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ปฏิบัติการ (SLM) ตาราง 11 ช่อง**

เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (1)	กลยุทธ์ (2)	กิจกรรม (3)	มาตรการ (การกระทำหรืองานที่ทำ)		ตัวชี้วัดผลงาน (PI) (6)	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) (7)	ปริมาณงาน (8)	งบประมาณ (9)	ระยะเวลาดำเนินการ (10)	ผู้รับผิดชอบ (11)
			วิชาการ (4)	สังคม (5)						
# 1 (จากกล่องต่าง ๆ ของ SLM)	3-5 ข้อต่อเป้าประสงค์ในจำนวนนี้มีกลยุทธ์ที่สำคัญที่ผู้บริหารเลือกไว้	3-5 ข้อต่อ 1 กลยุทธ์ในจำนวนนี้มีกิจกรรมที่สำคัญที่ผู้จัดการเลือกไว้	ออกโดยฝ่ายวิชาการ	แนะนำโดยฝ่ายวิชาการ แต่ขอออกโดยท้องถิ่น/ชุมชน (สร้างนวัตกรรม)	เลือกเฉพาะที่ต้องใช้ทรัพยากรหรือตามที่ต้องการ (แสดงเป็นผลผลิต)	มาจากงานวิชาการหรือสังคม (แสดงเป็นกระบวนการ)			ดำเนินการในระดับตำบล	
# 2										
# 3										

รูปที่ 1 ตารางช่วยนิยามเป้าประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (ตาราง 11 ช่อง)

ทางเดินยุทธศาสตร์<sup>(7,8)</sup> หมายถึงมี 2 สิ่ง คือ 1)แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) และ 2) ตารางนิยาม เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (รูปที่ 1) ทั้งสองสิ่งนี้ต้องอยู่ในระดับปฏิบัติการหรือในพื้นที่ เช่น ในท้องถิ่นหรือตำบลที่มีกองทุนสุขภาพตำบล สำหรับอำเภอที่มีการเปิดงานแผนที่ยุทธศาสตร์ที่กองทุนฯในระดับตำบลควรมีแผนที่ฯ (SLM) ด้วย

**การใช้แผนที่ยุทธศาสตร์** คำว่า “ใช้”แผนที่ยุทธศาสตร์<sup>(7,8)</sup> หมายถึง การใช้ในพื้นที่ปฏิบัติการ คือ ท้องถิ่นหรือตำบลที่มีกองทุนสุขภาพตำบล แต่ถ้าจังหวัดหรืออำเภอต้องการนำแผนที่ไปใช้ในระดับของตนสามารถทำได้ แต่จุดมุ่งหมายหลัก คือ การใช้ในพื้นที่ปฏิบัติการซึ่งต้องทำก่อน

**แผนที่ยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (Strategic Linkage Model: SLM)**<sup>(7,8)</sup> คือ ชุดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญเร่งด่วน สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ได้ในเวลาระยะสั้นที่กำหนดเป็นมุมมองของผู้บริหารในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นแผนที่ที่ใช้ปฏิบัติงานจริง SLM จึงเป็นสิ่งประกอบกันเป็นแบบจำลอง (model) เป็นศิลปะของการวางยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหนึ่งที่มีใช้รูปแบบตายตัว มีจุดประสงค์ เพื่อให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็วและประหยัดสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา

**องค์ประกอบของแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์**<sup>(4,7,8)</sup> ประกอบด้วย 4 มุมมอง หรือ 4 ระดับ ถ้านับจากล่างขึ้นบน คือ 1) มุมมองเชิงการเรียนรู้และพัฒนาหรือระดับรากฐาน (learning and development perspective) อยู่ในระดับล่างสุดเป็นมุมมองด้านสมรรถนะขององค์กรและพื้นที่ แสดงเจตนาว่าจะพัฒนารากฐานเพื่อความเข้มแข็งและให้บรรลุผลการพัฒนาได้ และคนในองค์กร/พื้นที่ ควรต้องเรียนรู้ ต้องการพัฒนาทักษะ โครงสร้าง ข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ วัฒนธรรมการทำงาน ทั้งนี้ควรพัฒนาทุกมิติพร้อมกัน 2) มุมมองเชิงการบริหารจัดการหรือระดับกระบวนการ (management perspective) เป็นมุมมองด้านการบริหารจัดการ

ภายในเน้นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรื่องใดบ้างเพื่อตอบสนองการพัฒนา ควรระบุการบริหารจัดการเฉพาะจุดที่สำคัญที่สุด 3) มุมมองเชิงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือระดับภาคี (stakeholder perspective) เป็นมุมมองด้านบทบาทพันธมิตร ประกอบด้วยภาคีหน่วยงานต่าง ๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้สนับสนุนและประชาคมที่แสดงเจตนาว่าผู้มีส่วนร่วมการพัฒนาควรมีบทบาทอย่างไรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและหน่วยงาน โดยต้องรู้ความต้องการของชุมชน หน่วยงานย่อยก่อน และ 4) มุมมองเชิงคุณค่าหรือระดับประชาชน (valuation perspective) เป็นมุมมองด้านประชาชนหรือชุมชน เน้นประชาชนจะได้รับคุณค่าเพิ่มขึ้นอย่างไร ประชาชน ชุมชนจะทำอะไรที่ชาวบ้าน ชุมชน หน่วยงานย่อยเป็นเจ้าของ

**กลยุทธ์ (Tactic)**<sup>(6-8)</sup> คือ กลุ่มของวิธีการ หรือแนวทางสำคัญที่ประกอบกันขึ้นเป็นยุทธศาสตร์ เป็นการระบุวิธีการหลัก ๆ ที่จะให้ได้ว่าซึ่งวัตถุประสงค์ในช่องที่ 4 “ไม่ใช่ นำกิจกรรมมาใช้เป็นกลยุทธ์” นิยมใช้คำว่า พัฒนา ปรับ ลด ขยาย เพิ่ม ส่งเสริม สนับสนุน สร้าง จัดทำ เป็นต้น ควรระบุ 3-5 กลยุทธ์ ต่อ 1 เป้าประสงค์ **กลุ่มงาน (Job Family)**<sup>(6-8)</sup> คือ การนำงานที่มีวัตถุประสงค์สอดคล้องกัน หรือ มีแนว (theme) เดียวกัน มาจัดเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน

**แผนปฏิบัติการ (mini-SLM)**<sup>(6-8)</sup> เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เฉพาะประเด็นที่กำหนดโดยผู้บริหารของตำบล สร้างมาจากจุดหมายปลายทางและเป้าประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการของอำเภอให้เหมาะสมกับประเด็นที่ได้รับมอบหมาย ในกรณีของ SLM ที่สร้างส่งมาจากกรมเป็นรายประเด็นให้ใช้เช่นเดียวกับแผนที่ฯของอำเภอ แต่ต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทของตำบลก่อน

**หัวใจของความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF)**<sup>(6-8)</sup> เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญสูงสุดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือปฏิริยาถูกใช้

นำไปสู่ความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

**เครื่องชี้วัดปฏิบัติการ (Performance Indicator: PI)<sup>(6-8)</sup>** คือ สิ่งที่วัดผลของการกระทำเป็นตัวชี้วัดผลผลิตของการบริหารจัดการ

**เครื่องชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI)<sup>(6-8)</sup>** คือ สิ่งที่ต้องทำหรือจะทำอะไรที่ก่อให้เกิดปฏิริยาถูกใช้เป็นตัวชี้วัดกระบวนการ (process indicator)

**เครื่องชี้วัดผลลัพธ์ (Key Result Indicator: KRI)<sup>(6-8)</sup>** คือ ตัวชี้วัดผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Output/outcome indicator) ที่มีความสำคัญต่อนโยบาย

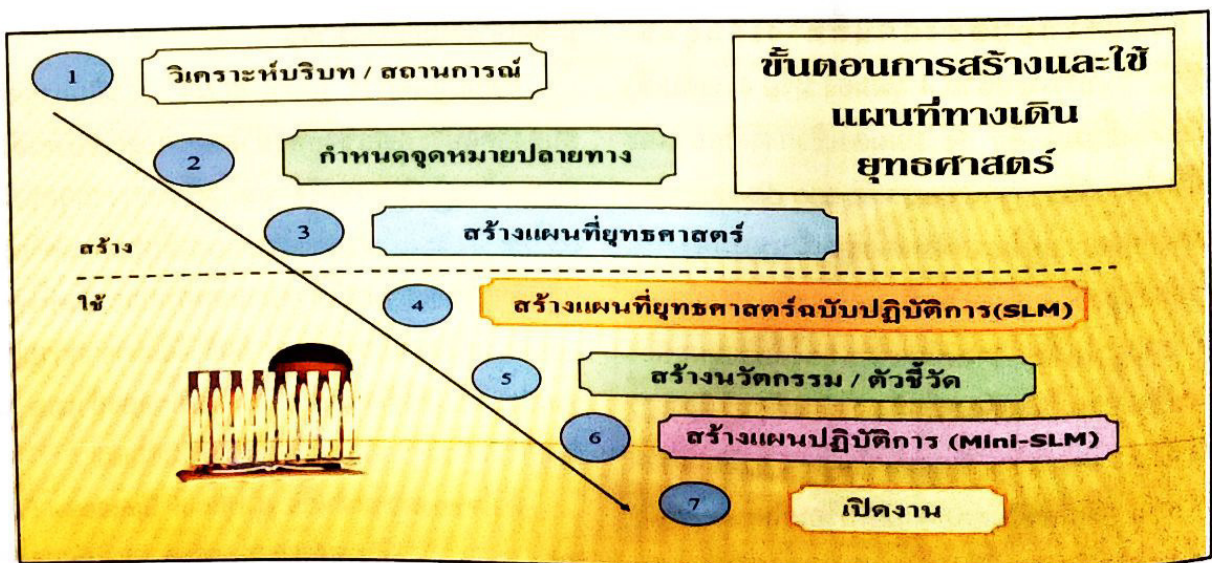
**กิจกรรมสำคัญ (Key Activity)<sup>(6-8)</sup>** คือ กิจกรรมหลักประกอบด้วยชุดกิจกรรม (action) ย่อย ๆ หลายกิจกรรมประกอบกันขึ้นเป็นกลยุทธ์

**การกระทำ (action)<sup>(7,8)</sup>** คือ รายละเอียดการกระทำ ที่ประกอบกันขึ้นเป็นกิจกรรมสำคัญ

**เคล็ดลับและคุณสมบัติการเป็นวิทยากร**

วิทยากรต้องเตรียมความพร้อมและวิเคราะห์ผู้เรียนก่อนการจัดอบรม มีความจำเป็นอย่างยิ่งทั้งจำนวน คุณลักษณะกลุ่มเป้าหมาย พื้นฐานการศึกษา การทำงาน

การพัฒนาชุมชน ประสบการณ์ด้านการจัดทำแผนและการบริหารจัดการ ตลอดจนความมุ่งมั่นตั้งใจ ผู้เข้ารับการอบรมควรอยู่ระหว่าง 30 - 40 คน ระยะเวลาการอบรมไม่ควรต่ำกว่า 2 วัน ควรจัดกลุ่มผู้เรียนตามคุณลักษณะและความต้องการ จัดเตรียมเอกสาร สื่อกิจกรรม ประกอบการเรียนการสอนและฝึกปฏิบัติจริง ครอบคลุมประเด็นการถ่ายทอด สิ่งที่ผ่านมาแลกเปลี่ยน ข้อมูลข้อคำถาม การแบ่งบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่มฝึกปฏิบัติ จัดกระบวนการเรียนรู้ วิธีการถ่ายทอดที่เน้นกระบวนการพัฒนาเชิงปฏิบัติให้เห็นเหตุและผลที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้รับการถ่ายทอดสามารถนำกระบวนการไปปรับประยุกต์ ดังนั้นวิทยากรควรมีประสบการณ์เป็นวิทยากรในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีความสนใจเรียนรู้ เรื่องการจัดการยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การสร้างและใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ มีความรู้ความเข้าใจ สามารถประยุกต์งานสร้างเสริมสุขภาพ เฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค และภัยสุขภาพแก่หน่วยงานทุกระดับได้ ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่มีเครือข่ายสัมพันธ์ มีทักษะในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และเคยเป็นวิทยากรกระบวนการ มีความสามารถสร้างและใช้สื่อการเรียนการสอน



รูปที่ 2 ขั้นตอนการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (SRM)

**โครงสร้างหลักสูตร**

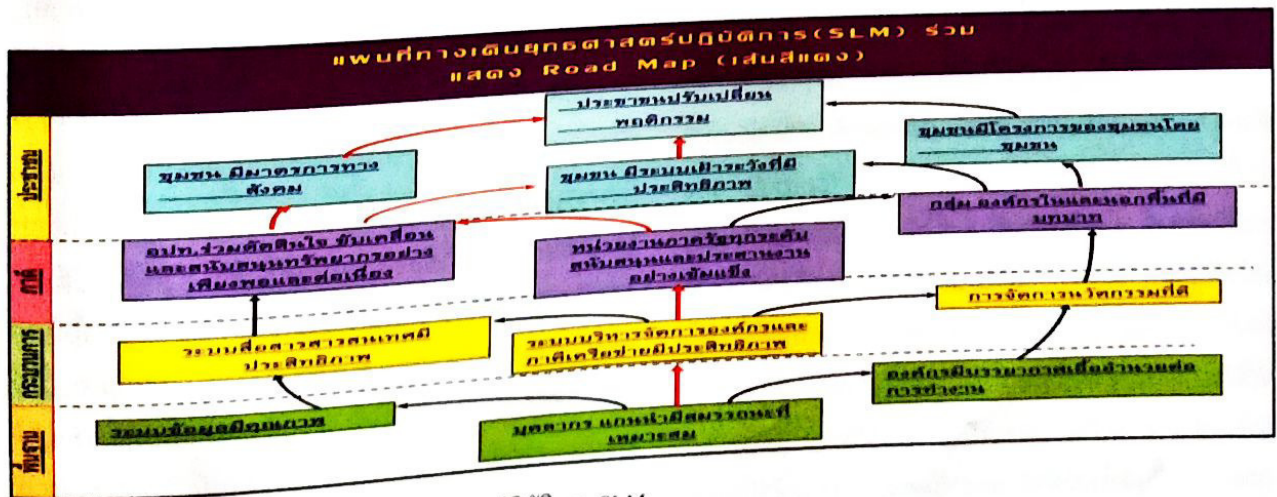
ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 3 ของการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์หลัก (SRM) ดังนี้ **ขั้นตอนที่ 1** การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) **ขั้นตอนที่ 2** การนิยามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์จาก SLM และกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (PI) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) รายประเด็นในพื้นที่กำหนด (Issues base) **ขั้นตอนที่ 3** การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการย่อย (Mini - SLM) หรือแผนปฏิบัติการ (Plan of action) และ **ขั้นตอนที่ 4** การถ่ายระดับไปสู่การปฏิบัติงาน คือ การเปิดงานและติดตามผล (รูปที่ 2)

**ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้**

**ขั้นตอนที่ 1 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM)** เริ่มจากแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์หลัก (SRM) โดยผู้บริหารเลือกทางเดินที่สำคัญที่สุด ที่คาดว่าจะทำให้ไปถึงจุดหมายปลายทางที่สะดวกรวดเร็วที่สุด เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ภายในเวลาสั้นที่สุด แต่ละองค์การจะพัฒนาแผนที่เฉพาะส่วนของตน โดยใช้กระบวนการเดียวกันทุกองค์การลงไปจนถึงการตั้งเป้าหมาย และเครื่องชี้วัดปฏิบัติการ (performance target & indicator) แผนที่ฉบับนี้จะมี

เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์จำนวนน้อยกว่า โดยลดระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์หลักเท่าที่จำเป็น พิจารณาเป้าประสงค์พร้อมมกลยุทธ์ของแต่ละเป้าประสงค์ในแต่ละระดับว่ามีกิจกรรมสำคัญอะไรที่จะต้องปฏิบัติภายใน 1-2 ปี เพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนดใน 2 มุมมองข้างล่างที่จะเกิดผลลัพธ์สำคัญอะไรใน 2 มุมมองข้างบน นำกิจกรรมสำคัญและผลลัพธ์สำคัญมาสร้างกล่องเป้าประสงค์ตามระดับหรือมุมมองทั้ง 4 ส่วน ผู้บริหารนำกิจกรรมสำคัญและผลลัพธ์สำคัญมาสร้างกล่องเป้าประสงค์ซึ่งนำมาระบุกลยุทธ์ สำหรับผู้จัดการหรือผู้ปฏิบัติจะระบุกลยุทธ์ไว้ใต้กล่องด้วย และเขียนลูกศรเล็กเชื่อมโยงสัมพันธ์เชิงเหตุและผล สามารถปรับแผนที่ฉบับปฏิบัติการได้ถ้าการดำเนินงานสอดคล้องงานจะไม่เป็นไปตามแผน การใช้ประโยชน์ของแผนที่ยุทธศาสตร์กระทำที่แผนที่ฉบับนี้จะทำให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายทราบว่าจะร่วมมือเรื่องอะไร กับใคร ได้เมื่อใด ทุกหน่วยในจังหวัด หรือ อบต. มีหน้าที่สร้างและใช้สร้างแผนที่ฉบับนี้ (รูปที่ 3)

**หมายเหตุ :** กรณีองค์กร หรือหน่วยงานไม่มีแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์หลัก สามารถสร้าง SLM ได้ โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 1 ของการสร้าง SRM คือ การวิเคราะห์สถานการณ์และบริบทตามองค์ประกอบของ



รูปที่ 3 ตัวอย่างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ SLM

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดจุดหมายปลายทาง และข้ามขั้นตอนสร้าง SRM ไปสร้าง SLM ตามขั้นตอนการจัดการเรียนรู้

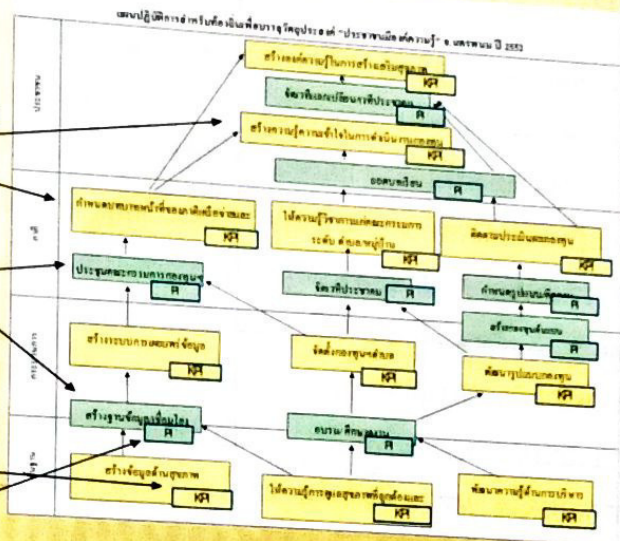
**ขั้นตอนที่ 2 การนิยามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์จาก SLM การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (PI) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) รายประเด็นที่พื้นที่กำหนด (Issues base) ใช้ตารางช่วยนิยามเป้าประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (รูปที่ 1) การสร้างตาราง 11 ช่อง (รูปที่ 1) ช่องที่ 1 เป้าประสงค์ ช่องที่ 2 กลยุทธ์ นำมาจากกล่องแต่ละกล่องของเป้าประสงค์แต่ละมิติในขั้นตอนที่ 1 นำมาบรรจุในตาราง 11 ช่อง ควรดำเนินการที่ละมิติที่ละ 1 กล่องเป้าประสงค์ ซึ่งจะเห็นความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน การกำหนดกิจกรรม (ช่องที่ 3) และขั้นตอนของกิจกรรมทางด้านเทคนิควิชาการ (ช่องที่ 4) ควรทำในช่องที่ 4 ก่อนช่องที่ 3 เนื่องจากส่วนใหญ่ผู้ที่คิดอยู่ในฐานะผู้ปฏิบัติจะมีประสบการณ์ในเรื่องนี้ โดยตั้งคำถามว่าถ้าจะทำให้ได้ตามกลยุทธ์ที่กำหนดแต่ละกลยุทธ์ต้องทำอะไรบ้าง (ช่องที่ 4) และเมื่อทำขั้นตอนอย่างไรแล้วจะได้กิจกรรมอะไร (ช่องที่ 3) มักจะเริ่มต้นด้วยคำว่า พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน ขยาย ฯลฯ เช่นเดียวกับคำที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ (ช่องที่ 2) ควรลงเฉพาะงานที่ต้องใช้ทรัพยากร เช่น คน เงิน อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่มีค่าใช้จ่ายในการใช้เพื่อของประมาณ (ช่องที่ 9) ช่องที่ 5 เป็น “งาน” ที่เกิดจากมาตรการทางสังคมเป็นหน้าที่ของท้องถิ่นหรือพื้นที่เป็นผู้กำหนดแต่เจ้าหน้าที่สามารถแนะนำได้และมาตรการทางสังคมเหล่านั้นควรมีพื้นฐานทางวิชาการด้วย เพราะสร้างขึ้นด้วยจุดมุ่งหมายให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ช่องที่ 6 ตัวชี้วัดผลงาน (PI) แสดงเป็นผลผลิต (output) ของงานในช่องที่ 4 หรือช่องที่ 5 ก็ได้ ตัวชี้วัดเหล่านี้ มีตัวหนึ่งที่ผู้จัดการโครงการกำหนดให้เป็นงานที่สำคัญของกิจกรรมสำคัญ ควรกำหนดโดยผู้จัดการเช่นเดียวกันซึ่งจะนำไปกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จต่อไปในช่องที่ 7 ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) แสดงเป็นกระบวนการ (process) เสมอ ดังนั้นจึงไม่มีคำว่าอัตราร้อยละ เพราะคำนี้แสดง**

ผลลัพธ์ (outcome) หรือผลผลิต (output) ควรตรวจสอบตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) กับช่องที่ 1 วางานที่นำมาสร้างตัวชี้วัดดังกล่าวต้องปรากฏอยู่ในช่องที่ 4 ด้วย ต้องเขียนในลักษณะเป็นกระบวนการหรือการกระทำ (process) และต้องมีเกณฑ์กำกับเสมอ เกณฑ์เหล่านี้ถ้าเป็นมาตรการทางวิชาการต้องกำหนดโดยฝ่ายวิชาการ หรือถ้าเป็นมาตรการทางสังคมก็ควรมีความคิดเห็นทางวิชาการสนับสนุน (รูปที่ 1)

**ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการย่อย (Mini - SLM) หรือแผนปฏิบัติการ (Plan of action) ความประสงค์ของแผนปฏิบัติการคือต้องการให้ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ใช้ เป็นการตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เฉพาะประเด็นที่กำหนดโดยผู้บริหารของตำบล สร้างจากจุดหมายปลายทางและเป้าประสงค์ของ SLM ของอำเภอให้เหมาะสมกับประเด็นที่ได้รับมอบหมาย โดยปรับตารางนิยามเป้าประสงค์ (รูปที่ 1) ก่อนนำทั้งหมดไปใช้ ในกรณีของ SLM และรูปที่ 1 ที่สร้างและส่งมาจากกรมเป็นรายประเด็นให้ใช้เช่นเดียวกับแผนที่ของอำเภอ แต่ต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทของตำบลก่อน จากนั้นแผนที่เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ใน SLM ด้วยกิจกรรมสำคัญ (รูปที่ 1 ในช่องที่ 3) ที่เป็นตัวกำหนด KPI (ช่องที่ 7) เลือก 1 กิจกรรมสำคัญ ต่อ 1 เป้าประสงค์ แทรกกิจกรรมเสริมโดยนำมาจากกิจกรรมอื่น ๆ สำหรับเป้าประสงค์เดียวกันที่ไม่ถูกกำหนดเป็นกิจกรรมสำคัญ ในรูปที่ 1 ที่เป็นตัวกำหนด PI (ช่องที่ 6) จัดเรียงลำดับก่อนหลังแล้วเชื่อมโยงด้วยลูกศรเล็ก ดังนั้นจึงมีตัวชี้วัดไม่ว่าจะเป็นของผลงานหรือผลสำเร็จติดไว้ให้ทุกกล่องกิจกรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถตรวจสอบงานที่ทำว่าได้เป้าหมายตามที่ต้องการแล้วหรือยัง หากผู้ปฏิบัติเป็นชาวบ้านอาจเห็นภาพแผนปฏิบัติการเป็นเรื่องเข้าใจยาก เพราะมีข้อมูลปรากฏอยู่มากดูซับซ้อน กรณีเช่นนี้ให้กลับไปใช้ SLM แทนได้ ส่วนรายละเอียดของงานให้อ่านจากรูปที่ 1 ส่วนกรณีของเจ้าหน้าที่จำเป็นต้องมีแผนปฏิบัติการไว้ เพื่อกำกับงานหรือให้คำแนะนำแก่**

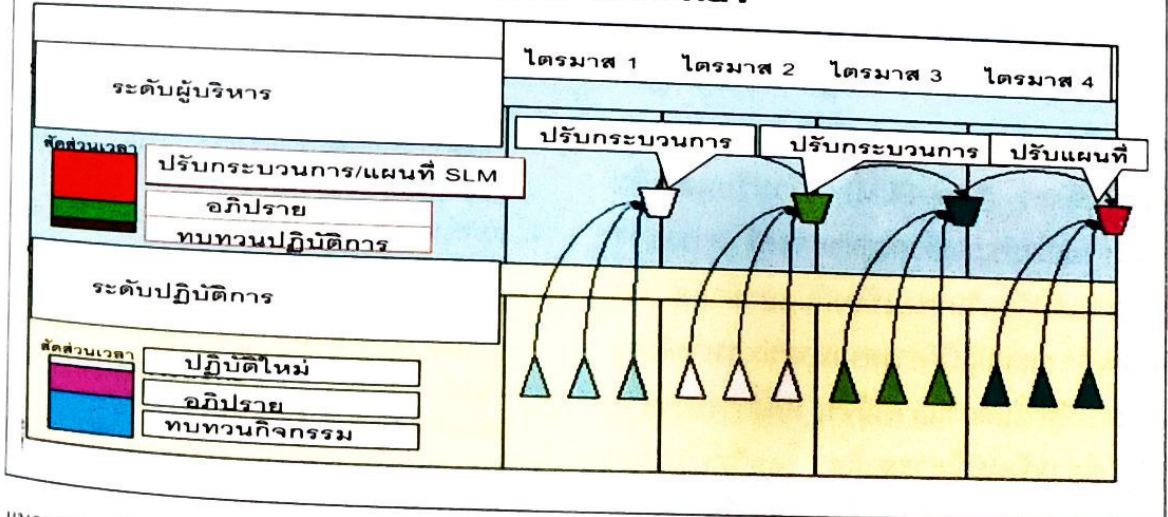
### การสร้างแผนปฏิบัติการระดับตำบล

- > เติมเต็มตาราง 11 ช่องที่ได้มาจากอำเภอเฉพาะช่องที่ยังเว้นว่างอยู่อีก 5 ช่อง ได้แก่ช่อง 5 8 9 10 11
- > ในช่อง 7 อาจกำหนด KPI เพิ่มเติมเพื่อชี้วัดความสำเร็จของมาตรการทางสังคมก็ได้
- > แทนที่ "เป้าประสงค์" ในแผนที่ปฏิบัติการ (SLM) ด้วย "กิจกรรมสำคัญ" ในช่อง 3 (ผู้จัดการการเป็นผู้คัดเลือกกิจกรรมสำคัญสำหรับกลยุทธ์สำคัญ) จะได้ภาพ "เค้าโครง" (Skeleton) ของแผนปฏิบัติการ (กล่องสีเหลือง)
- > เติมในช่องระหว่างกิจกรรมสำคัญในแผนปฏิบัติการด้วยกิจกรรมอื่นในชุดเดียวกันนี้เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จดีขึ้น (กล่องสีชมพูเชื่อมโยงทั้งหมดด้วยลูกศร)
- > ความหมายของลูกศรที่ชี้ไปอะไรก่อน-หลัง ไม่ใช่เป็นการเชื่อมโยงระหว่างเหตุกับผล
- > นำงานที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมสำคัญนั้นมาแนบไว้ที่มุมล่างกิจกรรมสำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามงานได้ถูกต้อง
- > นำตัวชี้วัดผลงานที่เห็นเป็นสำคัญ (PI) ของกิจกรรมอื่นๆมาแนบไว้ข้างกล่อง เพื่อการติดตามประเมินผลของผู้จัดการ



รูปที่ 4 การสร้างแผนปฏิบัติการระดับตำบล

### การติดตามความก้าวหน้า



รูปที่ 5 แนวทางการติดตามความก้าวหน้า

ชาวบ้านผู้ปฏิบัติหรืออาจจะใช้เป็น individual scorecard ก็ได้ (รูปที่ 4)  
 ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายระดับไปสู่การปฏิบัติงาน คือ การเปิดงานและติดตามผล จะเริ่มเมื่อตำบลหรือท้องถิ่นได้รับการฝึกอบรมเรื่อง SRM แล้ว งานจะเริ่มที่การ

สร้างบทบาทใหม่ของประชาชน ในระยะแรกควรเน้นที่การปรับกระบวนการทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วตามด้วยการปรับปรุงเนื้อหาของแผนตำบลเฉพาะในประเด็นที่มีการสร้างแผนที่ขึ้นใช้แล้ว จากนั้นจึงคาดว่าจะเกิดโครงการที่มีบทบาทของประชาชนชัดเจน โดยเฉพาะ

ในด้านการร่วมมือกันดำเนินมาตรการทางสังคม ซึ่งบทบาทของประชาชนจะเน้นหนักที่ด้านนี้ หากเกิดบทบาทของประชาชนควบคู่กับเจ้าหน้าที่แล้ว เท่ากับเป็นการเริ่มต้นของนวัตกรรมการพัฒนาสุขภาพ จากนั้นจึงเริ่มกระบวนการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้ประชาชนปรับปรุงนวัตกรรมให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป ในระหว่างดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติอาจจะเป็นเจ้าหน้าที่ด้วยสามารถแก้ไขกระบวนการหรือวิธีทำงานได้ตลอดเวลาจะทำให้เกิดนวัตกรรมต่อเนื่องดังนั้นทุก ๆ 3 เดือน ควรมีการประชุมทบทวนความก้าวหน้าระหว่างฝ่ายปฏิบัติกับฝ่ายบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขกระบวนการทำงานใหม่ หากสิ่งที่กำหนดไว้เดิมให้ผลไม่น่าพอใจ เพราะสิ่งที่เลือกไว้ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์กิจกรรม หรืองานสำคัญที่คาดว่าจะส่งผลต่อความสำเร็จเมื่อปฏิบัติจริงอาจไม่เป็นดังที่คาดก็ได้ (รูปที่ 5)

### สรุป

วิทยาการควรมีความสามารถถ่ายทอดทักษะการพัฒนาสุขภาพ ด้วยการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (SRM) ทั้งในภาคทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติการถอดแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ปฏิบัติการ (SLM) ออกเป็นแผนปฏิบัติการ (Mini-SLM) การปรับและเติมเต็มตารางนิยามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (ตาราง 11 ช่อง) ให้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่นและตำบล การสร้างและนำประชาชนปฏิบัติการตามมาตรการทางสังคม (ช่องที่ 5) ควรให้ทำในสถานการณ์จริง หลังการบรรยายก่อนฝึกปฏิบัติอาจจัดให้มีการสาธิต โดยวิทยากรนำเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ 1 ข้อ แสดงให้ดูบนจอหน้าชั้น การสาธิตอาจแทรกไว้ทุกขั้นตอนหลังการบรรยายจะช่วยให้ผู้เรียนทำงานได้ถูกต้องรวดเร็วขึ้น ระหว่างการบรรยายควรป้อนคำถามตลอดเวลา เพื่อช่วยการป้อนกลับสำหรับวิทยากรและปรับการเรียนการสอนให้เหมาะสม สำหรับการใช่วิธีวิพากษ์จำเป็นต้องมีแบบฝึกหัด คือ ตารางที่ 11 ช่องที่มีความผิดพลาดในที่ต่าง ๆ ที่จะนำมาให้ผู้เรียนตรวจหาความผิด

พลาดว่ามีอยู่ที่ใดบ้าง แบบฝึกหัดนี้อาจเตรียมสร้างมาเป็นพิเศษ หรือถ้าไม่มีอาจใช้ผลงานของผู้เรียนเองนำมาเป็นแบบฝึกหัด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดกระบวนการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ นายแพทย์อมร นนทสุด (อดีตปลัดกระทรวงสาธารณสุข) ที่ให้ความรู้ผู้วิจัยและให้โอกาสมีส่วนร่วมสร้างเนื้อหาหลักสูตร สามารถเป็นวิทยากรกลางระดับประเทศ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ในการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นระบบ

### อ้างอิง

1. อมร นนทสุด. การพัฒนาระบบควบคุมการขยาย เรื่อง การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาสุขภาพประชาชน. ในการประชุมติดตามผลดำเนินงานรอบ 12 เดือน กรมอนามัย ประจำปี 2551: 16 กันยายน 2551; ณ โรงแรมโลดิส ปางสวนแก้ว. นนทบุรี: กรมอนามัย; 2551.
2. สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์การสร้างสุขภาพเพื่อเมืองไทยแข็งแรง (ยุทธศาสตร์ความร่วมมือ "สร้างสังคม ชุมชนเข้มแข็ง เพื่อสร้างสุขภาพ"). (เอกสารอัดสำเนา). นนทบุรี: สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ; 2548.
3. อมร นนทสุด. การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์สู่เมืองไทยแข็งแรง. วารสารวิชาการสาธารณสุข 2548; 14(3):423-34.
4. สมพงษ์ สุจริตกุล. แผนที่ยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: นวัตกรรมพิมพ์; 2547.
5. อมร นนทสุด. การพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ตอนที่ 1: การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์. อะไร อย่างไร คือแผนที่ยุทธศาสตร์ การสร้างและใช้ประโยชน์จากแผนที่ยุทธศาสตร์. นนทบุรี: กระทรวงสาธารณสุข; 2548.
6. อมร นนทสุด. การพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ตอนที่ 3 : ความสามารถของบุคลากรแกนนำกับความสำเร็จของยุทธศาสตร์. อะไร อย่างไร คือแผนที่ยุทธศาสตร์ การสร้างและใช้ประโยชน์จากแผนที่ยุทธศาสตร์. นนทบุรี: กระทรวงสาธารณสุข; 2548.
7. อมร นนทสุด. แผนที่ยุทธศาสตร์. นนทบุรี: กองสนับสนุนสุขภาพภาคประชาชน กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ; 2548.
8. อมร นนทสุด. อะไร อย่างไร คือแผนที่ยุทธศาสตร์กับการสร้างและใช้แผนที่ยุทธศาสตร์. นนทบุรี: เรดิเอชั่น; 2549.
9. Kaplan RF, Norton DP. Strategy map: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press; 2004.



10. Anderson RD. Beyond scorecard reporting. Better Management (cited 2005 Aug 25) Available from: URL: <http://www.bettermanagement.com/library/>
11. ชีรพงษ์ แก้วหาวงษ์. กระบวนการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง ประชาคม ประชาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 6. ขอนแก่น: คลังนานา-วิทยา; 2543.

**Abstract Strategic Linkage Model in Disease Control: for Trainers**

**Sujitra Unkasrithongkul**

Department of Communicable Disease Control, Ministry of Public Health

*Journal of Health Science* 2011; 20:169-77.

The answer lies in strong community was "people are able and willing to take care of their own and their family's health, their environment and their society, with faith and determination". A Strategy Route Map (SRM) is a strategy management instrument that defines various aspects of the strategy and provides direction toward success and a communication instrument that provides all stakeholders and manpower with information that leads to the alignment of work of all partners and a monitoring system that monitors success of a strategy by measuring performances and provides information to assist in decision-making. The practical technique of trainer by SRM. The trainer for participants who attend the course shall be able to develop Strategic Linkage Model (SLM) with details of tactics and key activities, identify and classify each type of indicators from objectives of SLM, develop Mini SLM from above item and cascading the Mini SLM to community action as well as set-up management, administration and monitoring systems and activities.

**Key words:** trainer, Strategic Linkage Model, practical technique, tacit knowledge