วารสารวิชาการสาธารณสุข
ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๖ พฤศจิกายน - ธันวาคม ๒๕๕๑

Journal of Health Science
Vol. 17 No. 6 November - December 2008

Original Article

นิพนธ์ต้นฉบับ

กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง พ.ศ. 2550-2554

อนันต์ อัครสุวรรณกุล

กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

บทคัดย่อ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง ดำเนินการภายใต้กระแสการปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูประบบสุขภาพ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงศึกษาและประเมินผลกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่เน้นการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และวิจัยเชิงสำรวจ มีขั้นตอนดำเนินการ คือการประชุมปฏิบัติของนักวิชาการจำนวน 43 คน และผู้บริหารในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรังจำนวน 32 คน ระหว่างวันที่ 1 กันยายน 2549 ถึง 15 กรกฎาคม 2550 โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วางแผนยุทธศาสตร์ นำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ควบคุมกำกับและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนสำรวจความคิดเห็นเพื่อประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ได้ผลการพัฒนาดังนี้คือ วิสัยทัศน์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง คือ “เป็นหน่วยงานที่มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการจัดบริการสุขภาพ ให้คนตรังอยู่ดีมีสุขร่วมกันภายในปี 2554” พันธกิจคือ พัฒนาระบบบริหารจัดการ สนับสนุนการจัดบริการสุขภาพ และสนับสนุนการสร้างสุขภาพของภาคีสุขภาพและภาคประชาชน ซึ่งมี 4 เป้าประสงค์ คือ 1) คนตรังอยู่ดีมีสุขร่วมกัน 2)หน่วยงานมีคุณภาพได้มาตรฐาน 3) ภาคีสุขภาพมีส่วนร่วมในการสร้างสุขภาพ และ 4) หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และประกอบด้วย 7 กลยุทธ์คือ 1) สนับสนุนการสร้างสุขภาพ 2) พัฒนาระบบบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิ 3) พัฒนาระบบเฝ้าระวังภาวะคุกคามและภัยพิบัติทางสุขภาพ 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการ 5) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 6)พัฒนาระบบการจัดการความรู้ และ 7) พัฒนาบุคลากร การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีการจัดระบบการสร้างแรงจูงใจ การควบคุมกำกับได้จัดให้มีคณะทำงานบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์ พัฒนาศูนย์ปฏิบัติการสาธารณสุข (management cockpit) และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้วยการรายงานผลการดำเนินงานด้วยตนเองผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศ และการประเมินรับรองผลการปฏิบัติงานของเครือข่ายบริการสุขภาพโดยคณะกรรมการประเมินผลระดับจังหวัด และจากการสำรวจความคิดเห็นนักวิชาการระดับจังหวัดและอำเภอ และผู้บริหารระดับหัวหน้างานในระดับจังหวัด สาธารณสุขอำเภอ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล จำนวน 71 คน (95% ของกลุ่มเป้าหมาย) มีความเห็นว่าการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพจังหวัดตรัง ปี 2550-2554 มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และการกำหนดเป้าประสงค์มีความเหมาะสมระดับมาก ซึ่งคาดว่าภาคีสุขภาพทุกระดับมีความเชื่อมั่นในระบบการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์

คำสำคัญ: **การวางแผนยุทธศาสตร์, การพัฒนา, ระบบสุขภาพ**

บทนำ

จากการปฏิรูประบบสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 -2549) และการกระจายอำนาจการจัดบริการสุขภาพไปสู่ท้องถิ่น ส่งผลให้กระทรวงสาธารณสุขต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง บทบาท และภารกิจในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับของจังหวัด เพื่อให้หน่วยงานลดความซ้ำซ้อนของภารกิจ รวมทั้งสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดประกอบด้วย 1) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่จังหวัด 2) ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับงานสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัด 3) กำกับ ดูแล ประเมินผลและสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย มีการบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ และมีการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย[1] นอกจากนี้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546[2] มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้ (1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใดส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า (2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนเป้าหมายของภารกิจผลสัมฤทธิ์ของภาระกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ (3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด[3] แต่การถ่ายถอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดตรัง พ.ศ. 2550 พบว่า ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการถ่ายถอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง (คะแนน 3.75)[3] ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

สำหรับการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง ส่วนใหญ่อยู่ในขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการจัดทำแผนงาน/โครงการ ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งระบบ คือการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การติดตามกำกับ การประเมินผล และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ในรอบต่อไป

จากความจำเป็นตามกฎหมายและการปฏิรูปดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจรูปแบบการดำเนินการของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพในระดับจังหวัด และประเมินความคิดเห็นผู้บริหารและนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง จึงศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพ จังหวัดตรัง

วิธีการศึกษา

การวิจัยโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่เน้นการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และวิจัยเชิงสำรวจนี้มีขั้นตอนในการดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนของการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ และส่วนของการประเมินผลกระบวนการพัฒนา มีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพ

ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จัดประชุมคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์องค์กร ซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการประจำสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และหัวหน้ากลุ่มงานเวชปฏิบัติและครอบครัว โรงพยาบาลชุมชน ทุกแห่ง

รวม 40 คน เป็นระยะเวลา 2 วัน ระหว่างวันที่ 18-19 กันยายน 2549

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ดำเนินการโดยการประชุมปฏิบัติการคณะทำงานยกร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพ จังหวัดตรัง ปี 2550-2554 ประกอบด้วยนักวิชาการของฝ่ายในสำนักงานสาธารณสุข จังหวัด นักวิชาการของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ตัวแทนของสาธารณสุขอำเภอ ตัวแทนของหัวหน้ากลุ่มงาน/งานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด รวมทั้งหมด 40 คน ดำเนินการระหว่างวันที่ 23-24 กันยายน 2549 ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญดังนี้ ทบทวนผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์ กำหนดวัตถุประสงค์ แล้วจัดทำประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นร่างแผนยุทธศาสตร์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือคณะกรรมการหลักประกันสุขภาพภาคประชาชนจังหวัดตรัง และคณะกรรมการติดตามผลและประเมินผลแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตรัง จำนวน 1 ครั้ง หลังจากนั้น นำเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพจังหวัดตรัง ปี 2550-2554 เพื่อพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการวางแผนและประเมินผล สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ประจำเดือน ตุลาคม 2549

ขั้นตอนที่ 3 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) โดยการประชุมคณะทำงานซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และกลุ่มเวชปฏิบัติและครอบครัวโรงพยาบาลชุมชนทุกแห่ง รวม 40 คน แต่งตั้งคณะทำงานบริหารแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพ ซึ่งคณะทำงาน ฯ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2550 และคณะกรรมการบริหารงบประมาณจัดสรรงบประมาณสนับสนุนแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการ ดังกล่าว และมีการจัดระบบการสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมกำกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

การควบคุมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มีกิจกรรมหลักคือ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จัดทำนิยามตามตัวชี้วัด (KPI template) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์ ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D) โดยการจัดทำศูนย์ปฏิบัติการสาธารณสุขประจำจังหวัด (management cockpit) และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการวางแผนและประเมินผล เพื่อติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค เสนอแนะแนวทางแก้ไข ต่อคณะกรรมการวางแผนและประเมินผล

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการดำเนินงาน

การประเมินผลการดำเนินงานโดยการให้มีการประเมินผลตนเอง ผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศ และการ สุ่มประเมินรับรองผลการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการระดับจังหวัด

2. การประเมินผลกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง

การประเมินผลกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง โดยการวิจัยเชิงสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและนักวิชาการ โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัดและอำเภอทุกคน จำนวน 75 คน ประกอบด้วยนักวิชาการจำนวน 43 คน และผู้บริหารจำนวน 32 คน เครื่องมือในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ที่ผ่านการทดสอบความตรงของเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน และทดสอบความเที่ยงโดยมีค่า Cronbach's Alpha coefficient 0.73 ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงาน ข้อมูลระดับความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ 1) น้อยที่สุด 2) ค่อนข้างน้อย 3) ค่อนข้างมาก และ 4) มากที่สุด และมีคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเสนอแนะในการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ จัดเก็บข้อมูล

ระหว่างวันที่ 1-30 มิถุนายน 2550 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยการแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การจัดกลุ่มระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพจังหวัดตรังของผู้บริหารและนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

เหมาะสมน้อย ระดับ คะแนน ระหว่าง 1.00 - 2.00

เหมาะสมปานกลาง ระดับคะแนน ระหว่าง 2.01-3.00

เหมาะสมมาก ระดับคะแนน ระหว่าง 3.00 - 4.00

ผลการศึกษา

ผลการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) รูปแบบของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ และ 2) ผลการประเมินผลกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ มีรายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง

กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง เป็นการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ประกอบด้วย นักวิชาการสาธารณสุขและผู้บริหารครอบคลุมกลุ่มงาน/ฝ่ายของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และโรงพยาบาลทุกแห่ง รวมทั้งหมด 75 คน โดยมีผลการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT PEST Analysis[5] และ 7s[6] พบว่าปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งที่สำคัญคือ งบประมาณมีเพียงพอ บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีเครือข่ายสถานบริการครอบคลุมทุกพื้นที่ และมีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย สำหรับจุดอ่อนที่สำคัญคือ ขาดการทำงานเป็นทีม โครงสร้างการทำงานไม่ชัดเจน ขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ขาดระบบการติดตามและประเมินผล การทำผลงานวิชาการและนำผลงานวิชาการมาใช้ในการแก้ปัญหามีน้อย และการประชาสัมพันธ์ไม่มีระบบที่ชัดเจน ส่วนปัจจัยภายนอก ด้านการมีโอกาส คือนโยบายเมืองไทยแข็งแรง การสร้างความเข้มแข็งและการกระจายอำนาจสู่การปกครองท้องถิ่น ในขณะเดียวกันก็มีภาวะคุกคามหรือปัญหาอุปสรรคคือ พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนในจังหวัดตรังไม่เหมาะสม มีโรคระบาดประจำถิ่นคือ โรคไข้เลือดออก โรคเลปโตสไปโรซิส และจัดสรรงบประมาณของส่วนกลางมีความล่าช้า ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulate)

ผลการกำหนดยุทธศาสตร์ ได้วิสัยทัศน์ว่า “สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง เป็นหน่วยงานที่มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการจัดบริการสุขภาพ ให้บรรลุเป้าหมายคนตรังอยู่ดีมีสุขร่วมกัน ภายในปี 2554” ซึ่งมีพันธกิจคือ 1) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดและภาคีสุขภาพ 2) สนับสนุนการจัดบริการสุขภาพ และ 3) สนับสนุนการสร้างสุขภาพของภาคีสุขภาพและภาคประชาชน โดยกำหนดเป้าประสงค์ จำนวน 4 เป้าประสงค์ คือ 1) คนตรังอยู่ดีมีสุขร่วมกัน 2) ท้องถิ่นและภาคีสุขภาพมีส่วนร่วมในการพัฒนาสุขภาพ 3) หน่วยงานมีคุณภาพได้มาตรฐานและ 4) หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ดังกล่าวได้กำหนดกลยุทธ์ จำนวน 7 กลยุทธ์ คือ 1) สนับสนุนการสร้างสุขภาพ 2) สนับสนุนการพัฒนาระบบบริการปฐมภูมิ 3) พัฒนาระบบเฝ้าระวังภัยสุขภาพ 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการ 5) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 6) พัฒนาระบบจัดการความรู้ และ 7) พัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาระบบสุขภาพของ จังหวัดตรัง ปี 2550-2554

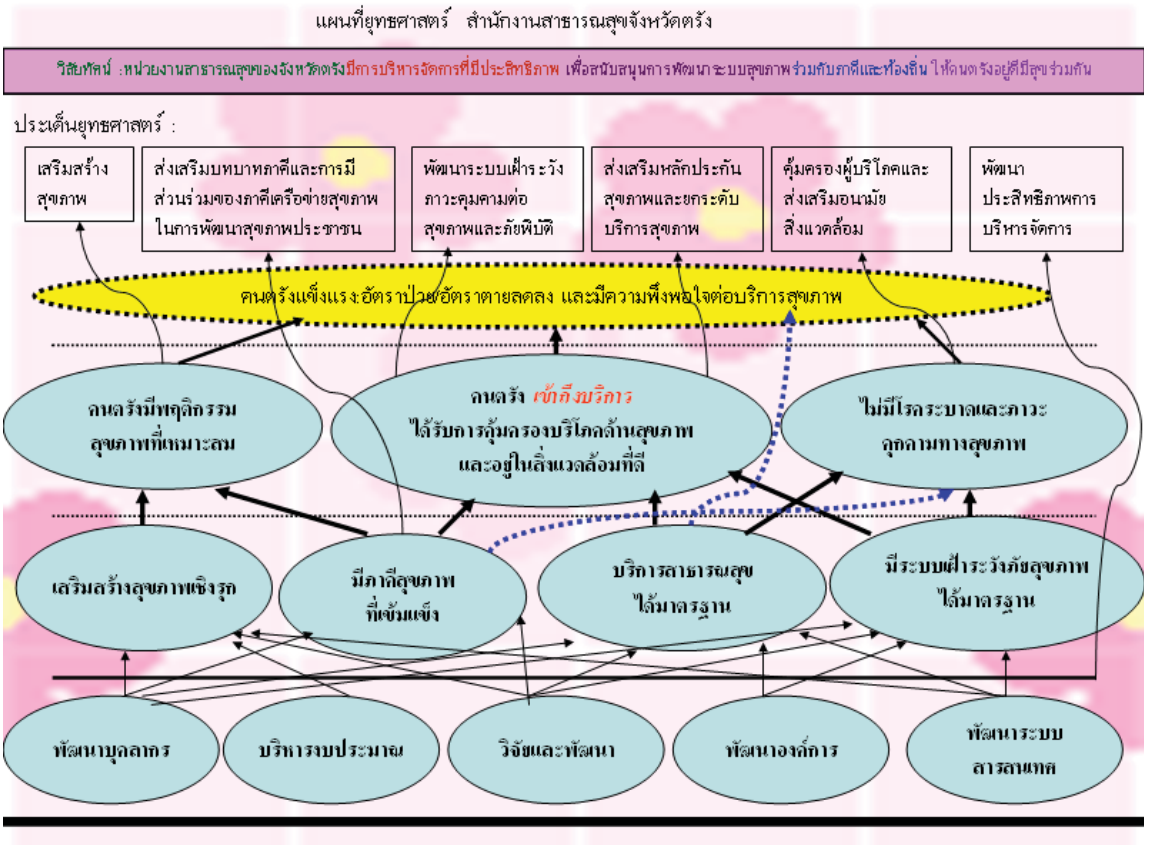
	ปัจจัยภายนอก	
ปัจจัยภายใน	**โอกาส** 1. นโยบายเมืองไทยแข็งแรง 2. ท้องถิ่น องค์กรเอกชน ภาคประชาชนเข้มแข็ง 3. ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพมากขึ้น 4. ประชาชนตระหนักในการดูแลสุขภาพมากขึ้น 5. การบริหารจังหวัดแบบบูรณาการทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานดีขึ้น	**ภาวะคุกคาม** 1. การจัดการภาคีสุขภาพไม่เป็นระบบ 2. พฤติกรรมบริโภคของประชาชนไม่เหมาะสม 3. โรคระบาดประจำถิ่น (ไข้เลือดออก เลปโตสไปโรซิส) 4. โรคอุบัติใหม่ (ไข้หวัดนก) 5. ภัยธรรมชาติ 6. งบประมาณหน่วยสนับสนุนจัดสรรล่าช้าและไม่เพียงพอ 7. ผลิตภัณฑ์บริการสุขภาพใหม่ ๆ
จุดแข็ง 1. มีงบประมาณเพียงพอ 2. บุคคลกรมีความรู้ความสามารถ 3. มีเครือข่ายสถานบริการครอบคลุมทุกพื้นที่ 4. มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทันสมัย	**กลยุทธ์** 1. สนับสนุนการสร้างสุขภาพ 2. พัฒนาระบบการจัดการความรู้	**กลยุทธ์** 1. พัฒนาระบบเฝ้าระวังภาวะคุมคามและภัยพิบัติทางด้านสุขภาพ 2. พัฒนาระบบบริการปฐมภูมิและเครือข่ายบริการสุขภาพ
จุดอ่อน 1. ขาดการทำงานเป็นทีม 2. โครงสร้างไม่ชัดเจน 3. ขาดแรงจูงใจในการดำเนินงาน 4. ระบบไหลเวียนข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน 5. ขาดระบบการติดตามและประเมินผล 6. การทำข้อมูลวิชาการและการนำข้อมูลวิชาการมาใช้มีน้อย 7. ระบบการประชาสัมพันธ์ไม่ชัดเจน 8. ค่านิยมร่วมมีน้อย	**กลยุทธ์** 1. พัฒนาระบบบริหารจัดการ 2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3. พัฒนาบุคลากร	-

ขั้นตอนที่ 3 การแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

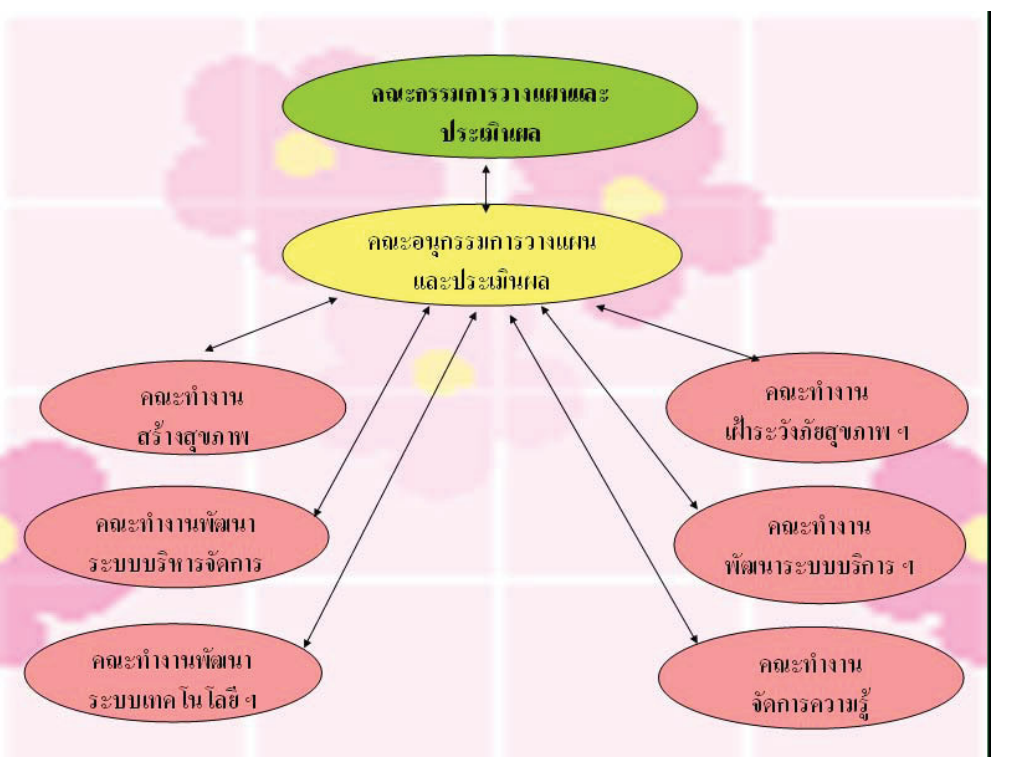
1. จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

คณะทำงานวิชาการได้ประชุมยกร่างแผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพจังหวัดตรัง[7] และนำเสนอคณะกรรมการวางแผนและประเมินผล พิจารณาได้ข้อสรุปตามรูปที่ 1

2. การแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพจังหวัดตรัง ประจำปีงบประมาณ 2550 จำนวน 6 คณะประกอบด้วย คณะทำงาน ด้านสร้างสุขภาพ ด้านพัฒนาระบบบริการปฐม



รูปที่ 1 แผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพจังหวัดตรัง ปี 2550-2554



รูปที่ 2 โครงสร้างองค์กรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพจังหวัดตรัง

ภูมิ ด้านการพัฒนาระบบการเฝ้าระวังภาวะคุกคามสุขภาพและภัยพิบัติ ด้านพัฒนาระบบบริหารจัดการ ด้านพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (รูปที่ 2) มีการประชุมหารือกันอย่างต่อเนื่องทุกสัปดาห์ และร่วมประชุมพร้อมกันทุกคณะในการประชุมคณะอนุกรรมการวางแผนและประเมินผลเดือนละ 1 ครั้ง สรุปผลเสนอในการประชุมคณะกรรมการวางแผนและประเมินผล เป็นประจำทุกเดือน

ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมกำกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

ดำเนินการโดยใช้ตัวชี้วัดที่พิจารณาโดยคณะกรรมการวางแผนและประเมินผล ประกอบด้วยตัวชี้วัด (KPI) จำนวน 63 ตัวชี้วัด โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับแผนการตรวจราชการของกระทรวงสาธารณสุข และการบรรลุตามเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ โดยเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดต้องไม่ต่ำกว่าผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ซึ่งดำเนินการตามกิจกรรมและขั้นตอนดังนี้

1. จัดทำ KPI Template สำหรับเป็นคู่มือในการกำหนดนิยามของตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมาย และแหล่งที่มาของข้อมูล เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับจะได้สื่อสารที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งจังหวัด

2. จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด ดำเนินการใน 2 ส่วน 1) คือ คำรับรองการปฏิบัติราชการของเครือข่ายบริการสุขภาพ โดยผู้อำนวยการโรงพยาบาลและสาธารณสุขอำเภอลงนามร่วมกันในการให้คำรับรองการปฏิบัติราชการ 2) คำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่มงาน/งานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โดยหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานลงนามให้คำรับรองการปฏิบัติราชการ

3. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์ โดยการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือสถานีอนามัย ศูนย์สุขภาพชุมชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และโรงพยาบาล ทุกแห่งส่ง electronic file หรือการบันทึกข้อมูลผ่าน web site มายัง server ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และนำเสนอความก้าวหน้าการดำเนินในรูปแบบศูนย์ปฏิบัติการสาธารณสุข ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.[8] การควบคุมคุณภาพของข้อมูล โดยงานข้อมูล กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขติดตามกำกับความครบถ้วนและทันเวลาของข้อมูล ทุกวันที่ 5 ของเดือน และผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดในระดับจังหวัดและอำเภอ ทำหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์สถานการณ์และติดตามเร่งรัดผลการดำเนินงานโดยสารสนเทศที่นำเสนอดังรูปที่ 3

4. คณะอนุกรรมการวางแผนและประเมินผลติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค โดยจัดให้มีการประชุม ทุกวันที่ 25 ของเดือน และนำเสนอผลการประชุมต่อการประชุมคณะกรรมการวางแผนและประเมินผลฯ ทุกเดือน โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านเวชกรรมป้องกัน เป็นประธาน ผู้เชี่ยวชาญด้านส่งเสริมพัฒนา เป็นรองประธาน และหัวหน้ากลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ เป็นเลขานุการ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการดำเนินงาน

1. ให้มีการประเมินผลตนเอง โดยการบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานโดยโปรแกรมฐานข้อมูลสถานีอนามัย (HCIS) และนำส่งข้อมูลด้วย electronic file ผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศ และนำเสนอข้อมูลผ่านศูนย์ปฏิบัติการสาธารณสุขจังหวัด (รูปที่ 3) และกำหนดสรุปผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2550 จัดทำเป็นผลงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของเครือข่ายบริการสุขภาพ

2. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินรับรองผลการปฏิบัติงานของเครือข่ายสุขภาพตามข้อ 1 โดยการสุ่มข้อมูลในระดับครัวเรือน ร้อยละ 20 ของตำบล ตำบลละ 3 หมู่บ้าน รวมทั้งหมด 84 หมู่บ้าน และสุ่มสำรวจครัวเรือน ร้อยละ 8-15 ตาม

รูปที่ 3 ตัวอย่างการนำเสนอข้อมูลในศูนย์ปฏิบัติการสาธารณสุข (Management Cockpit)

ขนาดของหลังคาเรือนในหมู่บ้าน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยกำหนดความหน้าเชื่อถือของข้อมูล เป็นค่า K(สัดส่วนของข้อมูลที่ถูกต้องจากการสุ่มประเมินกับข้อมูลที่รายงานประเมินผลตนเอง) มีค่าระหว่าง 0-1

3. จัดลำดับผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานที่รายงานตนเองตามข้อ 1 คูณกับค่า K แล้วมาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย และมีรางวัลให้กับเครือข่ายบริการสุขภาพดีเด่นระดับจังหวัด หน่วยบริการปฐมภูมิดีเด่นระดับจังหวัดและบุคลากรสาธารณสุขดีเด่นประจำปี โดยจังหวัดได้สำรองโควต้าความดีความชอบไว้ในระดับจังหวัด จำนวน 23 คน สำหรับผลงานดีเด่นดังกล่าว

2. ผลการประเมินผลกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพ

จากการสุ่มสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและนักวิชาการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จำนวน 75 คนและมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 94.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (59.2%) มีอายุระหว่าง 40-49 ปี (50.7%) และมีตำแหน่งทางด้านการบริหาร (54.9%) มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของกระบวนการจัดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านสุขภาพในภาพรวม มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ($\bar{\mu}$ 2.90, σ = 0.21 คะแนน) โดยที่การกำหนดแผนกลยุทธ์ การใช้ประโยชน์จากแผนยุทธศาสตร์ การจัดระบบสนับสนุนการดำเนินงานและระบบการติดตามกำกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ส่วนการกำหนดเป้าประสงค์มีความเหมาะสมระดับมาก ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความ

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและนักวิชาการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ต่อกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง

ลำดับที่	ประเด็น	ระดับความเหมาะสม			$\bar{\mu}$	σ	แปลผล
		มาก	ปานกลาง	น้อย			
1	วิสัยทัศน์	17	54	-	2.91	0.22	ปานกลาง
		(23.9)	76.1	-			
2	พันธกิจ	11	60	-	2.83	0.29	ปานกลาง
		(15.5)	(84.5)	-			
3	เป้าประสงค์	12	57	2	3.03	0.30	มาก
		(16.9)	(80.3)	(2.8)			
4	แผนกลยุทธ์	25	46	-	2.98	0.23	ปานกลาง
		(35.2)	(64.8)	-			
5	การใช้ประโยชน์จาก	15	49	7	2.86	0.41	ปานกลาง
	แผนยุทธศาสตร์	(21.1)	(69.0)	(9.9)			
6	ระบบสนับสนุนการดำเนินงาน	15	56	-	2.74	0.35	ปานกลาง
	ตามแผนยุทธศาสตร์	(21.1)	(78.9)	-			
7	ระบบติดตามกำกับการ	22	49	-	2.94	0.37	ปานกลาง
	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	(31.0)	(69.0)	-			
	รวม				**2.90**	**0.21**	**ปานกลาง**

คิดเห็นต่อกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ระหว่างกลุ่มที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นความเหมาะสมการกำหนดเป้าประสงค์ ของเพศหญิงสูงกว่าเพศชาย และค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมของการกำหนดกลยุทธ์และการจัดระบบติดตามกำกับและประเมินผลของกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารสูงกว่ากลุ่มตำแหน่งนักวิชาการ ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การใช้ประโยชน์จากแผนยุทธศาสตร์ การสนับสนุนการดำเนินงานตามแผน ไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศ กลุ่มอายุและประเภทของตำแหน่ง

มีข้อเสนอแนะการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ คือ การจัดทำปฏิทินในการทำงานในแต่ละปีและการกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามปฏิทินการทำงานเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ได้เตรียมการและประสานการดำเนินงานไปพร้อม ๆ กันและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการติดตามกำกับและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

วิจารณ์

ขั้นตอนของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมกระบวนการ ทั้งแต่การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม การวางยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การควบคุมกำกับและการประเมินผล สอดคล้องกับการโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามแผนยุทธศาสตร์ และการคำนวณต้นทุนผลผลิตของกรมส่งเสริมสหกรณ์[4]

และการพัฒนาระบบราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่กำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล และการพัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการติดตามกำกับผลการดำเนินงานในลักษณะ Management cockpit[5] สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรังได้ใช้ตัวแบบ “PEST Analysis”[6] คือการวิเคราะห์ 1) การเมือง (Political Component=P) มีการวิเคราะห์นโยบายโครงการสุขภาพดีถ้วนหน้า การกระจายอำนาจสู่การปกครองส่วนท้องถิ่น การปฏิรูประบบสุขภาพ 2) เศรษฐกิจ (Economic Component=E) ซึ่งเกี่ยวข้องกับงบประมาณ 3) สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component=S) มีการวิเคราะห์พฤติกรรมของประชาชนและการมีส่วนร่วมของภาคีสุขภาพ 4) เทคโนโลยี (Technological Component=T) มีการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์บริการสุขภาพใหม่ ๆ เช่น อาหารเสริม เครื่องชูกำลัง

สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ด้านสุขภาพ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์สอดคล้องกับการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์[4] โดยสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรังได้ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ โดยลำดับแรก กลุ่มนักวิชาการจะเป็นทำงานยกร่าง และนำเสนอจัดทำประชาพิจารณ์ในเวทีย่อย เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีส่วนร่วม และนำเสนอคณะกรรมการวางแผนและประเมินผล ให้ความเห็นชอบ และประกาศเป็นนโยบายของผู้บริหาร และได้จัดทำประชาพิจารณ์ให้องค์กรประชาสังคม และประชาชนผู้รับบริการได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนกลยุทธการพัฒนาระบบสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ด้วยการประยุกต์รูปแบบของ Kaplan Norton[7] และของสำนักงาน ก.พ.ร.[8] เข้าด้วยกันประกอบด้วย 4 มุมมองแบบสมดุลย์ คือ ด้านประสิทธิผล ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ และด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน โดยสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดได้แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์ เพื่อรับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์ จำนวน 6 คณะ และมีการปรับปรุงระบบบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสมฤทธิ์ และมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดไปยังหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร กำหนด[5] มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนดรางวัล 2 ขั้นไว้ในกองกลางระดับจังหวัด จำนวน 23 โควต้า และมีการจัดสรรโบนัส ร้อยละ 20 สำหรับรางวัลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แต่ทั้งนี้ การควบคุมกำกับการดำเนินงานตามแผนยุทธ์ศาสตร์ ได้จัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการครอบคลุมตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีการบันทึกข้อมูลประชาการเป้าหมายรายบุคคล รายครัวเรือน และระบบรายงานรายสถานบริการ บันทึกข้อมูลที่เป็น Electronic file มายัง Server ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เพื่อให้แต่ละหน่วยงานมีการรายงานผลดำเนินงานด้วยตนเอง และสามารถให้บริการสารสนเทศของศูนย์ปฏิบัติการสาธารณสุข ผ่านระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ต ผู้บริหารและหัวหน้างาน/ผู้รับผิดชอบ ทุกระดับสามารถเข้าถึงข้อมูลเพื่อการควบคุมกำกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้ตลอดเวลา นอกจากนั้นสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จัดให้มีการประชุมคณะอนุกรรมการ/คณะกรรมการวางแผนและประเมินผลสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ทุกเดือน เพื่อติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของเครือ-

ข่ายบริการสุขภาพ ในการสุ่มประเมินรับรองในระดับครัวเรือน และหมู่บ้าน เพื่อทำให้ระบบการประเมินผลมีความน่าเชื่อถือ และเป็นธรรมในการให้รางวัลตามแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาระบบสุขภาพมีความต่อเนื่องและยั่งยืนได้

สำหรับการประเมินผลกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง โดยการสำรวจความคิดเห็นของนักวิชาการและผู้บริหาร พบว่านักวิชาการและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ค่อนข้างไปทางด้านมากโดยที่ความเหมาะสมในการกำหนดเป้าประสงค์อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารเห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์และระบบติดตามกำกับและประเมินมีความเหมาะสมสูงกว่า ตำแหน่งนักวิชาการ แสดงให้เห็นโอกาสในการพัฒนาโดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารในการขับเคลื่อนการบริหารยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมทั้งระบบ โดยเฉพาะการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ ให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลอย่างสะดวกและรวดเร็ว จะทำให้การบริหารยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่าสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรังสามารถบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพได้ครบทุกขั้นตอน สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับจังหวัดอื่น ๆ แต่ควรศึกษาต่อไปในประเด็นเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานด้วยการรายงานผลการดำเนินงานด้วยตนเองกับการสุ่มประเมินรับรองผลการปฏิบัติงานของครือข่ายบริการสุขภาพโดยคณะกรรมการระดับจังหวัด และควรจะประเมินผลกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากบุคคลภายนอกด้วย และควรจัดให้มีปฏิทินการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปี พร้อมทั้งมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจระบบของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีความพร้อมเพรียงในการดำเนินการ และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

โดยสรุปการวิจัยพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารจัดการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูประบบสุขภาพ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม และสามารถดำเนินการได้ครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วางแผนยุทธศาสตร์ นำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ควบคุมกำกับและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและนักวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งคาดว่าจะทำให้องคาพยพทั้งหมด สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพให้บรรลุตามเป้าประสงค์ ต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ นายแพทย์วิรัช เกียรติเมธา นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดตรัง ที่อนุญาตให้ศึกษาวิจัยในพื้นที่ และอำนวยการพัฒนายุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบสุขภาพของจังหวัดตรัง ให้เป็นไปตามกระบวนการ ขอขอบคุณผู้บริหารและนักวิชาการสาธารณสุขทุกท่าน ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เอกสารอ้างอิง

1. สถาบันพระบรมราชชนก. บทบาท แนวทางการดำเนินงานพัฒนากำลังคนระดับจังหวัด. นนทบุรี : กระทรวงสาธารณสุข; 2546.
2. พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120, ตอนที่ 100 ก. (ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2546).
3. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2551. [cited 2008 Sep 8]. Available from: URL: http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1031

4. สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ.โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และการคำนวณต้นทุนผลผลิตของกรมส่งเสริมสหกรณ์. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2546.
5. Marketing Teacher Ltd. What is PEST Analysis; [cited 2007 Jul 2]. Available from: URL: http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_PEST.htm
6. Value based management. 7-S framework of McKinsey. [cited 2007 Jul 2]. Available from: URL: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html
7. Value based management. Strategy maps-Kaplan Norton.[cited 2007 Jul 2]. Available from: URL: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_ strategy_maps_strategic_communication.html
8. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัดและจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ; 2550.

Abstract **Strategic Planning for Trang Province Health System Development for the Year 2007-2011**

Anan Akkharasuwankul
Public Health Strategy Development, Trang Provincial Public Health Office
Journal of Health Science **2008; 17:918-30.**

This participatory action research was in relation with the bureaucracy system reform, the health system reform and the Act concerning principles and methods of good governance, 2546 B.E. The study was carried out through workshops of academics and administrators in all stages of the process, SWOT analysis, strategic planning, bringing the strategic plan into practice, controlling, monitoring and evaluating the implementation of the strategic plan and the opinion survey for evaluating the strategic planning process. The vision of the Office of Trang Provincial Public Health was "To be the office with an effective administration system to support the health service to help Trang people live happily together by the year 2011". Three missions were identified: 1) to develop the administration system, 2) to support the health service system, and 3) to support good health establishment of health alliance and public sector. Four goals were established: 1) Trang people lived happily together, 2) the office had high qualities and standards, 3) the health alliance participates in establishing good health, and 4) the office has an effective administration system. The implementation was driven by 7 strategies: 1) supporting good health establishment, 2) developing the primary health service system, 3) developing the control system of health disasters, 4) developing the administration system, 5) developing the information technology and communication system, 6) developing the knowledge management system, and 7) developing health manpower. The methods of bringing the strategic plan into practice included making the annual action plan, subsidizing the implementation of the strategic plan, making the official contract, creating the motivation system, establishing a strategic plan administration committee for controlling and monitoring, developing a cockpit-management public health center, and evaluating the implementation of the strategic plan by the self-assessment report (SAR), and the health service network certification of the provincial inspectors. With reference to the survey results, 71 academics and administrators (95% of the target group) thought that the strategic planning for Trang province health system development of the year 2007-2011 was appropriate at a fair level. It was expected that all sections would rely on the strategic planning system of the Office of Trang Provincial Public Health in its thrive toward effective implementation to achieve the goals

Key words: **strategic planning, health system, development**