



การพัฒนารูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี

DEVELOPMENT OF HEALTH STRATEGIC IN LOPBURI

ศศิธร ศรีแก้ว, สุดารัตน์ ลิขิตภูมิ
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี กระบวนการวิจัยประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี ปี 2559 ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ การนำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติ และประเมินผลยุทธศาสตร์สุขภาพ นำสู่การพัฒนาเพื่อบริหารจัดการยุทธศาสตร์สุขภาพในปี 2560 รวมทั้งประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ในปี 2560 เพื่อนำสู่การพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ปีต่อไปให้มีประสิทธิภาพ เก็บข้อมูลโดยศึกษาจากเอกสาร แบบสอบถาม สัมภาษณ์ และสังเกตแบบมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องกับการทำแผนในทุกระดับ ผลการวิจัยพบว่า

(1) ยุทธศาสตร์สุขภาพปี 2559 มีความสอดคล้องและตอบสนองนโยบายกระทรวงสาธารณสุขแต่ไม่สอดคล้องกับปัญหาของพื้นที่ แผนยุทธศาสตร์ไม่เห็นทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ขาดการกำกับ ติดตาม และประเมินผลที่เป็นระบบ (2) ยุทธศาสตร์สุขภาพ ปี 2560 มีการวิเคราะห์ข้อมูลจากทุกระดับ ทุกมิติ และเลือกนำปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพมาจัดทำยุทธศาสตร์ มีการบูรณาการแผนปฏิบัติการรายยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของกลุ่มงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน มีการนิเทศติดตามงานที่หลากหลายรูปแบบและครบทุกพื้นที่ (3) ยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดตอบสนองต่อปัญหาและบริบทของพื้นที่ มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านสาธารณสุขรวมทั้งแผนพัฒนาจังหวัด มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันตั้งแต่วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กิจกรรมหลักจนถึงกิจกรรมในแผนปฏิบัติการ แต่ด้านการกำกับและประเมินผล กลับให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดมากกว่าการประเมินผลงานตามยุทธศาสตร์และสภาพปัญหาจริงของพื้นที่

การบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะกระบวนการจัดทำแผนฯ เท่านั้น ควรให้ความสำคัญในทุกขั้นตอนตั้งแต่การจัดทำแผนฯ การถ่ายทอดแผนฯ การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ การกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการนิเทศติดตามการดำเนินงานตามแผน จึงจะทำให้การบริหารยุทธศาสตร์มีความสมบูรณ์ เกิดประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์

คำสำคัญ : การพัฒนา การบริหารยุทธศาสตร์



Abstract

The purpose of this study was to development of health strategic in Lopburi. The three stages used in this research were investigate the problem of health strategy management in Lopburi province in 2016 development and to evaluate the strategic management in 2017 for three aspects : health strategic planning, Implementation and evaluation of Health for the development of processing effectively for the next year. The set of questionnaires , interview and participatory observation were using to collect information. The research indicated that

(1.) Health Strategy 2016 is consistent and responsive to the Ministry of Public Health policy, but not in line with the problem of the area. Strategic plans do not clear direction and lack of continuous M&E. (2.) Health strategy plan of 2017 was analyzed from data of all dimensions and levels to prioritize the health problems for development and to integrated for reducing duplication of work ,moreover having M&E that variety formats and all of areas. (3.) The provincial strategy responds to the problems and context of the area, and consistent with the national plan for public health, provincial plan from vision, strategy, tactic, core activities to action plan but focusing on the indicators rather than the performance evaluation of the strategic and problems of the area.

The effective strategic management should not to focus only the planning process, it should be considered as an important at all stages of planning, cascading, implementation and persistant M&E. These crucial processes together with suitable budgets will make the strategic management to be completed effectiveness according to the goal.

Keywords : Development, Strategic



บทนำ

กระทรวงสาธารณสุขนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การสาธารณสุขที่ประกอบด้วยหลายหน่วยงานที่ต้องดำเนินการสอดรับกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในช่วงที่กำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงขึ้นหลายๆ ด้าน เช่น การแพร่ระบาดของโรค การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โครงสร้างประชากรที่เคลื่อนสู่สังคมผู้สูงอายุ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และองค์ความรู้เป็นต้น (ช่อทิพย์ บรมธนรัตน์, 2553) สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีบทบาทในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่จังหวัดและกำกับดูแล ประเมินผล สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัด ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานเกี่ยวกับงานสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัดให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวง (กระทรวงสาธารณสุข, 2560) จะเห็นว่าสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นหน่วยงานสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานสาธารณสุขบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งกระบวนการที่สำคัญในการเชื่อมโยงอย่างเป็นรูปธรรมทั้งด้านทิศทาง นโยบายและการดำเนินงานจากกระทรวงสาธารณสุข ระดับจังหวัด อำเภอและพื้นที่คือ แผนยุทธศาสตร์สุขภาพระดับจังหวัดที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีความเชื่อมโยงกับแผนสุขภาพทั้งในระดับกระทรวง และเชื่อมโยงไปสู่แผนระดับอำเภอ ตำบล

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพมาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงขาดการประเมินผลการบริหารแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการวางแผน การแปลงแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ การดำเนินการในปัจจุบันเป็นเพียงการประเมินผลตามตัวชี้วัดตรวจราชการ

ที่ถูกติดตามจากระดับกระทรวง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ขวัญประชา เชียงไชยสกุลไทยผล และคณะ (2558) ที่พบว่า การติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ของทุกจังหวัดได้มีการติดตามตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดไปจากส่วนกลางเท่านั้น และให้ความสำคัญในการติดตามความสำเร็จของตัวชี้วัดมากกว่าการติดตามความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด ประสิทธิภาพของแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวมยังไม่ดีนัก ให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดทิศทางในการแก้ไขปัญหาของจังหวัดค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่เป็นจัดทำแผนในลักษณะงานประจำมากกว่า ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นส่งผลให้แก้ปัญหาสุขภาพได้อย่างตรงจุด มีทิศทางที่ชัดเจน เกิดผลลัพธ์ทางสุขภาพที่ดีและเป็นรูปธรรม และทำให้ประชาชนจังหวัดลพบุรีมีสุขภาพดี

วัตถุประสงค์

พัฒนารูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรีให้มีประสิทธิภาพส่งผลให้ประชาชนลพบุรีมีสุขภาพดี

วิธีการศึกษา

การประยุกต์แนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ดำเนินการพัฒนาใน 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ การนำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์สุขภาพเพื่อนำสู่การพัฒนารูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์ผ่านกระบวนการทำแผนในปีต่อไปให้เกิดประสิทธิภาพ



ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลและปัญหาการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี ปี 2559 จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี แผนปฏิบัติการ สรุปผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept interview) ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ ประเด็นการสัมภาษณ์ แบบบันทึกเอกสารที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผน หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์สรุปผลสภาพและปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพเพื่อวางแผนการพัฒนากิจการบริการยุทธศาสตร์สุขภาพปี 2560

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากิจการบริการยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี ดำเนินการพัฒนาร่วมกับกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข และทีมหลัก (Core Team) ในจัดทำแผนระดับจังหวัด โดยนำผลจากการวิเคราะห์ (จากขั้นตอนที่ 1) มาวางแผนในการพัฒนากิจการบริการจัดการยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี ในปี 2560 ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย

- การวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ ได้แก่ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กิจกรรมหลัก โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ทีมหลักในการจัดทำแผนระดับจังหวัดประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล จำนวน 60 คน

- การนำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สุขภาพในระดับจังหวัดและอำเภอ โดยการจัดประชุมชี้แจงผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนระดับอำเภอ จำนวน 70 คน และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติการรายประเด็นยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการงานประจำประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี และหัวหน้ากลุ่มงาน รองหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี จำนวน 26 คน

- การประเมินผลยุทธศาสตร์สุขภาพ ได้แก่

การนิเทศติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สุขภาพ กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนและผู้รับผิดชอบงานนิเทศประเมินผลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี และหัวหน้ากลุ่มงาน รองหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี จำนวน 30 คน

เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการนิเทศติดตาม ประเมินผล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปกระบวนการและการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินการพัฒนากิจการบริการยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี ใน 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ การนำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์สุขภาพ โดยการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องและใช้แบบสอบถามการประเมินกระบวนการบริการยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี ปี 2560 ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยให้ทีมจัดทำแผนระดับจังหวัดและอำเภอเป็นผู้คัดเลือกผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ กลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี กลุ่มงานละ 2 คน และอำเภอ อำเภอละ 2 คน รวมจำนวน 46 คน

เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผลยุทธศาสตร์และแบบสอบถามปลายเปิดการประเมินกระบวนการบริการยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี ปี 2560 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการทบทวนเอกสารและให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ความเชื่อมโยงข้อมูลนำเข้ากับแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกลยุทธ์ กิจกรรมหลักและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ วิเคราะห์เชิงเนื้อหากระบวนการบริการยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์แบบสอบถามใช้สถิติร้อยละ



ผลการศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี ปี 2559 แยกรายด้านดังนี้

1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ พบว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพระดับจังหวัด กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีผู้แทนจากทุกกลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ผู้แทนจากสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาลและ ผู้แทนจากโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เข้าร่วมประชุมจนได้ร่างแผนฯ เพื่อนำเสนอผู้บริหาร แผนยุทธศาสตร์สุขภาพที่เกิดขึ้น มีความสอดคล้องและตอบสนองนโยบายกระทรวงสาธารณสุข แต่กลับพบว่าไม่สอดคล้องกับปัญหาของพื้นที่ เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนเป็นข้อมูลระดับจังหวัด ซึ่งข้อมูลเชิงลึกในภาพอำเภอมิไม่เพียงพอ และข้อมูลที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาสุขภาพมีน้อย ทำให้ไม่สามารถกำหนดปัญหาของพื้นที่ได้

1.2 การนำยุทธศาสตร์สุขภาพไปสู่การปฏิบัติ พบว่า มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ให้กับทุกกลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และทีมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับอำเภอ โดยการจัดประชุมชี้แจง หลังจากนั้นทุกกลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด นำร่างแผนไปจัดทำแผนปฏิบัติการตามภารกิจที่รับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงาน

ปัญหาในการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ พบว่า ในแต่ละยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย แผนเร่งรัด แผนพัฒนา และแผนงานปกติ ที่เขียนทุกกิจกรรมที่จะดำเนินการในปี 2559 ทั้งหมดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ทำให้ไม่เห็นทิศทางการทำงานที่ชัดเจน เหมือนกับว่าทำงานทุกเรื่องด้วยความสำคัญพอๆ กัน และยังขาดการบูรณาการของแต่ละกลุ่มงานภายใต้ยุทธศาสตร์เดียวกัน และระหว่างยุทธศาสตร์ด้วย ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ต่างคนต่างทำ

1.3 การประเมินผลยุทธศาสตร์สุขภาพ มีการติดตามผลลัพธ์การดำเนินงานจากระบบรายงาน HDC

(Health data Center) ของกระทรวงสาธารณสุข และระบบรายงาน LHC (Lopburi Health Care) ซึ่งเป็นการประมวลผลการดำเนินงานด้วยระบบรายงานทางอิเล็กทรอนิกส์ที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี จัดทำขึ้น นอกจากนั้นยังมีการติดตามผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการวางแผนและประเมินผล ซึ่งจัดให้มีเดือนละ 1 ครั้ง

การติดตาม กำกับ และประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน พบว่าเป็นการติดตามจากตัวชี้วัดของการตรวจราชการของกระทรวงสาธารณสุขเป็นหลัก ขาดการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ นอกจากนั้นยังขาดการกำกับ ติดตาม และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของพื้นที่ในทุกระดับด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ ปี 2560 ดำเนินการพัฒนา ร่วมกับกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข ประกอบด้วย

2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ

กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์ฯ ได้จัดการประชุมฯ เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ จำนวน 8 ครั้ง โดยแต่งตั้งทีมหลัก (Core Team) ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพระดับจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับการทำแผนทุกระดับ ตั้งแต่ผู้แทนของทุกกลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และผู้แทนจากโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดมอบนโยบายและแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์เบื้องต้นไว้ว่า “ไม่ควรทำทุกเรื่องแต่เลือกเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้างนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม” ภารกิจอื่นให้ถือเป็นงานปกติที่ต้องดำเนินการอยู่แล้ว โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานในเชิงวิชาการประกอบการพิจารณา และตัดสินใจ จากนั้นทีมงานได้มีการดำเนินการต่อ ดังนี้

1. จัดเตรียมข้อมูลนำเข้าในการจัดทำแผนฯ ประกอบด้วยข้อมูลในเชิงวิเคราะห์จากทุกระดับและทุกมิติตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับจังหวัดทั้งในเชิงนโยบายและบริบทพื้นที่ ประกอบด้วย แผนพัฒนาเศรษฐกิจ



และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) แผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการพัฒนาด้านสาธารณสุข ระยะ 20 ปี ของเขตสุขภาพที่ 4 แผนพัฒนาจังหวัดลพบุรี ปีงบประมาณ 2558-2561 ข้อมูลสุขภาพของจังหวัด ลพบุรี ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดลำดับ ความสำคัญในการแก้ปัญหา พบว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อ สุขภาพของประชาชนจังหวัดลพบุรี และสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดลพบุรีเลือกมาแก้ปัญหาในเชิง ยุทธศาสตร์ จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ การสร้างความ เข้มแข็งของระบบบริการปฐมภูมิ ปัญหาที่เกี่ยวข้อง กับเด็กและเยาวชน การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับ สังคมผู้สูงอายุและการสร้างเสริมพฤติกรรมสุขภาพ ที่เหมาะสมเพื่อป้องกันโรค

2. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์เดิม เพื่อนำสู่การปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม กับสภาพปัญหาและข้อมูลนำเข้า ณ ปัจจุบัน

3. จัดทำกลยุทธ์ กิจกรรมหลัก ให้สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์

4. ยกร่างแผนเพื่อเสนอที่มบริหารให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

5. ประชาพิจารณ์ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก กระทรวงสาธารณสุข เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำมาปรับแผนฯ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จนได้ข้อสรุปว่ายุทธศาสตร์สุขภาพของจังหวัด ลพบุรีปี 2560 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 4 เรื่อง ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งของระบบบริการปฐมภูมิโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างเด็กและเยาวชนให้มีคุณภาพ

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเตรียมพร้อมสู่สังคมผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ

- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างเสริมพฤติกรรม สุขภาพที่เหมาะสม เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงการเกิดโรค

โดยภายใต้ยุทธศาสตร์แต่ละด้านจะมีการพัฒนาบุคลากร และระบบบริการเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการ ควบคู่ไปด้วย

2.2 การนำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติ

เมื่อได้ยุทธศาสตร์ทั้ง 4 เรื่องแล้ว กลุ่มงานพัฒนา ยุทธศาสตร์ฯ ได้จัดให้มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำสู่การแปลงเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อการขับเคลื่อน ต่อในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้เกี่ยวข้องของทุกกลุ่มงานใน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานสาธารณสุข อำเภอ โรงพยาบาลทุกแห่ง และโรงพยาบาลส่งเสริม สุขภาพตำบล โดยมีขั้นตอนดังนี้

- จัดประชุมสร้างความเข้าใจให้กับผู้เกี่ยวข้อง ในระดับอำเภอ เพื่อนำไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการระดับอำเภอโดยการมีส่วนร่วมจากทั้ง โรงพยาบาลชุมชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อให้หน่วยงานระดับ อำเภอรับทราบและนำแผนฯ ดังกล่าวไปดำเนินการต่อ โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบท และสภาพปัญหาของ แต่ละพื้นที่

- ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ได้มีการถ่ายทอด แผนยุทธศาสตร์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยมอบหมาย ให้หัวหน้ากลุ่มงาน ไปชี้แจงเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานเพื่อ จัดทำแผนปฏิบัติการรองรับแผนยุทธศาสตร์

- จัดทำแผนปฏิบัติการรายประเด็นยุทธศาสตร์ มีการจัดประชุมระดมสมองเพื่อหาแนวทางการดำเนินงาน ร่วมกัน โดยมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ยุทธศาสตร์นั้นๆ เป็นผู้นำในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

- จัดประชุมบูรณาการแผนปฏิบัติการระหว่าง กลุ่มงานและระหว่างยุทธศาสตร์ เพื่อลดความซ้ำซ้อน ของการดำเนินงาน และการใช้งบประมาณ

2.3 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลยุทธศาสตร์ สุขภาพ หลังจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้จัดทำแผน ปฏิบัติการเสร็จสิ้น และดำเนินการตามแผนฯ ดังกล่าว จนถึงไตรมาสที่ 3 ของปี 2560 กลุ่มงานพัฒนา



ยุทธศาสตร์ฯ และทีมงานที่เกี่ยวข้อง ได้มีการติดตามกำกับ ผลการดำเนินงานปัญหาและอุปสรรค ที่พบจากทุกอำเภอ นำมาสรุป วิเคราะห์ เพื่อปรับปรุง และพัฒนางานต่อไป ดังนี้

- นิเทศติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ในทุกอำเภอ และสุ่มประเมินในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยใช้วิธีการนิเทศแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation)

- ติดตามในการประชุมต่างๆ เช่น การประชุมชมรมสาธารณสุขอำเภอ การประชุมกรรมการวางแผนและประเมินผลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี เดือนละ 1 ครั้ง และประชุมคณะกรรมการบริหารในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี เดือนละ 2 ครั้ง

- ติดตามจากระบบรายงาน HDC ของกระทรวงสาธารณสุข และระบบรายงาน LHC (Lopburi Health Care)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ ปี 2560

แผนยุทธศาสตร์ที่ถูกประเมินไปแล้วจากปี 2559 นำผลมาพัฒนาต่อเป็นแผนฯ ปี 2560 เพื่อมาขับเคลื่อนต่อ และเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณจึงได้ทำการประเมินการบริหารยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบแนวคิดเดิม โดยศึกษาตั้งแต่การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลซ้ำอีกครั้ง ผลการศึกษาแยกรายด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ

จากแบบสอบถาม จำนวน 40 ชุด ในเรื่องการประเมินการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ ปี 2560 พบว่าร้อยละ 90 มีการนำปัญหาของจังหวัดเป็นข้อมูลนำเข้าในการทำแผน และทุกคนตอบว่าผู้แทนหน่วยงานสาธารณสุขทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและมีการประชาพิจารณ์รับฟังความคิดเห็นของหน่วยงานภายในและนอกกระทรวงสาธารณสุข และจากการวิเคราะห์เอกสารเพิ่มเติมพบว่าแผนยุทธศาสตร์

สุขภาพจังหวัดลพบุรี มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560–2564) แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) แผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการพัฒนาด้านสาธารณสุขระยะ 20 ปี เขตสุขภาพที่ 4 และแผนพัฒนาจังหวัดลพบุรี ปีงบประมาณ 2558-2561 ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกิจกรรมหลักสำหรับในประเด็นการพัฒนากุศลกรและการพัฒนาระบบสุขภาพอำเภอให้มีความเข้มแข็งซึ่งกำหนดให้เป็นฐานในการพัฒนาของทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ ไม่พบกิจกรรมหลักที่ดำเนินงานชัดเจน แต่พบแทรกกับกิจกรรมในบางประเด็นของแต่ละยุทธศาสตร์

ปัญหาที่พบในการวางแผนยุทธศาสตร์ ร้อยละ 47.5 คือ ข้อมูลนำเข้าในการจัดทำแผนยังไม่สามารถระบุถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และไม่สามารถระบุพื้นที่เป้าหมายที่ชัดเจนได้ ร้อยละ 42.5 ตอบว่าแผนยุทธศาสตร์ระดับจังหวัดมีความล่าช้า ส่งผลให้การจัดทำแผนระดับอำเภอล่าช้าตามไปด้วย

3.2 ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

พบว่า แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กิจกรรมหลัก และกิจกรรมในแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกัน แต่กิจกรรมหลักบางกิจกรรมไม่มีแผนปฏิบัติการรองรับ จำนวน 14 กิจกรรมหลัก คิดเป็นร้อยละ 23.3 จากแบบสอบถามการประเมินการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ ปี 2560 ตอบว่าการดำเนินการตามแผนส่วนใหญ่สามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

3.3 ด้านการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

พบว่ามีการประเมินผลตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ร้อยละ 24 ซึ่งตัวชี้วัดที่มีการประเมินผลมุ่งเน้นตัวชี้วัดตรวจราชการของกระทรวงสาธารณสุขเป็นหลัก

ส่วนการนิเทศ ติดตาม แบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) ทุกคนตอบว่าเป็นการนิเทศที่รับฟังปัญหา สร้างขวัญกำลังใจ ไม่เน้นผลงาน



ตามตัวชี้วัดมากนัก แต่เน้นการรับรู้งานในพื้นที่ ปัญหาที่พบในการนิเทศ ร้อยละ 50 คือ ไม่มีการสรุปผลการนิเทศภาพรวมในแต่ละอำเภอ

สำหรับปัจจัยที่ทำให้แผนยุทธศาสตร์นำสู่การปฏิบัติได้จริง 3 อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารต้องมีทิศทางนโยบายที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดทำแผนในทุกขั้นตอน (ร้อยละ 50) การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วนต้องมีความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน (ร้อยละ 47.5) และข้อมูลที่ประกอบการจัดทำแผนฯ ต้องเป็นข้อมูลจากสภาพปัญหาจริง มีการวิเคราะห์รอบด้าน และทุกมิติ (ร้อยละ 42.5)

อภิปรายผล

การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์เป็นการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง กระบวนการ การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (วิรัช รัชนิภาวรรณ, 2554) เป็นกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าแผนนั้นนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระยะยาว (เสนาะ ตีเยาว์, 2546 และสาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2550) ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพปี 2559 พบว่ากลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สุขภาพเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ เขียนทุกกิจกรรมที่จะดำเนินการไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การประเมินผลมุ่งเน้นการติดตามตามตัวชี้วัดของการตรวจราชการของกระทรวงสาธารณสุขเป็นหลัก สอดคล้องกับการศึกษาของ ขวัญประชา เชียงไชยสกุลไทยผล และคณะ (2558) ที่พบว่า การจัดทำแผนสุขภาพระดับจังหวัด มีกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ซึ่งมีประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และผ่านเทคนิคการจัดทำแผนที่หลากหลายเทคนิค ส่งผลให้กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์

มีความต่อเนื่องในการจัดทำแผน บางจังหวัดจัดทำแผนลักษณะงานประจำ และการติดตามประเมินผลทุกจังหวัด ให้ความสำคัญการติดตามตัวชี้วัดที่กำหนดจากส่วนกลางมากกว่าติดตามแผนงาน จากการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพปี 2560 กำหนดให้กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำแผน ซึ่งรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ พบว่า ยุทธศาสตร์สุขภาพ ปี 2560 มีทิศทางที่ชัดเจนขึ้น นำปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนจังหวัดลพบุรีมาดำเนินการในเชิงยุทธศาสตร์ก่อน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้แผนยุทธศาสตร์นำสู่การปฏิบัติได้จริง ได้แก่ ผู้บริหารต้องมีนโยบายที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วนต้องมีความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน และข้อมูลที่ประกอบการจัดทำแผนฯ ต้องเป็นข้อมูลจากสภาพปัญหาจริง ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการนำปัญหาสุขภาพจากทุกระดับทุกมิติมาใช้จะส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข และการจัดทำแผนปฏิบัติการตามประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งจัดทำแผนปฏิบัติการที่เป็นงานประจำแยกออกอย่างชัดเจน ทำให้การดำเนินงานมีทิศทางที่ชัดเจน สำหรับการประเมินผลยุทธศาสตร์ควรมีการประเมินผลตามยุทธศาสตร์และพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ประภาส อนันตา และเสฐียรพงษ์ ศิวินา (2556) ได้ศึกษาพัฒนารูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัย โดยใช้ขั้นตอนการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผลและขั้นตอนการปรับมาตรฐาน พบว่า ภายหลังจากพัฒนารูปแบบฯ เครือข่ายบริการปฐมภูมิมิมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก และดี ร้อยละ 85.92 ซึ่งการนำรูปแบบการพัฒนาไปใช้ควรนำไปใช้อย่างสมบูรณ์ตลอดกระบวนการ สอดคล้องกับอุสาคี พงศ์จิระวงศ์ และคณะ (2555) ให้ข้อเสนอประเด็นสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ผู้บริหารระดับจังหวัดต้องมีความมุ่งมั่นและ



ตระหนักในความสำคัญของการจัดทำแผนและทีมงาน ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ แต่จากการศึกษาพบว่า ข้อมูลยังไม่สามารถระบุถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้ อาจเกิดจากไม่มีการนำกระบวนการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหามาใช้ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับจังหวัดล่าช้า ส่งผลให้แผนของอำเภอล่าช้า อาจเนื่องมาจากกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของจังหวัดเริ่มล่าช้า กิจกรรมหลักในแผนยุทธศาสตร์บางกิจกรรมไม่มีแผนปฏิบัติการรองรับ อาจเกิดจากการจัดทำแผนปฏิบัติการด้วยกิจกรรมเดิมๆ ขาดการตรวจสอบความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ และการเขียนกิจกรรมหลักที่เป็นนามธรรมมากเกินไป จนไม่สามารถนำมาจัดทำแผนปฏิบัติการได้ หรือเขียนกิจกรรมหลักที่เป็นกิจกรรมย่อย จนไม่สามารถนำไปเขียนแผนปฏิบัติการได้ สำหรับการประเมินผลตัวชี้วัดกิจกรรมหลักยุทธศาสตร์ไม่ครอบคลุม อาจเกิดเนื่องจากการติดตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ขาดความต่อเนื่อง

สรุปผล

การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี พบว่า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพปี 2559 กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สุขภาพเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำแผน แผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำเหมือนกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข แผนปฏิบัติการเขียนทุกกิจกรรมที่จะดำเนินการในปี 2559 ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ถึงแม้จะมีการจำแนกแผนปฏิบัติการเป็นแผนเร่งรัดพัฒนา และแผนงานปกติ ทำให้ไม่เห็นทิศทางการทำงานที่ชัดเจน การประเมินผลมุ่งเน้นการติดตามตามตัวชี้วัดของการตรวจราชการของกระทรวงสาธารณสุขเป็นหลัก

หลังจากการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงานยุทธศาสตร์สุขภาพปี 2559 ได้กำหนดแนวทางพัฒนาการบริหารงานฯ ปี 2560 โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์เป็นผู้รับผิดชอบหลักเหมือนปี 2559 การวางแผน

ยุทธศาสตร์สุขภาพ มอบหมายให้ทีมแกนหลักในการจัดทำแผนทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ผนวกกับนโยบายจากผู้บริหารระดับจังหวัด จัดลำดับความสำคัญของปัญหา นำปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนมาทำเชิงยุทธศาสตร์ก่อน และจัดทำกลยุทธ์กิจกรรมหลัก ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด และจัดให้มีการประชาพิจารณ์รับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและนอกกระทรวงสาธารณสุข การนำแผนสู่การปฏิบัติจัดกระบวนการถ่ายทอดแผนทั้งในระดับจังหวัด อำเภอ การจัดทำแผนปฏิบัติการระดับจังหวัดกำหนดแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนเป็นแผนปฏิบัติการตามประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์มุ่งเน้นการบูรณาการระหว่างกลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด การประเมินแผนยุทธศาสตร์ โดยการกำกับติดตามจากระบบรายงานการนิเทศติดตามแบบเสริมพลังในพื้นที่ทุกอำเภอ และการติดตามตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์

สำหรับการประเมินการบริหารยุทธศาสตร์ในปี 2560 ภายใต้กรอบแนวคิดทั้ง 3 ด้าน พบว่า มีการนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผน ร้อยละ 90 และ ร้อยละ 47.5 พบว่าข้อมูลยังไม่สามารถระบุถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ส่วนใหญ่สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ และทุกคนตอบว่าการนิเทศแบบเสริมพลังเป็นการนิเทศที่รับฟังปัญหา สร้างขวัญกำลังใจ ไม่เน้นงานตามตัวชี้วัดมากนัก แต่เน้นการรับรู้งานในพื้นที่ แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กิจกรรมหลักมีความสอดคล้องกัน แต่กิจกรรมหลักบางกิจกรรมไม่มีแผนปฏิบัติการรองรับ ร้อยละ 23.3 สำหรับการประเมินผลงานตามตัวชี้วัดกิจกรรมหลักของยุทธศาสตร์ พบว่า มีการประเมินเพียง ร้อยละ 24 ซึ่งการประเมินผลตัวชี้วัดที่ดำเนินการยังมุ่งเน้นติดตามตามตัวชี้วัดของการตรวจราชการของกระทรวงสาธารณสุขเป็นหลัก ปัจจัยที่ทำให้แผนยุทธศาสตร์นำสู่การปฏิบัติได้จริง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารต้องมีทิศทางนโยบายที่ชัดเจน ให้มีความสำคัญกับกระบวนการจัดทำแผน



ในทุกขั้นตอน การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วน ต้องมีความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน ข้อมูลที่ประกอบการจัดทำแผนฯ ต้องเป็นข้อมูลจากสภาพปัญหาจริง มีการวิเคราะห์รอบด้าน และทุกมิติ

ข้อเสนอแนะ

การนำผลการวิจัยไปใช้

1. การวิเคราะห์ปัญหาสุขภาพควรวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา ระบุพื้นที่ กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน โดยนำกระบวนการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหามาใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งมีหลากหลายกระบวนการ

2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรเริ่มปลายไตรมาส 3 หรือต้นไตรมาส 4 และวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้าในการจัดทำแผนให้ครอบคลุมทุกระดับ ทุกมิติ เพื่อให้กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ใช้เวลาในการจัดทำ กระชับขึ้น

3. การเขียนกิจกรรมหลักภายใต้กลยุทธ์ควรเป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถแปลงเป็นแผนปฏิบัติการได้ และการจัดทำแผนปฏิบัติการต้องครอบคลุมกิจกรรมหลักที่กำหนดไว้ โดยกลุ่มงานที่รับผิดชอบต้องตรวจสอบความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ และตรวจซ้ำโดยกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์

4. การประเมินผลยุทธศาสตร์ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยอาจติดตามทุก 3 เดือน หรือตามความเหมาะสมโดยกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์ สาธารณสุขเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการติดตาม และรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบ

5. ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบาย การติดตามประเมินผล และโดยเฉพาะการสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกองค์ประกอบ

6. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีส่วนสำคัญ เช่น กระบวนการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กิจกรรมหลัก และกิจกรรมในแผนปฏิบัติการ

7. การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ควรนำรูปแบบไปใช้อย่างสมบูรณ์ให้ครบองค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ ไม่ควรเลือกเฉพาะองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง และหน่วยงานต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ หากมีผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จะต้องดำเนินการศึกษาระบบอีกครั้ง และจะเป็นวงจรเช่นนี้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด จนกว่าจะร่วมกันวิเคราะห์ได้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์ได้ผลสนองต่อนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว

เอกสารอ้างอิง

- Boromtanarat, (2010). *Health Strategic Planning*, Bangkok: Sukhothai Thammathirat University.
- Chaingchaiskulthaipol, K.et al. (2015) *The Study of Processing and Administration of Public Health Plans Designated Area*. Bangkok: Boonsirikarnpim Co.,Ltd.
- Ministry of Public Health. *Royal Gazette*. 2017, Vol.134 Part 64a, 12.
- Opitakchiwin, S. (2007) *Strategic Management*. Bangkok: Pearson Education.
- Pruetijirawong, U. et al. (2012) Strategic Planning Process Health Achievement: Case Study of Buriram Provincial Public Health Office. *Journal of Health Systems Research*, 6(4), 486-500.
- Tiyao, S. (2003) *Strategic Management*. Bangkok: Tammasat University Press.
- Wirachnipawan, W. (2011). *Management Administration and Strategic Administration of the State Agencies*. Bangkok.