

# การศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก

ปรารภนา ซึ่งเถียรตระกูล

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก 2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัญหา กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ปี 2563 ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการวางแผน 2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ 3. การประเมินผล แล้วนำผลการวิเคราะห์ มาพัฒนาปรับปรุงรูปแบบกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ปี 2564 รวมทั้งประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารวิชาการและแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้อง การทำแผนในทุกๆระดับ ผลการวิจัยพบว่า

1. ยุทธศาสตร์สุขภาพปี 2563 มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ โดยการประชุมทบทวนแผนเฉพาะกลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด พบว่าแผนยุทธศาสตร์สุขภาพปี 2563 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข แต่ขาดการนำนโยบายของผู้บริหารมาประกอบการวางแผน ยุทธศาสตร์ไม่ครอบคลุมกับปัญหาของพื้นที่ ไม่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมแสดงความคิดเห็น การนำยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติมีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ให้กับหัวหน้าหน่วยงานนำไปถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติของหน่วยงาน แผนปฏิบัติการขาดการบูรณาการส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อน ขาดการนิเทศ ติดตาม และข้อมูลจากระบบ HDC (Health Data Center) ไม่มีความสมบูรณ์เนื่องจากยังขาดการตรวจสอบความถูกต้อง

2. ยุทธศาสตร์สุขภาพปี 2564 มีรูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพอย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1. มีการมอบนโยบายและทิศทางยุทธศาสตร์ปี 2564 จากนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดนครนายก 2. มีข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ นโยบาย สภาพปัญหาในพื้นที่ 3. จัดประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมประชุม เพื่อนำข้อมูลมาทบทวนปรับปรุง 4. การถ่ายทอดแผนโดยจัดประชุมชี้แจงในเวทีคณะกรรมการวางแผนและประเมินผล และประชุมชี้แจงให้กับผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนในทุกๆระดับ ผ่านระบบ Zoom Meeting มีการเผยแพร่ทาง [www.nayok.moph.go.th](http://www.nayok.moph.go.th) 5. การจัดทำแผนปฏิบัติการมีการบูรณาการแผนเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน 5. มีการกำหนดการนิเทศติดตาม โดยกำหนดประเด็นและรูปแบบการนิเทศ และนำข้อมูลจากระบบรายงาน HDC (Health Data Center) รวมทั้งรายงานสรุปผลการดำเนินงานตาม การตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขมาประเมินผล

3. การประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามตัวชี้วัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่ามีตัวชี้วัดทั้งหมด 75 ตัวชี้วัด ดำเนินการในระดับจังหวัด 47 ตัวชี้วัด ผ่านเกณฑ์ 30 ตัวชี้วัด(ร้อยละ 63.83) ไม่ผ่านเกณฑ์ 17 ตัวชี้วัด(ร้อยละ 36.17)

**คำสำคัญ :** การบริหาร, ยุทธศาสตร์, สุขภาพ

# A STUDY PROCESS OF STRATEGIC HEALTH MANAGEMENT IN NAKHONNAYOK PROVINCE

Prattana Singtientrakul

## Abstract

This research was Research and Development aimed to 1.A study process of strategic health management in Nakhonnayok province. 2.A study of operational efficiency in Nakhonnayok province. The three stages used in this research were investigate the problem of health to process strategy management in Nakhonnayok province in 2020 for three aspects : 1.health strategic planning, Compliance with the plan and evaluation performance And using the analytical result to improve the strategic health management process in Nakhonnayok in 2021 includes evaluating the success of the implementation of the Ministry of Public Health. Data were collected from the study of academic documents and involved questionnaires in planning at all levels. The findings indicated that

1. The Health Strategy in 2020 There is a process from a meeting to review the plan consistent with the strategy of the Ministry of Public Health. The process lacks the implementation of the policies of the organization's executives in planning. The strategy does not cover the problems of the area. Lack of the stakeholders to express opinions. To put the health strategy into a situation, there is a process of transferring the strategic plan from the department head transfer to the practitioners.The action plans lack integration from each workgroup. Cause of project. Lack of supervision, tracking information from the HDC(Health Data Center) system used as the data is incomplete due to lack of validation.

2.The Health Strategy in 2021 There is a systematic health strategy planning as follows: (1)Offering Policy and Strategic Direction in 2021 from Chief of Nakhonnayok Provincial Health Officer (2) Preparation of data to analyze the situation, policies, and problems in the area. (3)Meeting summarizes the results of the past year's performance. Bring the suggestions from the participants to make the information Improve. (4)The plans were conveyed by meetings for planning at all levels through the Zoom Meeting and [www.nayok.moph.go.th](http://www.nayok.moph.go.th). (5)Supervision and follow-up Model by defining the issues. And bring data from the HDC (Health Data Center) and results the Ministry of Public Health's inspection

3. Evaluation of the success of the implementation of the Ministry of Public Health Key Performance indicators(KPI) It was found that there were a total of 75 KPIs implemented at the provincial level, 47 KPIs, indicators passed 30 KPIs(63.83%). Failure to pass 17 KPIs(36.17%)

**Keywords** : Strategic, health, Management

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 9 ข้อ (1) ให้ส่วนราชการก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้าและ(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 มาตรา 9 ในวาระเริ่มแรก การจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นแผนห้าปี ตามมาตรา 16 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 “ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกา ให้จัดทำเป็นแผนสามปี โดยมีห้วงระยะเวลาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ.2565 ระยะเวลาที่ 2 (พ.ศ.2566-2570) ระยะเวลาที่ 3(พ.ศ.2571-2575) และระยะเวลาที่ 4 (พ.ศ.2576-2580) ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อสภาและแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุขและเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จึงต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการโดยแปลงมาจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ โดยจัดทำเป็นประเด็นการพัฒนาในการปฏิบัติตามภารกิจตามขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของส่วนกลางตลอดจนสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดภารกิจที่จำเป็นต้องกระทำ กำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ในปัจจุบันกระทรวงสาธารณสุขได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืนเพื่อเป็นกรอบและทิศทางการทำงานของกระทรวงสาธารณสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้กระทรวงสาธารณสุขต้องมีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นหน่วยราชการบริหารส่วนภูมิภาค ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในพื้นที่จังหวัด ดำเนินการและให้บริการด้านการแพทย์และการสาธารณสุข กำกับ ดูแล ประเมินผล สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย มีการบริการสุขภาพที่มีคุณภาพและมีการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานเกี่ยวกับงานสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัดให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวง (กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2560)

จะเห็นว่าสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นหน่วยงานสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานสาธารณสุขบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งกระบวนการที่สำคัญที่ให้เกิดการขับเคลื่อน การกำหนดทิศทางนโยบายและการดำเนินงานจากกระทรวงสาธารณสุข ระดับจังหวัด อำเภอและพื้นที่ให้เป็นรูปธรรม คือ แผนยุทธศาสตร์สุขภาพระดับจังหวัด ซึ่งแผนยุทธศาสตร์สุขภาพระดับจังหวัดที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเชื่อมโยงกับแผนสุขภาพทั้งในระดับกระทรวงและเชื่อมโยงไปสู่แผนระดับอำเภอ ตำบล และเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาจังหวัด โดยคำนึงถึงมิติทั้ง 3 ด้าน คือ มิติด้านวาระ (Agenda based) มิติด้านพื้นที่ (Area based) และมิติด้านภารกิจหน้าที่ (Functional based)

ความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่การปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ ประกอบด้วย ความชัดเจนของแผนพัฒนา การรับรู้ เข้าใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความตระหนักถึงภารกิจ และความรับผิดชอบร่วมกันของทุกภาคส่วน ภายใต้ทิศทางที่ได้ร่วมกำหนดขึ้น ระบบและกลไกการบริหารจัดการจากแผนสู่การปฏิบัติเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กรที่จะต้องให้การดูแลและรับผิดชอบร่วมกัน

จังหวัดนครนายก มีอำเภอ 4 อำเภอ มีหน่วยงานสาธารณสุขประกอบด้วย โรงพยาบาลทั่วไป 1 แห่ง โรงพยาบาลชุมชน 3 แห่ง สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ 4 อำเภอ และมีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 56 แห่ง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก มีการจัดทำยุทธศาสตร์สุขภาพอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่มีการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพที่เป็นระบบอย่างเป็นทางการ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการวางแผน การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ การดำเนินการในปัจจุบันเป็นเพียงการประเมินผลตามตัวชี้วัดตรวจราชการที่ถูกติดตามจากระดับกระทรวงซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของขวัญประชา เชียงไชยสกุลไทยผลและคณะ (2558) ที่พบว่า การติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ของทุกจังหวัดได้มีการติดตามตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดไปจากส่วนกลางเท่านั้น และให้ความสำคัญในการติดตามความสำเร็จของตัวชี้วัดมากกว่าการติดตามความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด ประสิทธิภาพของแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวมยังไม่ดีนักให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดทิศทางในการแก้ไขปัญหาของจังหวัดค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่เป็นจัดทำแผนในลักษณะงานประจำมากกว่า จากที่มาของความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญที่จะทำการศึกษาระบบการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ

จังหวัดนครนายก

## 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อศึกษาระบบการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ได้ประยุกต์แนวคิด ทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์มาใช้ในการศึกษาใน 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ การนำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติ และการประเมินยุทธศาสตร์สุขภาพ โดยทำการศึกษาทบทวน วิเคราะห์ปัญหากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ปี 2563 และนำผลการวิเคราะห์กำหนดรูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในปี 2564 และการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ปี 2564 ระยะเวลาที่ศึกษาเดือนกันยายน 2563 - กันยายน 2564

## 2. ขั้นตอนดำเนินงานวิจัย

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

### 1. การศึกษา ทบทวน วิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ปี 2563

โดยทำการศึกษาใน 3 ด้านได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ การนำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติและการประเมินยุทธศาสตร์สุขภาพ มีกิจกรรมดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

1.1 ศึกษาทฤษฎีทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และสรุปผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

1.2 วิเคราะห์ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ปี 2563 ในประเด็น กระบวนการวางแผน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ การนำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สุขภาพในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกและถ่ายทอดให้ระดับอำเภอ การจัดทำแผนปฏิบัติการสุขภาพจังหวัดนครนายก การประเมินยุทธศาสตร์สุขภาพและปัญหาที่พบในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ

1.3 เก็บข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ให้กลุ่มเป้าหมายตอบแบบสอบถามและส่งกลับให้กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดรูปแบบกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ปี 2564 ต่อไป

### 2. การกำหนดรูปแบบกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายกปี 2564 โดยนำผลการ (จากขั้นตอนที่ 1) มาวิเคราะห์และกำหนดรูปแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพจังหวัดนครนายก ปี 2564 ทั้ง 3 ด้าน รายละเอียดดังนี้

2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ โดยกำหนดผู้เกี่ยวข้องกับการทำแผนทุกระดับ ประกอบด้วย กลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชนสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และผู้แทนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยมีกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขเป็นผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

2.1.1 การมอบนโยบายและทิศทางยุทธศาสตร์ปี 2564 จากนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดนครนายก

2.1.2 การสรุปผลงานและการจัดเตรียมข้อมูลนำเข้าในทุกมิติและข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหาสุขภาพ

2.1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นพัฒนา ปี 2564 และจัดทำแผนงาน/โครงการ เชื่อมโยง ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ประกอบด้วย

1) ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ปี 2564 กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ด้านสาธารณสุข แผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการพัฒนาด้านสาธารณสุขระยะ 20 ปีเขตสุขภาพที่ 4 และแผนพัฒนาจังหวัดนครนายก 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564)

## 2) ตอบสนองปัญหาสุขภาพของจังหวัด

### 2.2 การนำยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

#### 2.2.1 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ ดังนี้

1) การถ่ายทอดแผน โดยจัดประชุมชี้แจงที่มจัดทำแผนระดับจังหวัด แล้วประชุมถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ให้กับผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนระดับอำเภอ กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนของโรงพยาบาล สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

2) กำหนดช่องทางการสื่อสาร เผยแพร่ทาง Website สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก [www.nayok.moph.go.th](http://www.nayok.moph.go.th) และทำหนังสือแจ้งเวียนผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ

#### 2.2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการสุขภาพจังหวัดนครนายก

1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติการตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานและผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก

2) การบูรณาการแผนปฏิบัติการตามประเด็นยุทธศาสตร์ หลังจากจัดทำแผนปฏิบัติการเสร็จแล้ว จัดให้มีเวทีนำแผนปฏิบัติการมาบูรณาการในภาพรวมของยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงาน และผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก

### 2.3 การประเมินยุทธศาสตร์สุขภาพ ดำเนินการดังนี้

2.3.1 กำหนดให้มีการนิเทศติดตามในพื้นที่โดยจัดประชุมชี้แจงรูปแบบและประเด็นการนิเทศ ติดตาม ทีมนิเทศประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานและผู้รับผิดชอบตามตัวชี้วัดที่กำหนด รูปแบบการนิเทศติดตาม มุ่งเน้นให้ข้อเสนอแนะ เป็นที่ปรึกษาโดยกำหนดประเด็นในการนิเทศ ติดตาม (1) กำหนดประเด็นสำคัญ ที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดกระทรวง และปัญหาของพื้นที่ (2) รับฟังปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของพื้นที่ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงปรับการนิเทศติดตาม ประเมินผล ใช้ข้อมูลจากระบบรายงาน HDC (Health Data Center) และรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามการตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข

## 3. การติดตามประเมินผล โดย

3.1 การติดตามจากระบบรายงาน Health Data Center (HDC) ซึ่งเป็นระบบติดตาม กำกับผลการดำเนินงานของทุกกลุ่มงานภายในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก และสรุปผลปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2564

3.2 กลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก สรุปผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของกระทรวงสาธารณสุข ตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ

### 3. ประชากรในการวิจัย

ประชากร คือ หัวหน้ากลุ่มงานหรือผู้ปฏิบัติงานแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน นักวิชาการสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 32 คน

### 4. การทดสอบเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก โดยการศึกษารวบรวมสร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาที่ต้องการประเมิน มีความสอดคล้องตามเนื้อหา ตรงตามกรอบแนวคิด และความชัดเจนของภาษา หลังจากนั้นปรับปรุงและแก้ไขเครื่องมือตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญให้มีความถูกต้องชัดเจนและสมบูรณ์

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ปี 2563 วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ใน 3 ด้าน ได้แก่

1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ นำเสนอในประเด็นกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์สุขภาพและปัญหาที่พบจากการวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ

1.2 การนำยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัตินำเสนอในประเด็นกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ระดับอำเภอ และในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการวิเคราะห์แผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ ตลอดจนปัญหาที่พบจากการนำยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติ

1.3 การประเมินยุทธศาสตร์สุขภาพ นำเสนอในรูปแบบการนิเทศ ติดตาม และปัญหาที่พบจากการนิเทศติดตาม

2. การกำหนดรูปแบบกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ปี 2564 วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ใน 3 ด้าน ได้แก่

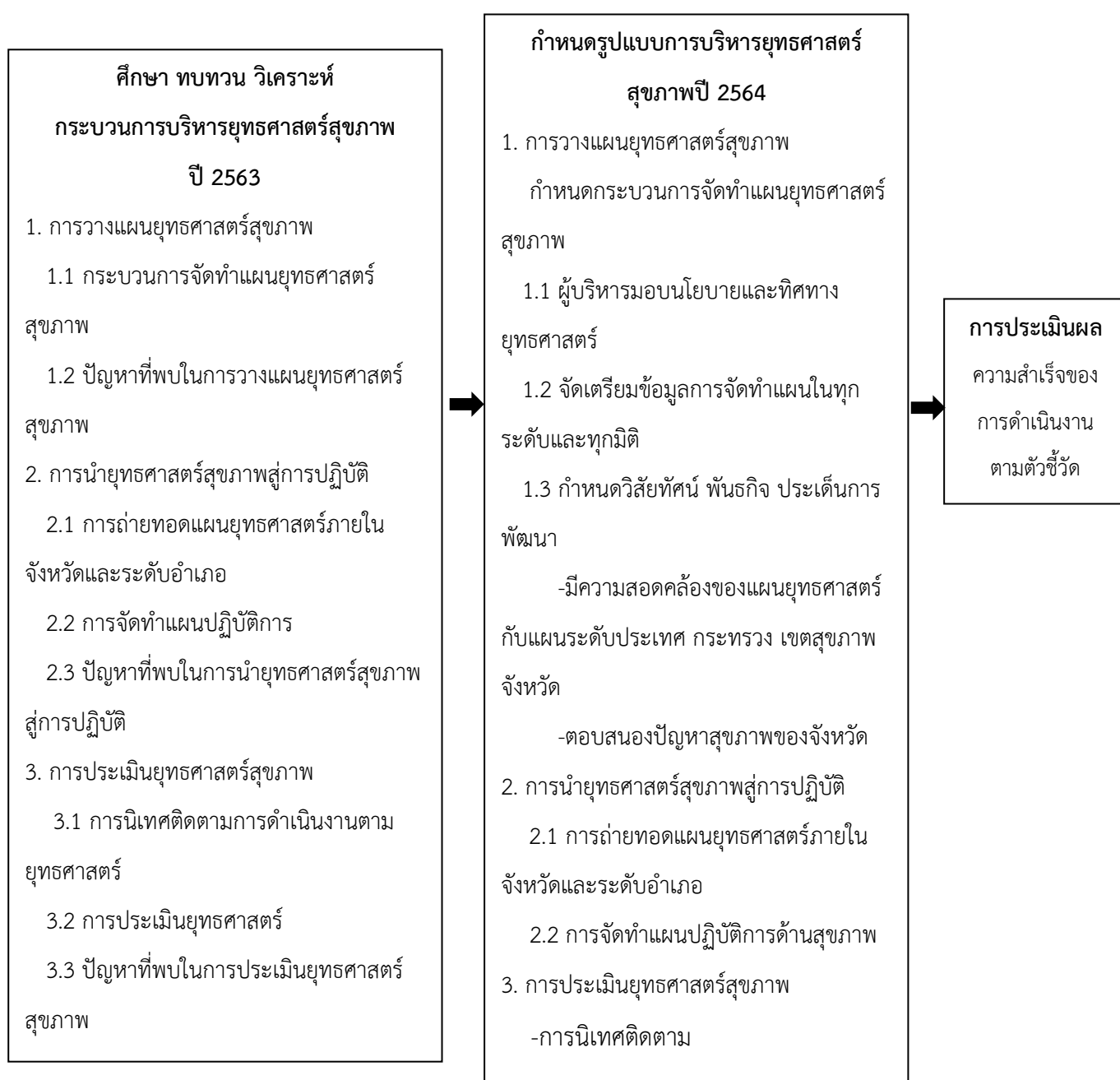
2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ นำเสนอกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ตลอดจนกลุ่มเป้าหมายและผลที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย 1) การมอบนโยบายและทิศทางยุทธศาสตร์ปี 2564 จากนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดนครนายก 2) การสรุปผลงานและการจัดเตรียมข้อมูลนำเข้าในทุกมิติและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาสุขภาพ 3) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นการพัฒนา ปี 2564 ให้มีความสอดคล้องกับแผนระดับประเทศ กระทรวง เขตสุขภาพ จังหวัดและตอบสนองปัญหาสุขภาพของจังหวัด

2.2 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ นำเสนอกระบวนการและกลุ่มเป้าหมายการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ภายในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดและระดับอำเภอ การจัดทำแผนปฏิบัติการตามประเด็นการพัฒนาและการบูรณาการแผน

2.3 การประเมินยุทธศาสตร์ นำเสนอกระบวนการพัฒนาการนิเทศติดตาม โดยการสรุปผลการนิเทศติดตามประเมินผลจากระบบรายงานและการติดตามการดำเนินงานตามตัวชี้วัด

3. การประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัด สรุปการดำเนินงานตามตัวชี้วัดกระทรวงสาธารณสุข ผ่านเกณฑ์ ไม่ผ่านเกณฑ์

### กรอบแนวคิดการวิจัย





## ผลการศึกษา

1. ผลการวิเคราะห์ ทบทวนกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ปี 2563 แยกรายด้าน ดังนี้

**1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ** สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก เริ่มจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพเดือนสิงหาคม 2563 โดยมีกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน ที่มจัดทำแผนประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานและนักวิชาการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ผู้แทนจากสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ดังนี้ ประชุมทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของวิสัยทัศน์จากปี 2563 วิเคราะห์ข้อมูลสถานะสุขภาพและผลการดำเนินงานของกลุ่มงานต่าง ๆ ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเสนอผู้บริหารรับทราบ จากการวิเคราะห์พบว่าแผนยุทธศาสตร์สุขภาพของสำนักงานมีความสอดคล้องตอบสนองนโยบายกระทรวงสาธารณสุข แต่ไม่สอดคล้องกับปัญหาของพื้นที่ จากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กำหนดให้ทีมจัดทำแผนระดับจังหวัด มีการประชุมต่อเนื่อง ในครั้งต่อไปจะเป็นผู้แทนกลุ่มงานทำให้การประชุมขาดความคิดเห็นต่อเนื่อง ข้อมูลในการจัดทำแผนเป็นข้อมูลในภาพรวมของจังหวัด ข้อมูลเชิงลึกในภาพอำเภอมิไม่เพียงพอ และข้อมูลที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาสุขภาพ มีน้อย ทำให้ไม่สามารถกำหนดสภาพปัญหาของพื้นที่ได้ รวมทั้งกระบวนการได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ยังขาดผู้แทนในระดับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และภาคีเครือข่ายต่างๆ

**1.2 การนำยุทธศาสตร์สุขภาพไปสู่การปฏิบัติ** การถ่ายทอดผ่านเวทีประชุมคณะกรรมการวางแผนและประเมินให้กับผู้บริหาร โรงพยาบาลทุกแห่ง สาธารณสุขอำเภอทุกอำเภอและหัวหน้ากลุ่มงานทุกกลุ่มงาน โดยให้คณะกรรมการวางแผนและประเมินผลนำไปถ่ายทอดให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติรวมทั้งจัดแจ้งแผนยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ปี 2563 เป็นหนังสือให้กับทุกหน่วยงานทราบปัญหาที่พบการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การถ่ายทอดแผนผู้ปฏิบัติไม่ได้เข้าร่วมรับฟัง ชี้แจง รอกการถ่ายทอดจากผู้บริหาร โครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่เคยปฏิบัติมาที่เน้นตัวชี้วัดระดับกระทรวง ขาดความครอบคลุมกิจกรรมในบางกลุ่มงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ความสำคัญโครงการที่ตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ไม่มีความแตกต่างกันถึงจะเป็นเข็มมุ่ง หรือปัญหาในพื้นที่ ขาดการบูรณาการแผนปฏิบัติการของแต่ละกลุ่มงานภายใต้ยุทธศาสตร์เดียวกัน แผนปฏิบัติที่แก้ปัญหาในพื้นที่ยังไม่ชัดเจนจนสามารถให้เห็นถึงการแก้ปัญหาได้

**1.3 การประเมินยุทธศาสตร์สุขภาพ** สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกมีการติดตามผลลัพธ์การดำเนินงานจากระบบรายงาน HDC (Health data Center) ของกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการวางแผนและประเมินผล ซึ่งจัดประชุมเดือนละ 1 ครั้ง ปัญหาที่พบการประเมินยุทธศาสตร์สุขภาพ การติดตาม กำกับ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานมุ่งเน้นการติดตามจากตัวชี้วัดของการตรวจราชการของกระทรวงสาธารณสุขเป็นหลัก ขาดการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์และสภาพปัญหาจริงตามบริบทของพื้นที่ และขาดการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของพื้นที่ในทุกระดับ

## 2. การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพปี 2564

นำผลการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์ ปี 2563 มาวิเคราะห์ สรุปปัญหา แล้วนำปัญหา ส่วนขาดมากำหนดรูปแบบกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ปี 2564 ให้สมบูรณ์ใน 3 ด้าน ดังนี้

**2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ** มีการกำหนดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ ประกอบด้วย (1) การมอบนโยบายและทิศทางยุทธศาสตร์ปี 2564 จากนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดนครนายก (2) การจัดเตรียมข้อมูลนำเข้าทุกระดับและทุกมิติเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ นโยบาย สภาพปัญหาในพื้นที่ (3) ประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา และประชุมทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นการพัฒนา จากการรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมประชุม โดยขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพดังกล่าวมีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 มีการมอบนโยบายและทิศทางยุทธศาสตร์ปี 2564 จากนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดนครนายก ที่ชัดเจนสามารถนำมากำหนดแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.1.2 จัดเตรียมข้อมูลนำเข้าในการจัดทำแผนฯ ประกอบด้วยข้อมูลในเชิงวิเคราะห์จากทุกระดับและทุกมิติตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับจังหวัด ทั้งในเชิงนโยบายและบริบทพื้นที่ ประกอบด้วยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12(พ.ศ.2560-2564) แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี(ด้านสาธารณสุข) แผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการพัฒนาด้านสาธารณสุขระยะ 20 ปี แผนเขตสุขภาพที่ 4 แผนพัฒนาจังหวัดนครนายก ปีงบประมาณ 2560 – 2564 ข้อมูลสถานสุขภาพและข้อมูลปัญหาสุขภาพนำมาเป็นเข็มมุ่ง ในการดำเนินงาน ได้แก่

- (1) หัวใจและหลอดเลือด
- (2) Pre Term
- (3) พัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอ
- (4) Intermediate Care
- (5) เบาหวานความดัน

2.1.3 สรุปผลการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นการพัฒนา ปี 2564 จากการประชุมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก ดังนี้

**วิสัยทัศน์** : เป็นองค์กรต้นแบบด้านสุขภาพ โดยการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายเพื่อประชาชนสุขภาพดี

### พันธกิจ

1. พัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค
2. พัฒนาระบบบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
3. พัฒนาระบบบริการให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน
4. พัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ

## 5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

**เป้าประสงค์ :** ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่ ภาคีเครือข่ายมีความสุข ระบบสุขภาพที่ยั่งยืน

### ประเด็นการพัฒนา ประกอบด้วย

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 ส่งเสริม ป้องกัน ควบคุมโรคภัยสุขภาพและคุ้มครอง  
ผู้บริโภค

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนาและส่งเสริมการจัดระบบบริการสุขภาพให้มีคุณภาพ

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการที่เป็นเลิศ

ประเด็นการพัฒนาที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการแพทย์และการสาธารณสุข  
อย่างมีธรรมาภิบาล

## 2.2 การนำยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

2.2.1 มีการถ่ายทอดแผนโดยการประชุมชี้แจงในเวทีคณะกรรมการวางแผนและประเมินผล  
ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก หัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุข  
จังหวัด ผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไป ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชนและสาธารณสุขอำเภอ เพื่อพิจารณา  
เห็นชอบ และจัดประชุมถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ให้กับผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนในทุกระดับ ผ่านระบบ  
Zoom Meeting และเผยแพร่ผ่านทาง Website ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก  
www.nayok.moph.go.th รวมทั้งแจ้งเวียนเป็นหนังสือราชการให้ทุกกลุ่มงานงาน โรงพยาบาลทั่วไป  
โรงพยาบาลทุกแห่ง สาธารณสุขอำเภอทุกอำเภอแจ้งผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ  
ตำบลทราบ

2.2.2 มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติการตามประเด็นยุทธศาสตร์  
ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานและผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด นครนายก  
รวมทั้งการบูรณาการแผนปฏิบัติการตามประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานและการ  
ใช้จ่ายงบประมาณ

## 2.3 การประเมินยุทธศาสตร์สุขภาพ

มีการนิเทศ ติดตามกำหนดให้มีการนิเทศติดตามในพื้นที่โดยจัดประชุมชี้แจงรูปแบบและประเด็นการ  
นิเทศ ติดตาม ทีมนิเทศประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานและผู้รับผิดชอบตามตัวชี้วัดที่กำหนด รูปแบบการนิเทศ  
ติดตาม มุ่งเน้นให้ข้อเสนอแนะ เป็นที่ปรึกษาโดยกำหนดประเด็นในการนิเทศ ติดตาม (1) กำหนดประเด็น  
สำคัญ ที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดกระทรวง และปัญหาของพื้นที่ (2) รับฟังปัญหา  
อุปสรรคในการดำเนินงานของพื้นที่ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงปรับการ  
นิเทศติดตาม ประเมินผล จากระบบรายงาน HDC (Health Data Center) และรายงานสรุปผลการดำเนินงาน  
ตามการตรวจราชการ

## 3. การประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดกระทรวงสาธารณสุข ปี 2564

มีตัวชี้วัดทั้งหมด 75 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ดำเนินการในระดับจังหวัด 47 ตัวชี้วัด ผ่านเกณฑ์ 30 ตัวชี้วัด คิดเป็น  
ร้อยละ 63.83 ไม่ผ่านเกณฑ์ 17 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 36.17

## อภิปรายผล

การบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร โดยช่วยให้การบริหารหรือการดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างมีทิศทางและเป็นระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนช่วยให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศพบว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่สำคัญประกอบด้วย การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินยุทธศาสตร์ จากการศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายก สามารถอภิปรายผลในประเด็นสำคัญ ดังนี้

### 1. การวางแผนยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพปี 2563 พบว่า ไม่มีการกำหนดทิศทางนโยบายผู้บริหารขององค์กร ข้อมูลในการจัดทำแผนเป็นข้อมูลในภาพรวมของจังหวัด ข้อมูลเชิงลึกในภาพอำเภอมีไม่เพียงพอ และข้อมูลที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาสุขภาพมีน้อย ทำให้ไม่สามารถกำหนดสภาพปัญหาของพื้นที่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ (ศศิธร ศรีแก้ว, สุดารัตน์ ลิจุติภูมิ, 2561) การวิเคราะห์ปัญหาสุขภาพควรวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา ระบุพื้นที่ กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนโดยนำกระบวนการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาใช้ในการวิเคราะห์ซึ่งมีหลากหลายกระบวนการ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์มากำหนดรูปแบบดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดนครนายกในปี 2564 (1) การมอบนโยบายและทิศทางยุทธศาสตร์ปี 2564 จากนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดนครนายก (สันติ ทวยมีฤทธิ์, 2563) ผู้บริหารทุกระดับควรต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพและถือเป็นนโยบายปฏิบัติทุกระดับ (2) การจัดเตรียมข้อมูลนำเข้าทุกระดับ และทุกมิติเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ นโยบาย สภาพปัญหาในพื้นที่ (3) ประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา และประชุมทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นการพัฒนา จากการรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมประชุมจากทุกระดับ

### 2. การนำยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติ

การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ปี 2563 ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นการพัฒนา แผนงาน/โครงการ เข้มมุ่ง พบว่าใช้เวทีคณะกรรมการวางแผนและประเมินผลในการถ่ายทอด ซึ่งเป็นผู้บริหารของหน่วยงานนำไปถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเอง จัดทำหนังสือราชการแจ้งแผนยุทธศาสตร์จังหวัดนครนายก ปี 2563 และให้กลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก โรงพยาบาลและสาธารณสุขอำเภอ ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการต่อไป ปัญหาที่พบการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ไม่มีการถ่ายทอดแผนสู่ผู้ปฏิบัติโดยตรง โครงการ/กิจกรรมเป็นกิจกรรมที่เคยปฏิบัติเน้นตัวชี้วัดระดับกระทรวงขาดความครอบคลุมและการบูรณาการแผน ความสำคัญของโครงการ/กิจกรรมไม่แตกต่างกันถึงจะเป็นเข้มมุ่ง หรือปัญหาในพื้นที่ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรูปแบบการถ่ายทอดแผนโดยจัดเวทีประชุมถ่ายทอดแผน ประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนของโรงพยาบาล สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ผ่านระบบ Zoom Meeting ลงข้อมูลเผยแพร่ทางเว็บไซต์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก [www.nayok.moph.go.th](http://www.nayok.moph.go.th) และแจ้งเวียนทุกกลุ่มงาน โรงพยาบาล สาธารณสุขอำเภอทุกอำเภอ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทราบ

การจัดทำแผนปฏิบัติการสุขภาพจังหวัดนครนายก รวมทั้งบูรณาการแผนปฏิบัติการตามประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ

### 3. การประเมินยุทธศาสตร์สุขภาพ

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก มีการติดตามผลลัพธ์การดำเนินงานจากระบบรายงาน HDC (Health data Center) ของกระทรวงสาธารณสุข และยังมีการติดตามผลการดำเนินงานในที่ประชุม คณะกรรมการวางแผนและประเมินผล ซึ่งจัดประชุมเดือนละ 1 ครั้ง ปัญหาที่พบการประเมินยุทธศาสตร์สุขภาพ ขาดการนิเทศ ติดตาม กำกับ มีการประเมินผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการติดตามจากตัวชี้วัดของการตรวจราชการของกระทรวงสาธารณสุขเป็นหลัก ขาดการประเมินผลตามยุทธศาสตร์และการแก้ปัญหาของพื้นที่ คุณภาพข้อมูลจากระบบรายงาน HDC (Health data Center) ที่นำมาใช้ประกอบการสรุปผลการดำเนินงาน กลุ่มงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดใน HDC ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยังไม่มีการติดตามข้อมูล ส่วนที่รับผิดชอบเพื่อให้ข้อมูลใน HDC มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยกำหนดรูปแบบการประเมินผลยุทธศาสตร์สุขภาพ ดำเนินการโดยการนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน ตามภารกิจหน้าที่ของกลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โดยกำหนดประเด็นสำคัญ ที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดกระทรวง และปัญหาของพื้นที่ รวมทั้ง ติดตามรับฟังปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานของพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับ (รติยา วิภักดิ์, เสถียรพงษ์ ศิวินา, กุศลลาชัย สุราอามาตย์, 2563) ได้ศึกษารูปแบบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาพของเครือข่ายสุขภาพ อำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด การเริ่มต้นของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นจุดสำคัญที่นักบริหารสาธารณสุข ควรให้ความสำคัญโดยเฉพาะการให้ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งพบว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ผลเป็นอย่างไร จะต้องมีการประเมินผลหลังการนำนโยบายไปปฏิบัติ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การนิเทศ ติดตามจึงปรับเป็น การติดตามจากระบบรายงาน HDC (Health Data Center) ซึ่งเป็นการรายงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยระดับ ตำบลและโรงพยาบาลเป็นผู้บันทึกผลการปฏิบัติงาน และการติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการตรวจราชการของกระทรวงสาธารณสุข

### ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพทุกด้าน
2. ข้อมูลนำเข้าประกอบการจัดทำแผนต้องมีความครบถ้วน ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ในทุกๆระดับเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ตอบสนองต่อปัญหาของพื้นที่
3. การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพควรมีรูปแบบ ช่องทางหลากหลาย เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงแผนยุทธศาสตร์สุขภาพของจังหวัดและสามารถนำไปใช้ได้ง่าย
4. การติดตาม กำกับ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการติดตามอย่างน้อย 2 รอบ เพื่อให้การทำงานสามารถปรับแก้ไขปัญหาได้ทัน
5. พัฒนาให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

### ข้อเสนอแนะต่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่อไป
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดอื่นที่มีผลการดำเนินงานในระดับดีมาก
3. ควรศึกษารูปแบบกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์เพิ่มเติม

### เอกสารอ้างอิง

กระทรวงสาธารณสุข. แผนยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี (ด้านสุขภาพ) พ.ศ.2560 – 2579. นนทบุรี :

สำนักนโยบายและแผน กระทรวงสาธารณสุข; 2559.

ขวัญประชา เชียงไชยสกุลไทยผล และคณะ. (2558). รายงานฉบับสมบูรณ์การศึกษากระบวนการและ

การบริหารแผนสาธารณสุขระดับพื้นที่. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข.

รติยา วิภักดิ์, เสถียรพงษ์ ศิวินา และกุศลาสัย สุราอามาตย์. “รูปแบบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาพของเครือข่ายสุขภาพ อำเภอจตุรพักพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด,” วารสารวิชาการสาธารณสุขชุมชน.

(6)3: 149-161; กรกฎาคม-กันยายน, 2563.

ศศิธร ศรีแก้ว และสุดารัตน์ ลิขิตภูมิ. “การพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี,”

วารสารวิชาการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. (4)2: 3-12; พฤษภาคม-สิงหาคม, 2561.

สันติ ทวยมีฤทธิ์. “การพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ จังหวัดนครราชสีมา,”วารสาร

ศูนย์อนามัยที่ 9 วารสารส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม. (14)33: 52-70; มกราคม-เมษายน, 2563.

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน(Standard Operating Procedure :

SOP) กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด 2019. พิมพ์ครั้งที่ 1.

นนทบุรี : กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข; 2562.

สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม. (อินเทอร์เน็ต). 2564. (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2564). สืบค้น

ได้จาก : <http://www.opdc.go.th/content/filelist/>

อุสาคห์ พงติจิระวงศ์, โกเมนทร์ ทิวทอง และนงลักษณ์ สุวิสิษฐ์. “กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

สุขภาพแบบมุ่งผลลัพธ์ : กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบุรีรัมย์,” วารสารวิจัยระบบสาธารณสุข

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. (6)4: 486-500; ตุลาคม-ธันวาคม, 2555.