

นิพนธ์ต้นฉบับ

Original Article

การพัฒนาและขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ของประเทศ สู่ระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่เข้มแข็ง

Development and driving of the national disease and health hazard prevention and control plan towards a robust disease and health hazard prevention and control system

ภคินี สิริปูชกะ¹Puckanee Siripuchaka¹นัฐวุธ แก้วสมบัติ¹Natthawut Kaewsombat¹ภาวิณี ธนกิจไพบูลย์²Pavinee Tanakitpiboon²อริยะ บุญงามชัยรัตน์³Ariya Bunnngamchairat³¹กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค¹Strategy and Planning Division,

Department of Disease Control

²สำนักสุขภาพดิจิทัล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข²Bureau of Digital Health, Office of the Permanent

Secretary Ministry of Public Health

³คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล³Faculty of Public Health, Mahidol University

DOI: 10.14456/dcj.2025.1

Received: February 5, 2025 | Revised: February 18, 2025 | Accepted: February 19, 2025

บทคัดย่อ

การศึกษาเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา วิเคราะห์กระบวนการทบทวนและพัฒนาแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2564 และแผนปฏิบัติการฯ ระยะที่ 2 ระยะสร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ. 2566-2570) และศึกษา วิเคราะห์กลไกการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ ปัจจัยความสำเร็จ และปัญหา อุปสรรค รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนา และขับเคลื่อนแผนสู่ระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่เข้มแข็ง ใช้วิธีศึกษาแบบผสมผสาน โดยทบทวนเอกสารจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิและเข้าร่วมประชุมรับฟังข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เลือกด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง ผลการศึกษา พบว่า 1) มีกระบวนการสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ เตรียมข้อมูล สื่อสารกรอบแนวคิด วิธีการทบทวนและปรับปรุงแผนให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง และจัดกระบวนการทบทวนและปรับปรุงแผน โดยใช้การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ 2) มีการพัฒนากลไกการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ คือ กลไกด้านนโยบาย/กฎหมาย ด้านวิชาการ ด้านบริหารจัดการและกลไกการติดตามประเมินผล โดยพบว่าควรพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพกับเครือข่ายภายในและภายนอกเพิ่มเติม และพบว่ายังขาดการประเมินประสิทธิภาพกลไกในการขับเคลื่อนแผน และ 3) ข้อเสนอแนะ เชิงนโยบาย การจัดทำยุทธศาสตร์โดยเฉพาะด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ควรเน้นการใช้เทคโนโลยีเครื่องมือที่วิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากเพื่อใช้ประโยชน์ในการออกแบบระบบบริการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่สนองความต้องการของประชาชนและพร้อมรับความท้าทาย

ในอนาคต ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ควรใช้วิธีการแบบผสมผสานภายใต้กระบวนการ PDCA ในการจัดทำกรอบ
แนวทาง/กระบวนการพัฒนากลไกขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและควรมีโครงการต้นแบบ
ขับเคลื่อนแผนและนโยบายสู่การปฏิบัติ
ติดต่อผู้พิมพ์ : ภัคนี สิริปูชกะ อีเมล : puckanee@gmail.com

Abstract

The qualitative study aimed to analyze the review and development process of the 20-year national development plan for the prevention and control of diseases and health threats (2018–2037), revised version 2021, and the second phase of the national action plan, the strengthening phase (2023–2027). The study also examined the mechanisms for implementing the action plan, identified key success factors and obstacles, and provided policy and practice recommendations to facilitate the development and advancement of the plan toward a robust system of disease and health threat prevention and control. A mixed-method qualitative approach was adopted, integrating document reviews, secondary data analysis, and engagement in meetings with purposefully selected key stakeholder groups. The findings revealed that three critical processes were identified: preparing the relevant information, communicating the conceptual framework and methodologies for reviewing and improving the plan to key stakeholders, and organizing the plan review and improvement process through the application of strategic foresight framework. The mechanisms to drive the action plan into practice existed which included policy and legal mechanisms, technical mechanisms, management mechanisms, and monitor and evaluation mechanisms. The need to strengthen the linkage of information on disease prevention, control, and health threats with both internal and external networks as well as the lack of evaluation regarding the efficiency of these mechanisms in driving the plan forward should be highlighted. For policy recommendations, the formulation of strategies, especially in areas of disease prevention and control and health threats, should emphasize the use of technology and analytical tools to manage big data. This is to design responsive disease prevention and control service systems to meet public needs and ensure preparedness for future challenges. For practical recommendations, the integration of multiple principles under PDCA cycle should be employed to guide the development of sustainable implementation mechanisms and the initiation of a sandbox project for innovation.

Correspondence: Puckanee Siripuchaka

E-mail: puckanee@gmail.com

คำสำคัญ

แผนปฏิบัติการ, การป้องกันและควบคุมโรค,
ระบบป้องกันควบคุมโรค

Keywords

action plan, disease prevention and control,
disease prevention and control system

บทนำ

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานหลักในการป้องกันควบคุมโรคและ ภัยสุขภาพของประเทศ กำหนดแผนพัฒนาด้ว การป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พัฒนาระบบการป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ แบ่งแผนออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะปฏิรูป (พ.ศ. 2561-2565) ระยะสร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ. 2566-2570) ระยะสู่ความยั่งยืน (พ.ศ. 2571-2575) และระยะดีที่สุดในเอเชีย (พ.ศ. 2576-2580) ใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน ของทุกหน่วยงานกรมควบคุมโรคและทุกภาคส่วนที่ เกี่ยวข้อง มีการพัฒนากลไกด้านต่างๆ เพื่อขับเคลื่อน แผนฯ สู่การปฏิบัติ จากการประเมินผลการดำเนินงานที่ ผ่านมาพบว่า ยังมีประเด็นสำคัญที่ต้องยกระดับและ พัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง⁽¹⁾ ประกอบด้วยช่วงปี พ.ศ. 2563-2565 มีปัจจัยสำคัญ คือ มีการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หรือโควิด 19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั่วโลกในทุกด้าน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบสุขภาพทั้งระบบ รวมทั้งการดำเนินงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ของประเทศด้วย ทั้งนี้ มีประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ อันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด 19 พ.ศ. 2564-2565 โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้นำแนวคิด “ล้มแล้วลุกไว” (resilience) มีมิติ การพัฒนา 3 ประการ ได้แก่ (1) การพร้อมรับ (cope) (2) การปรับตัว (adapt) และ (3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อ พร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (transform)⁽²⁾ อีกทั้งมีปัจจัย ภายในและภายนอกประเทศ ที่ทำให้บริบทของประเทศไทย และวิถีการดำรงชีวิตเปลี่ยนไปหลายประการ ได้แก่ ทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างประชากร การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

การมีความเป็นเมืองมากขึ้น ความรวดเร็วของการเดินทาง ความเป็นปัจเจกบุคคลที่เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งบริบทและ การเปลี่ยนแปลงของโรคและภัยคุกคามสุขภาพ ได้แก่ ปัญหาโรคไม่ติดต่อ ภัยสุขภาพ ปัญหาโรคจากการ ประกอบอาชีพและโรคจากสิ่งแวดล้อมและปัญหา โรคติดต่อ ที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นและปัญหาการเกิดโรค อุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศของโลก⁽³⁾

ดังนั้นใน ปี พ.ศ. 2564 ช่วงที่การระบาดของ โควิด 19 เริ่มสงบลงในระยะหนึ่ง กรมควบคุมโรค จึงใช้เป็นโอกาสจัดให้มีกระบวนการทบทวนและปรับปรุง “แผนพัฒนาด้วการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ของประเทศ ระยะ 20 ปี” ขึ้น เพื่อให้มีความสามารถ ตอบสนองสถานการณ์ได้ดียิ่งขึ้น โดยเปลี่ยนชื่อแผนเป็น “แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและ ภัยสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2564”⁽⁴⁾ และนำไปสู่การจัดทำแผน ปฏิบัติการฯ ระยะที่ 2 ระยะสร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ. 2566-2570) ในปี พ.ศ. 2565 โดยมีการสร้างกลไก ในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ ในระดับประเทศ เขตและพื้นที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปี พ.ศ. 2580 “ประเทศไทยจะเป็นผู้นำด้วการป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพในทุกๆ ด้าน ดีที่สุดใน เอเชีย”⁽⁴⁾ ด้วยความเป็นพลวัตของปัจจัยต่างๆ ในเวลา นั้น รวมทั้งแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน ดังนั้นการมีระบบป้องกันควบคุมโรคของประเทศ ที่เข้มแข็ง จึงเป็นความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางช่วงเวลาที่ประเทศอยู่ในภาวะวิกฤติ ด้วยโรคระบาดครั้งใหญ่และการเผชิญกับเหตุการณ์ ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในอนาคต การปรับปรุง ทบทวนและพัฒนาเพื่อให้เกิดระบบป้องกันควบคุมโรค ให้มีความพร้อมในทุกด้าน ต้องอาศัยกระบวนการ ทบทวนและพัฒนาแผนฯ โดยดำเนินการด้ววิธีการ รูปแบบผสมผสาน มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุน อย่างเต็มรูปแบบและเน้นการบูรณาการการดำเนินงาน ของหน่วยงานทุกระดับและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสร้างกลไกเพื่อขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ วัตถุประสงค์ทั่วไป เพื่อศึกษาวิเคราะห์การพัฒนาและขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ สู่ระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่เข้มแข็ง วัตถุประสงค์เฉพาะ 1) เพื่อศึกษา วิเคราะห์กระบวนการทบทวนและพัฒนาแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2564 และการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ระยะที่ 2 ระยะสร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ. 2566-2570) 2) ศึกษา วิเคราะห์กลไกการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ สู่การปฏิบัติ ผลการดำเนินงาน ข้อค้นพบ ปัจจัยความสำเร็จ และปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติ และ 3) จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ สู่ระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่เข้มแข็ง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งและเป็นที่มาของการศึกษาในครั้งนี้ ผลที่ได้จากการศึกษาจะสามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแผนงาน อื่นๆ ในระดับประเทศและสามารถวางระบบป้องกันควบคุมโรคที่เข้มแข็งต่อไปได้

วัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการ

การศึกษานี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (qualitative study) ด้วยการทบทวนเอกสารเชิงวิเคราะห์ (document review) จากข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) จากแหล่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับรวบรวมข้อมูลจากการเข้าร่วมรับฟังการประชุมกลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง ที่เลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive selection) ตั้งแต่ พฤษภาคม พ.ศ. 2565 ถึง กรกฎาคม พ.ศ. 2567 โดยมีขั้นตอนการศึกษา ดังนี้ 1) ทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) สร้างกรอบแนวคิดขอบเขตการศึกษาและวางแผนการดำเนินงานศึกษา

โดยปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนานโยบายและแผน 3) จัดทำโครงร่างการศึกษาและนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านการพัฒนานโยบายและแผน เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงร่างการศึกษาให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้องตามหลักวิชาการ 4) วางแผนการจัดเก็บข้อมูลตามกรอบแนวคิดและจัดทำเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนานโยบายและแผน ให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูล 5) ดำเนินการเก็บข้อมูลตามที่กำหนดและตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ของข้อมูล และ 6) สรุปผลและจัดทำรายงานการศึกษา ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนานโยบายและแผนให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้การจัดทำรายงานการศึกษา ฉบับสมบูรณ์ มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ เพื่อให้การจัดทำข้อเสนอแนะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานของกรมควบคุมโรคต่อไป โดยแบ่งการศึกษาเป็น 3 ส่วนตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์กระบวนการทบทวนและพัฒนาแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2564 และการจัดทำแผนฯ ระยะที่ 2 ระยะสร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ. 2566-2570) ใช้เวลาศึกษา 3 เดือน (เดือนพฤษภาคม-กรกฎาคม พ.ศ. 2565) ข้อมูลที่ศึกษา ได้แก่ การเตรียมการเพื่อทบทวนและพัฒนาแผนฯ และกระบวนการทบทวนและพัฒนาแผนฯ ระยะ 20 ปี และการจัดทำแผนฯ ระยะที่ 2 ระยะสร้างความเข้มแข็ง โดยศึกษาจากเอกสาร ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนระดับชาติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นโยบาย กฎหมาย กฎหมาย อนุสัญญาภายในและต่างประเทศ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงสาธารณสุข ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ รายงานสรุปผลการจัดกระบวนการทบทวนแผนฯ รายงานผลการประชุมราชการของกองยุทธศาสตร์

และแผนงาน กรมควบคุมโรค รายงานสรุปการประชุมชี้แจงแนวทางและองค์ความรู้ในการดำเนินงานให้แก่กลุ่มเป้าหมายและข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ส่วนที่ 2 ศึกษา วิเคราะห์กลไกการขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติ ผลการดำเนินงาน ข้อค้นพบ ปัจจัยความสำเร็จ และปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติ ใช้เวลาศึกษา 1 ปี 9 เดือน (สิงหาคม พ.ศ. 2565 ถึงพฤษภาคม พ.ศ. 2567) โดย 1) ศึกษาจากเอกสาร ได้แก่ ข้อมูลกลไกด้านนโยบาย กฎหมาย เอกสาร/แผนผังสื่อสารนโยบาย จุดเน้นเป้าหมาย สรุปการประชุมถ่ายทอดนโยบายแนวทางการดำเนินงานประจำปี แผนงานโรคและภัยสุขภาพประจำปี แนวทางการดำเนินงานประจำปีสำหรับพื้นที่ สรุป/รายงานการทบทวน/ปรับบทบาทภารกิจ กรมควบคุมโรค รายงานผลการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและรายงานสรุปผลการจัดกระบวนการทบทวนแผนฯ โดยมูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา (Thailand Future Foundation) เป็นต้น และ 2) ศึกษาจากการเข้าร่วมประชุมรับฟังจากกลุ่มบุคลากร กรมควบคุมโรค ที่เลือกโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (purposive selection) ซึ่งเป็นผู้ที่ได้เข้าร่วมกระบวนการทบทวนและพัฒนาแผนฯ การพัฒนากลไกในการขับเคลื่อนแผนฯ การสื่อสารถ่ายทอดแผนฯ สู่การปฏิบัติและการกำกับ ติดตาม ประเมินผลแผนฯ ประกอบด้วยผู้แทนผู้บริหาร ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนผู้อำนวยการหน่วยงาน และผู้แทนผู้ปฏิบัติงาน กรมควบคุมโรค รวมทั้งสิ้น 15 คน

ส่วนที่ 3 จัดทำข้อมูลเพื่อเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติในการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศไทย ระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่เข้มแข็ง ใช้เวลาดำเนินการ 2 เดือน (มิถุนายน-กรกฎาคม พ.ศ. 2567) โดยรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์จากการเข้าร่วมการประชุมระดับผู้บริหาร ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการหน่วยงานของกรมควบคุมโรค ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกกรม

ได้แก่ ที่ปรึกษารัฐมนตรีช่วย ที่ปรึกษากรมควบคุมโรค อดีตผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งสิ้น 50 คน และการเข้าร่วมการประชุมรับฟังจากกลุ่มบุคลากร กรมควบคุมโรค ที่เลือกโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (purposive selection) ซึ่งเป็นผู้ที่ได้เข้าร่วมกระบวนการทบทวนและพัฒนาแผนฯ การพัฒนากลไกในการขับเคลื่อนแผนฯ การสื่อสารถ่ายทอดแผนฯ สู่การปฏิบัติและการกำกับ ติดตาม ประเมินผลแผนฯ ประกอบด้วยผู้แทนผู้บริหาร ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนผู้อำนวยการหน่วยงาน และผู้แทนผู้ปฏิบัติงาน กรมควบคุมโรค รวมทั้งสิ้น 15 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล
โดยการศึกษาทบทวนจากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการประชุมกลุ่มรับฟังความคิดเห็นตามประเด็นและกรอบแนวทางที่ผู้ศึกษาได้จัดทำขึ้นในการศึกษาทั้ง 3 ระยะ มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) การเตรียมข้อมูล ได้ดำเนินการคัดเลือกและสอบทานข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจ ตลอดจนทำความเข้าใจคุ้นเคยกับข้อมูล
- 2) การบันทึกข้อมูล ได้ทำการบันทึกข้อมูลเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้อง
- 3) การจัดกลุ่มข้อมูล ได้วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยอยู่ในรูปแบบของการบรรยาย
- 4) การหาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มข้อมูล เป็นการจัดกลุ่มและสังเคราะห์กลุ่มข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นศึกษา (theme/sub-theme formulation)
- 5) การตีความและการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากข้อ (4) ผลที่ได้คือชุดข้อมูลหลักพร้อมทั้งรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มข้อมูลและประเด็นศึกษา นำมาตีความข้อมูลโดยการอภิปรายการตีความระหว่างกรอบการวิเคราะห์ประเด็นที่ศึกษาและวัตถุประสงค์การศึกษา
- 6) การนำผลจากข้อ 5) มาวิเคราะห์ร่วมกันและเขียนเพื่อนำเสนอข้อมูล โดยมีการประชุมหารือในการศึกษาหาความสัมพันธ์ของผลการวิเคราะห์ข้อมูลตีความและเรียบเรียงข้อมูลโดยอ้างอิงทฤษฎี ศึกษาวิเคราะห์หาประเด็นใหม่ ที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายและแนวทางการเขียนเพื่อนำเสนอข้อมูล

ข้อพิจารณาจริยธรรม

การศึกษานี้ ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (qualitative study) โดยการศึกษาด้วยการทบทวนเอกสาร (document reviews) จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ร่วมกับการรวบรวมข้อมูลจากการเข้าร่วมประชุมกับกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เลือกแบบเจาะจง ซึ่งผู้เข้าร่วมกระบวนการดังกล่าวได้รับการแจ้งถึงวัตถุประสงค์ แนวทาง ขั้นตอนทบทวนและพัฒนาแผนฯ รวมทั้งมีการบันทึกเสียงและบันทึกข้อมูลต่างๆ ที่เป็นผลผลิตที่ได้จากการประชุมแต่ละครั้ง ตลอดจนการจัดทำรายงานนำเสนอข้อมูลเป็นภาพรวมและไม่เชื่อมโยงต่อข้อมูลส่วนบุคคล โดยคณะผู้ศึกษาได้ขออนุญาตใช้ข้อมูลจากกองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค

ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษา วิเคราะห์กระบวนการทบทวนและพัฒนาแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและสุขภาพของประเทศไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2564 และการจัดทำแผนฯ ระยะที่ 2 ระยะสร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ. 2566-2570) พบว่ามีการจัดกระบวนการที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 มีการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มีการจัดกระบวนการสื่อสารรอบแนวคิดและวิธีการดำเนินงานในการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและสุขภาพของประเทศไทย ระยะ 20 ปี ฉบับปรับปรุงให้กับผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้เสียและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ

ขั้นตอนที่ 2 มีการจัดกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและปรับปรุงแผน 2 ครั้ง โดยการประชุมผ่านระบบออนไลน์ ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรกรมควบคุมโรค และบุคลากรเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้กระบวนการคาดการณ์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic foresight) เป็นกรอบในการจัดกระบวนการ พบว่ากระบวนการทบทวน ยุทธศาสตร์ฯ ครั้งที่ 1 มีผู้เข้าร่วม

ประชุมจำนวน 85 คน มีการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคต จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT Analysis) การคาดการณ์อนาคต (scenario analysis) และการกำหนดภาพอนาคตที่พึงประสงค์ก่อน จากนั้นดำเนินการย้อนกลับเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะเชื่อมโยงภาพอนาคตที่พึงประสงค์กับปัจจุบัน (back casting) ได้ผลสรุปการวิเคราะห์ scenario analysis ที่สำคัญ คือ แนวโน้มอนาคต จะมีการเกิดโรคอุบัติใหม่ขึ้นอีก มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (climate change) และการเป็นสังคมเมืองมากขึ้น (urbanization) ในด้านของ SWOT Analysis พบว่าจุดแข็งของการสาธารณสุขไทย คือ ระบบเฝ้าระวังและป้องกันโรคติดต่อ การป้องกันโรคในภาวะฉุกเฉิน ระบบข้อมูลโรคติดต่อและห้องปฏิบัติการสาธารณสุข ในขณะที่จุดอ่อน ประกอบด้วย ระบบข้อมูลโรคไม่ติดต่อ และการบูรณาการข้อมูลและการป้องกันโรคไม่ติดต่อ และกำลังคนยังไม่ชัดเจน สำหรับโอกาสทางสาธารณสุข คือ ประชาชนมีทัศนคติเรื่องสุขภาพที่ดีขึ้น มีการทำงานกับเครือข่าย การพัฒนาของช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี ส่วนภัยคุกคาม คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร สภาวะเศรษฐกิจ ความเป็นเมือง และการเข้ามาของ Platform รายใหญ่ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและปรับปรุงแผน ครั้งที่ 2 มีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน 165 คน พบว่ามีการสร้างภาพฉากทัศน์อนาคต (scenario building) ผ่านการประชุมออนไลน์ด้วยโปรแกรมซูมและประยุกต์ใช้โปรแกรม google slide เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้เข้าร่วมกิจกรรม ได้ร่วมระดมสมอง เพื่อสร้างภาพอนาคตใน 3 กลุ่ม (preferred scenario, worst case scenario และ business as usual) โดยร่วมพิมพ์ข้อความ ความเห็น แนวคิด ข้อเสนอแนะ ลงใน Google Slides ในลักษณะของ post it (1 ไอเดีย ต่อ 1 กล่องข้อความ) หรือร่วมเสนอไอเดียด้วยการอภิปราย โดยมีทีมงานเป็นผู้พิมพ์ข้อสรุปไอเดีย ลงใน Google Slides ให้ สรุปผล scenario analysis ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปผลการสร้างภาพฉากทัศน์อนาคต (scenario analysis) ครั้งที่ 1

Table 1 Summarizes the results of creating the future scenario (Scenario Analysis) No.1

สถานการณ์ที่ต้องการ (preferred scenario)	สถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด (worst case scenario)	สภาวะปกติ (business as usual)
1. คนไทยมีอายุยืนขึ้นอย่างมีสุขภาพดี ทั้งกายและใจ มีความรู้ทางสุขภาพ ที่ดี	1. โรคอุบัติใหม่เกิดขึ้นบ่อยครั้งและรุนแรง มากขึ้น	1. ประชาชนมีความตระหนักเรื่องสุขภาพ มากขึ้น ความรู้ด้านสุขภาพอาจเป็น ความรู้พื้นฐานของประชาชน
2. ความเหลื่อมล้ำลดลง	2. มีภาวะดื้อยา	2. มีการวิจัยด้านสุขภาพและวัคซีนมากขึ้น
3. การทำงานภาครัฐมีการบูรณาการ มีความยืดหยุ่น	3. เกิดภาวะขาดสารอาหาร	3. จำนวนบุคลากรมีน้อย ไม่พร้อมรับสังคม สูงอายุ รวมถึงขาดทักษะยุคใหม่
4. มีการกระจายอำนาจในการดำเนินงาน	4. เกิดภัยสุขภาพจากการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ	4. เวชภัณฑ์ ยาและการเข้าถึงบริการ สาธารณสุขจะยากมากขึ้น
5. มีบุคลากรทางสาธารณสุขเพียงพอ รวมถึงมีทักษะที่เหมาะสม	5. ระบบสาธารณสุขไม่สามารถรองรับสังคม ผู้สูงอายุได้	5. เรื่องของข้อมูลจะเกิดและแลกเปลี่ยนได้ รวดเร็วมากขึ้น แต่อาจไม่ใช่ข้อมูล ที่ถูกต้องทั้งหมด
	6. เศรษฐกิจจะชะลอตัว	6. ประชาชนมีความรอบรู้ด้านดิจิทัล (digital literacy) สูง
	7. การบริหารงานภาครัฐล้มเหลว	7. การเมืองไม่มั่นคง
	8. ขาดงบประมาณ	8. ระบบราชการที่ล้าหลัง แบ่งงานแยกขาด จากกัน ไม่บูรณาการทำให้ขับเคลื่อน งานยากและมีการทำงานซ้ำซ้อน
	9. ขาดกำลังคน	
	10. ข้อมูลข่าวสารเต็มไปด้วยข้อมูลเท็จ	
	11. เกิดการโจมตีทางไซเบอร์ (cyber - attack) เป็นจำนวนมาก	

ทั้งนี้ที่ทีมงานได้มีการจัดกลุ่ม จัดหมวดหมู่ ของความเห็น แนวคิด ข้อเสนอแนะที่มีการเสนอ ในที่ประชุมและมีการระดมความคิดจากกิจกรรม back casting โดยการกำหนดภาพอนาคตที่พึงประสงค์ก่อน จากนั้นดำเนินการย้อนกลับเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ที่จะเชื่อมโยงภาพอนาคตที่พึงประสงค์กับปัจจุบัน สามารถจัดกลุ่มแนวคิดเป็น 6 กลุ่มยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) รากฐานสุขภาพเข้มแข็ง ด้วยการปฏิรูประบบ บริการผู้สูงอายุ และปฏิรูประบบหลักประกันสุขภาพ ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย การพัฒนาระบบ สุขภาพปฐมภูมิ การเข้าถึงบริการคุณภาพที่มีมาตรฐาน และการเตรียมการรองรับสังคมสูงวัย 2) การพัฒนากำลัง คนให้มีจำนวนและทักษะให้พร้อมรับการควบคุมโรค ในอนาคต 3) การกระจายอำนาจและระบบการบริหาร จัดการที่ยืดหยุ่นมีประสิทธิภาพ ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย

การพัฒนารูปแบบการทำงานหรือกลไกใหม่ (ปฏิรูป เขตสุขภาพฯ/กรมควบคุมโรค) และการบริหารจัดการ ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤต (ปฏิรูปการ จัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข) 4) การบูรณาการ งานกับภาคีเครือข่าย 5) การส่งเสริมความรู้ด้านสุขภาพ และการป้องกันควบคุมโรคเชิงรุก (ปฏิรูปเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ สร้างเสริมความรู้ด้านสุขภาพ) และ 6) เทคโนโลยีที่ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและระบบ ข้อมูลสมัยใหม่ ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย การขับเคลื่อน การดำเนินงานด้วยข้อมูล และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามาประยุกต์ใช้ในงานด้านสาธารณสุข เช่น การพยากรณ์ การเกิดโรคโดยใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI พยากรณ์โรค) การแพทย์ทางไกล (telemedicine) และข้อมูลสุขภาพ ส่วนบุคคล (personal health profile) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ อบรมควบคุมโรคและผ่านระบบออนไลน์ นำเสนอ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2564 รวมทั้งข้อเสนอกรอบแนวทางและ/หรือวิธีการพัฒนาแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ระยะสร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ. 2566-2570) รับฟังข้อเสนอแนะข้อสังเกตจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานภายในกรมควบคุมโรคและเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง จำนวน 250 คน และเสนอร่างแผนฯ ต่อผู้บริหารเพื่อให้ความเห็นชอบ

2. ผลการศึกษา วิเคราะห์กลไกการขับเคลื่อนแผนฯสู่การปฏิบัติ ผลการดำเนินงาน ข้อค้นพบ ปัจจัยความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนฯสู่การปฏิบัติ

2.1 กลไกการขับเคลื่อนแผนฯสู่การปฏิบัติ พบว่ามี 4 กลไกที่สำคัญ ได้แก่

2.1.1 กลไกด้านนโยบาย กฎหมาย พบว่า 1) ในแต่ละปีงบประมาณ มีการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท (value chain) แผนปฏิรูปประเทศ แผนปฏิบัติการราชการประจำปีกระทรวงสาธารณสุข และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ว่ามีประเด็นใดที่แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี และแผนฯ ระยะที่ 2 ระยะสร้างความเข้มแข็ง มีความเชื่อมโยง/สอดคล้อง รองรับแผนดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจะให้ความสำคัญและนำไปในส่วนที่เป็นบทบาทภารกิจของกรมควบคุมโรค มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของกรมควบคุมโรค 2) มีการคัดเลือกประเด็นกำหนดเป็นนโยบาย/จุดเน้นกระทรวง กรม (อธิบดี/รองอธิบดี) โดยมีกระบวนการจัดประชุมชี้แจง สื่อสารถ่ายทอดนโยบาย จุดเน้นและแนวทางการดำเนินงานประจำปี ในช่วงต้นปีงบประมาณ ให้แก่ผู้บริหาร บุคลากรหน่วยงานภายในกรมและผู้ใช้ปฏิบัติในพื้นที่ รวมทั้งเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการและจัดประชุมช่วงไตรมาสที่ 3 ของ

ปีงบประมาณ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และให้ข้อเสนอแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณต่อไป มีการจัดทำเป็นแผนพับและเล่มเอกสารเป้าหมายการดำเนินงานประจำปี นโยบายและจุดเน้นประจำปี ส่งให้หน่วยงานเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งส่วนกลาง เขตและพื้นที่ รวมทั้งมีการจัดทำเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Book) สื่อสาร เผยแพร่ผ่านช่องทางออนไลน์ ได้แก่ เว็บไซต์กรมควบคุมโรค เว็บไซต์กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน กรมควบคุมโรค และ 3) มีการใช้กลไกตามกฎหมายที่สำคัญ เพื่อการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพแก่ประชาชน ได้แก่ พ.ร.บ.โรคติดต่อ พ.ศ. 2558 พ.ร.บ.ควบคุมเครื่องตี้มแอลกอฮอล์ พ.ศ. 2551 พ.ร.บ.ควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2560 และ พ.ร.บ.ควบคุมโรคจากการประกอบอาชีพและโรคจากสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2562

2.1.2 กลไกด้านวิชาการ พบว่า 1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญ กรมควบคุมโรค โดยแบ่งคณะทำงานดูแลแผนงาน 5 กลุ่ม (5 cluster) ได้แก่ กลุ่มแผนงานโรคติดต่อ กลุ่มแผนงานโรคติดต่อเรื้อรัง กลุ่มแผนงานโรคไม่ติดต่อและปัจจัยเสี่ยงจากพฤติกรรมสุขภาพ กลุ่มแผนงานโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม และกลุ่มแผนงานเชิงระบบและงานบูรณาการ ซึ่งคณะกรรมการและคณะทำงานมีบทบาทภารกิจ ได้แก่ วางระบบและกำหนดกรอบการขับเคลื่อนผ่านนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและแผนงานควบคุมโรคฯ วิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์และชุดสิทธิประโยชน์ พัฒนาแผนฯ ประเทศ 5 ปี (ระยะสร้างความเข้มแข็ง ปี พ.ศ. 2566-2570) จัดลำดับความสำคัญการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามระบบและกรอบการดำเนินงานและกำหนดกรอบการกำกับติดตามประเมินผลและการบริหารความเสี่ยง 2) มีการจัดทำแผนงานโรคและภัยสุขภาพ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) รองรับแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและ

ภัยสุขภาพของประเทศ ระยะที่ 2 ระยะเวลาสร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ. 2566-2570) แผนงานนี้แบ่งเป็น 5 กลุ่ม (5 cluster) โดยแต่ละแผนงานจะมีองค์ประกอบ คือ house model (แบบบ้านที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงในประเด็นสำคัญ) และรายละเอียดของแผนงาน (สถานการณ์ปัญหา/เหตุผลความจำเป็น พื้นที่เป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย เป้าหมายและตัวชี้วัด มาตรการ โครงการ และกิจกรรมหลัก การติดตามประเมินผลแผนงาน/ มาตรการ และผู้รับผิดชอบแผนงาน) 3) มีการจัดทำแนวทางการดำเนินงานสำหรับพื้นที่ประจำปีงบประมาณ ประกอบด้วย แผนงาน/โครงการและตัวชี้วัดกระทรวงสาธารณสุขและของกรมควบคุมโรค แผนงานสำคัญเพื่อขับเคลื่อนงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพประจำปีงบประมาณและแนวทางการดำเนินงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพประจำปีงบประมาณ โดยอยู่ในรูปแบบของ house model ที่จัดหมวดหมู่ตามกลุ่มโรคและภัยสุขภาพ และ 4) หน่วยงานวิชาการภายในกรมควบคุมโรค มีการจัดทำคู่มือ/แนวทางการดำเนินงาน ซึ่งเป็นองค์ความรู้เฉพาะเรื่องโรคและภัยสุขภาพ และมีการสื่อสาร ถ่ายทอดโดยการจัดประชุม/อบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ

2.1.3 กลไกด้านการบริหารจัดการ (โครงสร้าง อัตรากำลัง/สมรรถนะบุคลากร การเงิน เครื่องมือ) มีการดำเนินการ ดังนี้ ทบทวนปรับโครงสร้างการบริหารภายในและบทบาทภารกิจกรมให้สอดคล้องรองรับการขับเคลื่อนแผนฯ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การจัดทำแผนบริหารอัตรากำลังและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่รองรับยุทธศาสตร์ของแผนฯ จัดกระบวนการจัดทำคำของบประมาณประจำปีที่สุดค้องรองรับยุทธศาสตร์ชาติ กระทรวงและกรมสู่การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี การพัฒนาชุดสิทธิประโยชน์ด้านส่งเสริมป้องกันโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญเพื่อให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายเข้าถึงบริการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ การพัฒนาระบบคุณภาพองค์กรทั้งในภาพรวมของกรมและทุกหน่วยงานภายในกรม การขับเคลื่อนนโยบายการกำกับองค์กรที่ดี การบริหารจัดการความ

เสี่ยงยุทธศาสตร์และจัดทำแผนประกอบกิจการ รวมทั้งระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค (DDC Strategic Management System: EMS) เป็นเครื่องมือในการติดตาม/บริหารแผนงานและงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ

2.1.4 กลไกด้านการติดตามและประเมินผล มีการกำหนดประเด็นการตรวจราชการ นิเทศติดตามงานประจำปี มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดตามความสำคัญเร่งด่วนและมีการประเมินผลแผนฯ ระหว่างดำเนินงานตามแผนฯ พ.ศ. 2563 (midterm review) และเมื่อสิ้นสุดแผนฯ ระยะที่ 1 ระยะปฏิรูป (พ.ศ. 2561-2565)

2.2 ผลการดำเนินงาน หลังการขับเคลื่อนแผนฯ ระยะที่ 2 ระยะสู่ความเข้มแข็ง (พ.ศ. 2566-2570) สู่การปฏิบัติ ผลการศึกษาจากรายงานประจำปี กรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และการรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานรอบ 6 เดือนแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พบว่า ผลงานการดำเนินงานสำคัญ ได้แก่ งานตามตัวชี้วัดพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย งานตามเป้าหมาย SDGs งานตามตัวชี้วัดและโครงการสำคัญกระทรวงสาธารณสุข งานโครงการสำคัญของกรมควบคุมโรค งานตามแนวทางของแผนงานโรคและภัยสุขภาพ 5 กลุ่ม ส่วนใหญ่บรรลุตามเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่กำหนดและพบว่าบางงาน ไม่บรรลุตามเป้าหมาย เช่น การตรวจติดตามยืนยันวินิจฉัยกลุ่มสงสัยป่วยโรคเบาหวานและโรคความดันโลหิตสูง อัตราความครอบคลุมการขึ้นทะเบียนของผู้ป่วยวัณโรค รายใหม่และกลับเป็นซ้ำ เป็นต้น ทั้งนี้ในภาพรวมการดำเนินงานทั้งหมด พบปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ การเข้าถึงบริการสุขภาพ/การตรวจคัดกรองสุขภาพในกลุ่มที่เสี่ยงต่อการป่วยและกลุ่มเปราะบางเนื่องจากไม่ได้อยู่ในชุดสิทธิประโยชน์ตามหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ การถ่ายโอนภารกิจโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) ไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขไม่สามารถกำกับติดตามการดำเนินงานได้โดยตรงและข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูล

ทำให้เป็นอุปสรรคในการเฝ้าระวัง คัดกรอง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

2.3 ปัจจัยความสำเร็จ ข้อค้นพบ ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาและขับเคลื่อน แผนฯ สู่การปฏิบัติ จากการร่วมประชุมรับฟังกลุ่ม บุคลากรกรมควบคุมโรคซึ่งเป็นผู้เข้าร่วมกระบวนการ พัฒนาและขับเคลื่อนแผนฯ ได้ให้ข้อมูลปัจจัยความสำเร็จ ข้อค้นพบ ปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนฯ ที่สำคัญ ดังนี้

2.3.1 ปัจจัยความสำเร็จ คือ มีกระบวนการ ทบทวนและจัดทำแผนฯ ด้วยเครื่องมือการมองอนาคต เชิงกลยุทธ์ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง มีหน่วยงานรับผิดชอบหลักด้านการ ป้องกันควบคุมโรคและภัยของประเทศ (national program) มีแผนที่มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จระยะ ยาว 20 ปี และแบ่งแผนเป็นระยะ 5 ปีที่ชัดเจน มีกลไก การขับเคลื่อนแผนฯ และมีระบบการติดตามประเมินผล การดำเนินงานและนำมาทบทวน/ปรับมาตรการแนวทางการดำเนินงาน

2.3.2 ข้อค้นพบ ได้แก่ การกำหนด เป้าหมาย เป็นระดับผลกระทบสถานะสุขภาพระยะยาว 20 ปี อาจทำให้ไม่ทราบสถานการณ์ปัจจุบัน ยังไม่มีการประเมินประสิทธิภาพของกลไกการขับเคลื่อนแผนฯ และไม่มีการพัฒนากลไกรูปแบบใหม่

2.3.3 ปัญหา อุปสรรคของการพัฒนา และขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติ ได้แก่ การถ่ายโอน ภารกิจ รพ.สต. ไปสังกัด อบจ. ซึ่งมีการกำกับและระบบ รายงานที่ต่างกัน ส่งผลให้งานที่เป็นปัญหาสำคัญของ พื้นที่อาจไม่ได้จัดการแก้ไขและรายงานและข้อมูล ด้านสุขภาพรวมทั้งข้อมูลด้านการป้องกันควบคุมโรคและ ภัยสุขภาพมีจำนวนมาก มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาก มีการจัดเก็บข้อมูลหลากหลายรูปแบบ/ระบบ เป็นข้อ จำกัดในการนำข้อมูลมาใช้ในการขับเคลื่อนแผนระดับ ประเทศ

2.3.4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนา และขับเคลื่อนแผนฯ 1) ควรมีการกำหนดเป้าหมายของ

แผนฯ 20 ปี เป็นรายปี หรือ ระยะสั้น 3-5 ปี เพื่อให้ เห็นผลความสำเร็จที่ชัดเจนขึ้น 2) การจัดทำแผนฯ ควรจัดทำในภาพระดับประเทศ แต่ให้ระดับเขตเป็น เจ้าของเรื่องในการดำเนินการ โดยมีการพัฒนากลไกการ ขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติในรูปแบบใหม่ 3) ควรเน้น งานโรคไม่ติดต่อและงานป้องกันโรคมะเร็ง 4) ควรมีการ ประเมินแผนงาน/โครงการหรือผลการดำเนินงานที่ผ่าน มาและทบทวนปรับมาตรการดำเนินงานเพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง 5) ควรมีการทบทวนบทบาทหน้าที่ ของหน่วยงานของกรมควบคุมโรคและทิศทางการดำเนิน งานในอนาคต เพื่อสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน ที่ต้องรับผิดชอบ โดยเฉพาะบทบาทหน้าที่ในการเป็น ผู้รับผิดชอบหลักแผนงาน/โครงการระดับชาติ (national program) ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ทั้งในภาวะปกติและในภาวะวิกฤติ/ฉุกเฉินและการเป็น ผู้มีหน้าที่กำหนด อำนวยความสะดวกและสื่อสารแผน และเป้าหมายขององค์กร 6) ควรมีการจัดทำความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมา ประกอบทิศทางการทำงาน และ 7) ควรมีการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรผู้รับผิดชอบงานและเครือข่ายเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการทำงาน

การศึกษาครั้งนี้ พบข้อดี คือ มีการรวบรวม ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ มีการเรียบเรียงกระบวนการทบทวนแผนปฏิบัติการ ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และการจัดทำแผนฯ ระยะสร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งเป็น แผนบูรณาการระดับประเทศที่มีหน่วยงานและเครือข่าย ที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากที่ร่วมดำเนินการในช่วงที่ ประเทศอยู่ในภาวะวิกฤติที่มีการระบาดของโควิด 19 จึงมีความยุ่งยากในการจัดกระบวนการ แต่พบว่ามีการใช้ รูปแบบที่หลากหลาย การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและ ใช้ทีมงานที่มีความรู้ความสามารถทั้งด้านวิชาการด้านการ จัดกระบวนการและด้านการรวบรวม คัดกรอง สรุปรายงาน และการศึกษากลไกการขับเคลื่อนแผนฯ ทำให้ทราบถึง กลไกด้านต่างๆ ทั้งหมดที่ใช้ในการขับเคลื่อนแผนฯ

สู่การปฏิบัติ ซึ่งคณะผู้ศึกษาเป็นทีมงานหลักที่ร่วมอยู่ในกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอน การศึกษาครั้งนี้จึงเป็นประโยชน์ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงแผนฯ 20 ปีในอนาคต รวมทั้งสามารถนำไปสู่การจัดทำแผนฯ ระยะที่ 3 ระยะสู่ความยั่งยืนและระยะที่ 4 ระยะที่สอดรับต่อไป ทั้งนี้พบข้อจำกัดคือ การเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานและเครือข่ายภายนอก และภายในองค์กรที่มีจำนวนมาก ขั้นตอนและระบบที่ซับซ้อน รวมทั้งเงื่อนไขในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

วิจารณ์

การทบทวนและปรับปรุงแผนฯ มีการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคต (strategic foresight) และการสร้างภาพฉากทัศน์อนาคต (scenario building) นับว่าเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมต่อการวางยุทธศาสตร์ในช่วง 10-20 ปีข้างหน้า ทำให้องค์กรเห็นสิ่งที่เป็นความท้าทาย โอกาสและภัยคุกคามต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรและองค์กรเข้าใจสถานะและขีดความสามารถของตนในปัจจุบัน และสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ไม่ได้คาดการณ์เอาไว้ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ (2021)⁽⁶⁾ และอภิวัฒน์ รัตนวราหะ (2019)⁽⁷⁾

ส่วนการพัฒนาการขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติ พบมีการใช้กลไกด้านนโยบาย กฎหมาย กลไกด้านวิชาการ กลไกด้านบริหารจัดการและกลไกการติดตามและประเมินผล แต่ยังไม่ได้มีการประเมินประสิทธิภาพและมีการพัฒนากรอบรูปแบบใหม่ ๆ ส่วนผลการดำเนินงานหลังการขับเคลื่อนแผนฯ งานที่สำคัญส่วนใหญ่บรรลุตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนด สอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จและข้อค้นพบ คือ มีการดำเนินการระดับประเทศตามบทบาทหน้าที่ของกรมควบคุมโรคในการเป็นผู้รับผิดชอบหลักแผนงาน/โครงการ ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ (national program) มีการกำหนดเป้าหมายความ

สำเร็จที่ชัดเจนและมีระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน แต่พบว่ามีปัญหาอุปสรรคคือ มีการถ่ายโอนภารกิจ รพ.สต. ไปสังกัด อบจ. ส่งผลให้งานที่เป็นปัญหาสำคัญของพื้นที่อาจไม่ได้จัดการแก้ไขและรายงาน มีข้อจำกัดในการนำข้อมูลมาใช้ในการขับเคลื่อนแผนระดับประเทศ โดยมีข้อเสนอแนะ ได้แก่ ควรเน้นเรื่องงานโรคไม่ติดต่อ (NCDs) และงานป้องกันโรคเมเรจซึ่งเป็นโรคที่ต้องลดอัตราการเกิดโรคสอดคล้องตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)⁽⁸⁾ ตามแผนงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของกรมควบคุมโรค⁽⁴⁾ และควรมีการประเมินแผนงาน/โครงการหรือผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ทบทวนปรับมาตรการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งสอดคล้องกับ PDCA Model วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle)⁽⁹⁾ ได้แก่ การวางแผน (planning) การดำเนินการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการ (implementation) การกำกับและติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน (monitoring) และการประเมินผลการดำเนินงาน (evaluation) ส่วนด้านกลไกขับเคลื่อนแผนฯ ควรดำเนินการดังนี้ ให้ระดับเขตเป็นผู้ดำเนินการทบทวนบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานของกรมควบคุมโรคและทิศทางการดำเนินงานในอนาคต จัดทำความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อนำมาประกอบทิศทางการดำเนินงาน และพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้รับผิดชอบงานและเครือข่าย ซึ่งข้อเสนอเหล่านี้ได้ปรากฏอยู่ในแผนงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ⁽³⁾ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าประเด็นสำคัญที่มีความจำเป็นต้องดำเนินการในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ เพื่อให้การพัฒนาและขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศสู่ระบบการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่เข้มแข็ง คือ การบริหารจัดการข้อมูล การทบทวนและกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับให้ชัดเจน การวางแผนเพื่อให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและการพัฒนาการขับเคลื่อนแผนให้มีประสิทธิภาพ ให้มีรูปแบบใหม่ ๆ โดยประยุกต์จากหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและนโยบาย

การกำกับองค์กรที่ดี⁽¹⁰⁾ มาผสมผสานกัน
ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ ในการ
พัฒนาและขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการป้องกัน
ควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ สู่ระบบป้องกัน
ควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่เข้มแข็ง

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายฯ

1.1 กระทรวงสาธารณสุขและหน่วยงาน
ที่เกี่ยวข้อง ควรมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามา
ประยุกต์ใช้ในงานด้านสาธารณสุขและนำข้อมูลมาใช้ให้
เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีกรอบแนวคิดที่สำคัญ คือ
ไม่แบ่งแยกกระบวนการทำงานจนทำให้ข้อมูลไม่เป็น
เอกภาพ แต่ควรกำหนดเป้าหมายร่วมกัน จากนั้นนำ
เป้าหมายมาเริ่มพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการขับเคลื่อน
แผนระดับประเทศ เขตและพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพ/
ประสิทธิผล

1.2 กระทรวงสาธารณสุข ควรทบทวน
บทบาทภารกิจด้านการ ป้องกันควบคุมโรคและ
ภัยสุขภาพของประเทศร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
โดยเฉพาะบทบาทหน้าที่ของกรมควบคุมโรคในการเป็น
ผู้รับผิดชอบหลักแผนงาน/โครงการระดับชาติ (national
program) ส่วนกลไกการขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติ
ควรเป็นบทบาทระดับเขตเป็นผู้ดำเนินการ และทบทวน
รูปแบบการดำเนินงานในระดับพื้นที่ รวมทั้งระบบการ
ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน/สถานการณ์

1.3 กรมควบคุมโรค ควรดำเนินการเชิง
นโยบาย ดังนี้

1.3.1 ควรใช้เทคนิคการมองอนาคต
เชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีประโยชน์ในช่วงการเตรียมพร้อมองค์กร
ให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง สามารถนำมาใช้เพื่อ
ช่วยกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์รับมืออนาคตใน
ระดับประเทศได้ และเลือกเครื่องมือในการมองอนาคต
เชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) และ
วิเคราะห์ภาพฉากทัศน์อนาคต ที่มีจุดเด่นในการเตรียม
พร้อมรับมือและการออกแบบกลไกนโยบายเพื่อให้
สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนด

1.3.2 ควรจัดทำโครงการต้นแบบการ

ขับเคลื่อนแผนและนโยบายสู่การปฏิบัติขึ้น โดยมี
เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ร้อยละเฉลี่ยถ่วง
น้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/
โครงการตามนโยบาย มีคะแนนสูงขึ้นซึ่งจะส่งผลให้มีการ
ปฏิบัติราชการ โดยมีระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลัก
ธรรมาภิบาล นำไปสู่การเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
ที่เกี่ยวข้อง สร้างความมั่นใจ ความศรัทธาและความไว
วางใจจากประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ต่อไปได้

1.3.3 ควรพัฒนากลไกการขับเคลื่อน
แผนและนโยบายสู่การปฏิบัติในรูปแบบใหม่
โดยประยุกต์จากหลักการการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี
และนโยบายการกำกับองค์กรที่ดี ผสมผสานกันจะทำให้
การขับเคลื่อนแผนและนโยบายสามารถไปสู่การปฏิบัติ
ได้ทั่วถึงทั้งในระดับประเทศ เขตและพื้นที่ ซึ่งจะเกิด
ผลลัพธ์ประชาชนมีสุขภาพดีต่อไปได้

2. ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ กรมควบคุมโรค
ควรดำเนินการ ดังนี้

2.1 ควรมีการจัดทำกรอบแนวทางและ
กระบวนการดำเนินงานพัฒนาแผนและกลไกการ
ขับเคลื่อนแผนงานและนโยบายการสู่การปฏิบัติ ทั้งระยะ
สั้นและระยะยาว โดยใช้หลายหลักการผสมผสานกัน
เพื่อรองรับการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ
ของประเทศ รวมทั้งการจัดทำคู่มือและแนวทางการ
ดำเนินงานสำหรับพื้นที่ประจำปี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใน
พื้นที่มีความรู้และความเข้าใจในการดำเนินงาน

2.2 ควรมีการขับเคลื่อนแผนและนโยบาย
โดย 1) สร้างความรู้ความเข้าใจ โดยการจัดประชุมและ
อบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ เพื่อเพิ่มความรู้
และทักษะในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 2) สร้างความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรในองค์กร
โดยการส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่ต้องร่วมกันขับเคลื่อนแผน
และนโยบายร่วมกัน 3) สร้างทีมงานเข้มแข็งมีทักษะ
ประสบการณ์และร่วมกันพัฒนาผลงาน โดยการสนับสนุน
ให้มีเวทีหรือช่องทางในการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยน
ความรู้และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ 4) สร้างระบบ

การติดตามผลการดำเนินงานและจัดเก็บข้อมูล โดยการพัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) ส่งเสริมสนับสนุนและกำหนดเป็นนโยบายของผู้บริหารขององค์กร โดยการจัดเวทีในการถ่ายทอดนโยบายของผู้บริหารเป็นประจำ และต่อเนื่อง

2.3 ควรสร้างกลไกการขับเคลื่อนแผนและนโยบาย โดยนำแนวทางนโยบายการกำกับองค์กรที่ดีมาสอดแทรกอยู่ภายใต้กระบวนการ PDCA หรือ วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle)

2.4 ควรมีการดำเนินโครงการต้นแบบการขับเคลื่อนแผนงานและนโยบายการสู่การปฏิบัติ โดยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (planning) และการดำเนินการขับเคลื่อนโครงการต้นแบบ (implementation) ขั้นตอนที่ 2 สร้างระบบการติดตามผลการดำเนินงานและการจัดเก็บข้อมูล ขั้นตอนที่ 3 การกำกับติดตามและประเมินผลตามระบบที่ได้กำหนดไว้ และขั้นตอนที่ 4 การถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. Ministry of Public Health (TH). Ministerial regulation dividing the administrative departments of the Department of Disease Control, Ministry of Public Health, B.E. 2562 (2019) [Internet]. 2019 [cited 2024 Oct 12]. Available from: <https://ddc.moph.go.th/dla/news.php?news=6791&deptcode=dla> (in Thai)
2. Department of Disease Control (TH). National disease and health hazard prevention and control plan, 20-year period (2018-2037) [Internet]. 2018 [cited 2024 Oct 20]. Available from: <https://ddc.moph.go.th/uploads/publish/989620200310142003.pdf> (in Thai)
3. Office of the National Economic and Social Development Council (NESDC) (TH). Special master plan under the national strategy resulting from the COVID-19 Situation, 2021-2022, Office of the National Strategy Committee Secretariat, 2021 [Internet]. 2021 [cited 2024 Oct 12]. Available from: <https://www.nesdc.go.th> (in Thai)
4. Department of Disease Control (TH). Draft national disease and health hazard prevention and control plan, 20-year period (2018-2037) [Internet]. 2021 [cited 2024 Oct 20]. Available from: <https://ddc.moph.go.th/uploads/publish/989620200310142003.pdf> (in Thai)
5. Thailand Future Foundation. Summary report of opinion gathering process regarding the updated national disease prevention and health threat control action plan, 20-year period. revised edition. Bangkok: Thailand Future Foundation; 2022. (in Thai)
6. Strategic Studies Center. Workshop handbook for developing future scenarios (foresight). Workshop documentation "Thai military studies in 2040"; 2021 Apr 5-8; Bangkok, Thailand; 2021 (in Thai)
7. Ratanawaraha A. Looking at the future of Thai 'cities' through the eyes of a futurist 2019. [Internet]. [cited 2024 Oct 20]. Available from: <https://www.the101.world/apiwat-interview-2019/> (in Thai)
8. United Nations Thailand. Our work on sustainable development goals in Thailand [Internet]. [cited 2024 Oct 20]. Available from: <https://thailand.un.org/th/sdgs> (in Thai)
9. Supply Chain Guru. Deming cycle or PDCA

[Internet]. [cited 2024 Oct 20]. Available from:
[https://supplychainguru.co.th/articles/
soft-skills/what-is-pdca-cycle/](https://supplychainguru.co.th/articles/soft-skills/what-is-pdca-cycle/) (in Thai)
10. Department of Disease Control (TH). Guidelines

for implementing good governance policies
[Internet]. 2023 [cited 2024 Oct 20]. Available
from: [https://ddc.moph.go.th/uploads/ckedi-
tor2/files.2566.pdf](https://ddc.moph.go.th/uploads/ckeditor2/files.2566.pdf) (in Thai)