

บทความวิจัย

การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุข
สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดอุดรธานี
สุภาณี สุชนะนรินทร์^{1,*} ศศ.ม.

Received: February 20, 2020

Revised: March 2, 2020

Accepted: March 16, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยประเมินผลนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุข จังหวัดอุดรธานี และเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี จำนวน 187 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบรายงานการประเมินผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผ่านเกณฑ์การประเมินใน 3 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านผลผลิต มีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ โดยตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี ผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 58.9 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานพบว่า มีปัญหาในด้านบุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความสามารถด้านการพัฒนา ยุทธศาสตร์/แผนงาน/โครงการ ด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่สอดคล้องกับระยะเวลาดำเนินงาน ด้านการจัดทำแผนงาน/โครงการที่มีหลายขั้นตอน และใช้เวลามาก ขาดการบูรณาการแผนงาน และการกำกับแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ด้านตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ที่ตัวชี้วัดบางข้อไม่สามารถเก็บข้อมูลผลงาน ได้จากการออกแบบตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสม

คำสำคัญ: การบริหารสาธารณสุข การวางแผนกลยุทธ์ การศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผล

¹ นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี

* ผู้รับผิดชอบบทความ: supanee2550@hotmail.com

An evaluation the implementation of public health strategic plan, Uttaradit Provincial Public Health Office

Supanee Sukanakintr^{1,*} M.A.

ABSTRACT

The purposes of this evaluation research were 1) to evaluate the results of Uttaradit provincial public health strategic plan implementation and 2) to study the problems, barriers and guidelines promotion of Uttaradit provincial public health office strategic plan implementation. The research samples were 187 public health officers working in the Policy and Planning Department, Uttaradit provincial public health officials. Data collection methods included data from questionnaires and related documents. Quantitative data in this research were analyzed by the frequency distribution, percentage, average score, and standard deviation. Qualitative data were based on context analysis. The results of Uttaradit's provincial public health office strategic plan implementation were at a high level. 3 aspects passed the evaluation criteria: context, input, and process, while the aspect of outcome failed to pass the evaluation criteria, there were sub-indicators in Uttaradit's provincial public health office strategic plan passed the evaluation criteria which amounted for 58.9%. When considering the performance issues in terms of problems and barriers, the results showed that some of the personnel lack adequate knowledge and ability to develop their management skills concerning strategies, operation plans, and projects. The budgeting disbursement process was not following the schedule. The processes during strategic plan development and project implementation were too complicated which could cause delays. Having a lack of integration and coordination could also lower effectiveness in monitoring strategic plan. Key performance indicators and target values could not be measured accurately because the evaluation was not predetermined appropriately.

Keywords: Public health administration, Strategic planing, Evaluation studies

¹ Public Health Technical Officer, Professional Level, Uttaradit Provincial Public Health Office

* Corresponding author: supanee2550@hotmail.com

บทนำ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 9 (3) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด (Royal Decree on Criteria and Procedures for Good Governance, 2003) สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ มีอำนาจหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่จังหวัด กำกับ ดูแล ประเมินผล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย มีการบริการสุขภาพที่มีคุณภาพและมีการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ (Ministerial Regulation, 2017)

ในปัจจุบัน กระทรวงสาธารณสุขมีการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจและการดำเนินการในการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy formulation) 2) นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) และ 3) การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy evaluation) โดยใช้ตัวชี้วัดต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมาเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ หากองค์กรสามารถวางแผนยุทธศาสตร์และนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ (Dacharin, Saetiauw, Dissara, Juntawong, & Trongtong, 2009) หน่วยงานภาครัฐจึงควรจัดให้มีการประเมินผลสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์เป็นระยะเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงแก้ไขการบริหารยุทธศาสตร์ต่อไป ทั้งนี้ในการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์จะต้องประเมินผลด้วยการวัดหรือตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้ โดยนำตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงานได้ (Key Performance Indicator หรือ KPI) มาใช้ในการควบคุมและการตรวจสอบการบริหารยุทธศาสตร์เสมอ นอกจากนี้ยังพบว่าการนำรูปแบบการประเมินผลของ CIPP Model มาใช้เป็นกรอบ

การประเมินสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจเกี่ยวกับดำเนินงานและนโยบายได้มากยิ่งขึ้นครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต (Polprasert, 2011)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าวข้างต้น มีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินโครงการประสบความสำเร็จ กล่าวคือ นโยบายขององค์กร/หน่วยงานภาคีเครือข่ายมีความสอดคล้องกับบริบท/ปัญหาของพื้นที่มีปัจจัยสนับสนุนทั้งความพร้อมด้านทรัพยากร เทคโนโลยี งบประมาณ และบุคลากรมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน (Chaichompoo & Roorob, 2012) นอกจากนี้ ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ยังเป็นกุญแจดอกสำคัญที่ช่วยทำให้การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพในระดับสูงโดยผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ มีระบบการนำองค์กรและการวางแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงมีการจัดองค์กรและโครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบตามยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีงบประมาณที่เพียงพอ มีกระบวนการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมแก่ผู้บริหารและบุคลากรเพื่อให้เกิดการรับรู้และมีความเข้าใจ มีกระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายเพื่อนำสู่การปฏิบัติ และมีการติดตามและประเมินผลในระดับหน่วยงานอย่างชัดเจน (Jansupasare & Sirimanassakul, 2019) อย่างไรก็ตาม การนำแผนไปสู่การปฏิบัติยังอาจเกิดปัญหาและอุปสรรคได้ ทั้งที่เกิดจากโครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการหลังสิ้นสุดโครงการบางส่วนไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด และมีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานตามแผน (Rungnei, 2008)

ในปีงบประมาณ 2560 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ได้ดำเนินการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ไว้ 4 ด้าน คือ 1) ด้านประสิทธิผล ได้แก่ (1) ประชาชนมีสุขภาพดี (2) บุคลากรเพียงพอและมีความสุข และ (3) เป็นองค์กรคุณภาพและมีธรรมาภิบาล 2) เป้าประสงค์

ด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ (1) ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพจำเป็นอย่างมีคุณภาพและปลอดภัย (2) ประชาชนมีพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสม (3) ผู้รับบริการพึงพอใจ และ (4) ภาควิชาสุขภาพเข้มแข็งในการจัดการสุขภาพในพื้นที่ 3) เป้าประสงค์ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ได้แก่ (1) พัฒนาระบบสุขภาพอำเภอ (2) พัฒนาระบบบริการปฐมภูมิ (3) พัฒนาคุณภาพชีวิตทุกกลุ่มวัย (ด้านส่งเสริมสุขภาพ) (4) พัฒนาระบบป้องกันควบคุมโรคติดต่อ (5) พัฒนาระบบป้องกันควบคุมโรคไม่ติดต่อ (6) ส่งเสริมความปลอดภัยด้านอาหารผลิตภัณฑ์และบริการสุขภาพ (7) พัฒนาระบบการแพทย์ฉุกเฉินครบวงจร (8) ส่งเสริมและพัฒนาระบบจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อมและอาชีวอนามัย (9) พัฒนาระบบบริการผู้สูงอายุและผู้มีภาวะพึ่งพิงด้านสุขภาพ (10) พัฒนาระบบบริการสุขภาพที่จำเป็นให้ได้มาตรฐาน และ (11) ส่งเสริมพัฒนาการแพทย์แผนไทย

4) เป้าประสงค์การพัฒนาองค์กร คือ (1) พัฒนา HRM (2) พัฒนา HRD และส่งเสริมค่านิยม MOPH (3) พัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ (4) พัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ (5) ส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่องค์กรคุณภาพและ (6) พัฒนาระบบการจัดการความรู้งานวิจัยและนวัตกรรมและประกอบด้วยตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 17 ตัวชี้วัดหลัก และ 112 ตัวชี้วัดย่อย (Uttaradit Provincial Public Health Office, 2019) อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ยังไม่ได้ประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ดังกล่าวข้างต้นดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินผลของ CIPP Model ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ ในด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะจากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยประเมินผล (Evaluation research) โดยประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินผลของ CIPP Model 4 ด้าน คือ ด้านบริบท (Context) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านผลผลิต

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ จำนวน 401 คน แบ่งเป็น

- บุคลากรระดับจังหวัด ได้แก่ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ จำนวน 80 คน
- บุคลากรระดับอำเภอ ได้แก่ บุคลากรสาธารณสุขที่เป็นคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) จำนวน 321 คน

คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane (ทาโร ยามาเน่) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 187 คน และกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรระดับจังหวัดและอำเภอตามจำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มคือ

- บุคลากรระดับจังหวัด ได้แก่ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์จำนวน 67 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบมีระบบ (Systematic random sampling)
- บุคลากรระดับอำเภอ ได้แก่ บุคลากรสาธารณสุขที่เป็นคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) จำนวน 120 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ให้ครอบคลุม

ทุกอำเภอจำนวน 9 อำเภอ โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอ ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling)

แหล่งข้อมูลประเภทเอกสารประกอบด้วยรายงานและเอกสารสรุปผลการประชุมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปี 2561-2565 แผนปฏิบัติการประจำปีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ รายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านสาธารณสุข และเอกสารรายงานผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ ตามรูปแบบของ CIPP Model ประกอบด้วย 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วยข้อคำถามแบบให้เลือกตอบ จำนวน 3 ข้อ โดยสอบถามเกี่ยวกับเพศ ประสบการณ์การทำงาน และช่องทางการรับรู้นโยบาย/แผนปฏิบัติการปฏิบัติ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นด้านบริบท ประกอบด้วยข้อคำถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 5 ข้อ โดยสอบถามเกี่ยวกับ ความรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยข้อคำถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 10 ข้อ โดยสอบถามเกี่ยวกับบุคลากร งบประมาณ และระบบเทคโนโลยี

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นด้านกระบวนการ ประกอบด้วยข้อคำถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 8 ข้อ โดยสอบถามเกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการกำกับติดตามและประเมินผล

ตอนที่ 5 ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์และข้อเสนอแนะ โดยข้อคำถามมีลักษณะปลายเปิด จำนวน 2 ข้อ

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ดังนี้

ความเหมาะสมระดับมากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน
ความเหมาะสมระดับมาก เท่ากับ 4 คะแนน
ความเหมาะสมระดับปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน
ความเหมาะสมระดับน้อย เท่ากับ 2 คะแนน
ความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน
และกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับสเกล (Ordinal scale) โดยใช้เกณฑ์ของ Best (1970) แบ่งคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

4.30-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50-4.29 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.70-3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

1.90-2.69 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.89 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

และกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนรายด้านและภาพรวมโดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยและกำหนดให้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าและเท่ากับ 3.50 ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นที่ต้องการถาม (IOC) ผลการวิเคราะห์พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีมากกว่า 0.5 ขึ้นไป จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบสอบถาม

ด้านที่ 2, 3 และ 4 มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.72 0.79 และ 0.87

2. แบบรายงานการประเมินผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อใช้ในการประเมินผลผลิตเกี่ยวกับผลสำเร็จของการ บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุข จังหวัดอุดรดิตถ์ ซึ่งสร้างขึ้นโดยผู้วิจัย ประกอบด้วย ชื่อตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์ เป้าหมาย ผลการดำเนินงาน และผลการบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัด เพื่อนำผลการดำเนินงานที่ได้ไปเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด อุดรดิตถ์กำหนดไว้ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือส่วนนี้ โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผน ตรวจสอบความชัดเจนในการสื่อความและภาษาที่ใช้

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการ จริยธรรมวิจัยในมนุษย์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด อุดรดิตถ์ (หมายเลข 010/2018) กลุ่มตัวอย่างได้รับการ ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษา และวิธีการเก็บข้อมูล พร้อมทั้งชี้แจงสิทธิของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสามารถยุติการ เข้าเป็นกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ต้องแจ้งเหตุผลต่อผู้วิจัย โดยไม่ได้รับผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้น และข้อมูลในการ ตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ไม่นำมา เปิดเผยและนำผลประเมินที่ได้สรุปออกมาเป็นภาพรวม เพื่อใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาเท่านั้น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตนเองให้กับ กลุ่มตัวอย่างในที่ประชุมของทุกหน่วยงาน และให้ผู้ช่วย หัวหน้าหน่วยงานของทุกหน่วยงานเป็นผู้เก็บรวบรวม แบบสอบถามและนำส่งคืนให้ผู้วิจัย และผู้วิจัยเก็บรวบรวม ข้อมูลตามแบบรายงานการประเมินผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้วยตนเอง ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา เพื่อนำไปบันทึก วิเคราะห์และสรุปผลตามประเด็นการ ประเมิน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และข้อมูล เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 187 คน พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 57 คน คิดเป็น ร้อยละ 30.5 และเพศหญิง จำนวน 130 คน คิดเป็น ร้อยละ 69.5 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน 3 อันดับแรก คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 20 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 60.4 รองลงมา คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 กลุ่มที่มี ประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 และช่องทางการรับรู้เกี่ยวกับการ ถ่ายทอดนโยบาย/แผนสู่การปฏิบัติ 3 อันดับแรก คือ ประชุม จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 80.2 รองลงมาคือ หนังสือเวียน จำนวน 128 คน คิดเป็น ร้อยละ 68.5 และสื่อทางสังคมออนไลน์ จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8

2. ผลการประเมินด้านบริบท พบว่ากลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นด้านความรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัด อุดรดิตถ์ ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและ แผนของหน่วยงานในระดับมาก และเมื่อพิจารณา ในแต่ละรายการประเมิน พบว่า อยู่ในระดับมากใน ทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร องค์กรเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนในการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์ และ รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากันคือ คือ ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์ และความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุข จังหวัดอุดรดิตถ์ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการประเมินด้านบริบทตามความคิดเห็นของบุคลากร สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนของหน่วยงาน (n = 187)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
ความรู้ ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์			
1. แผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ มีความสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงสาธารณสุข และปัญหาของพื้นที่	4.10	0.56	มาก
2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและทิศทางการ ดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์	3.86	0.56	มาก
3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของ แผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์	3.86	0.55	มาก
4. ความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่และงานของตนเอง ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	3.91	0.58	มาก
5. ผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุน ในการจัดทำแผนของหน่วยงานที่ตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์	4.19	0.70	มาก
6. เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์	3.91	0.65	มาก
7. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์เปิดโอกาส ให้แลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์	3.97	0.62	มาก
เฉลี่ยโดยรวม	3.97	0.46	มาก
ผลการประเมิน ผ่าน (เกณฑ์ $\bar{X} \geq 3.50$)			

3. ผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้าพบว่าในภาพรวม ทั้ง 3 ด้านคือบุคลากร งบประมาณ และ ระบบเทคโนโลยี มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก และผ่านเกณฑ์การประเมิน ตามที่กำหนด เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้าน ระบบเทคโนโลยี และด้านบุคลากร ส่วนด้านงบประมาณ ไม่ผ่านเกณฑ์ โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านบุคลากร รายการที่มีความเหมาะสมสูงสุดคือ บุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน โดยคำนึง ถึง ความรู้ ความถนัด และประสบการณ์ และรายการที่มีความเหมาะสมต่ำสุด คือ มีการจัดสรรบุคลากรเพียงพอ

ต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุข จังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านงบประมาณ รายการที่มีความเหมาะสมสูงสุด คือ มีการกำกับติดตามการใช้จ่าย งบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และรายการ ที่มีความเหมาะสมต่ำสุดคือ การดำเนินการเบิกจ่าย งบประมาณมีความรวดเร็ว สำหรับด้านระบบเทคโนโลยี ผลการประเมินอยู่ในระดับมากทั้งสองรายการคือ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อจัดเก็บ ข้อมูลในหน่วยงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้า ตามความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนของหน่วยงาน (n = 187)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. บุคลากร			
1.1 มีการจัดสรรบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์	3.32	0.86	ปานกลาง
1.2 บุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความถนัด และประสบการณ์	3.66	0.64	มาก
1.3 บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	3.64	0.67	มาก
1.4 บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความชำนาญในการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	3.60	0.67	มาก
เฉลี่ยโดยรวม	3.55	0.59	มาก
ผลการประเมิน ผ่าน (เกณฑ์ $\bar{x} \geq 3.50$)			
2. งบประมาณ			
2.1 งบประมาณที่ได้รับเพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ	3.33	0.72	ปานกลาง
2.2 ขั้นตอนการดำเนินการจัดใช้งบประมาณมีความสะดวก	3.25	0.82	ปานกลาง
2.3 การดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณมีความรวดเร็ว	3.22	0.81	ปานกลาง
2.4 มีระบบการใช้งบประมาณที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ	3.53	0.76	มาก
2.5 มีการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.67	0.76	มาก
เฉลี่ยโดยรวม	3.40	0.66	ปานกลาง
ผลการประเมิน ผ่าน (เกณฑ์ $\bar{x} \geq 3.50$)			
3. ระบบเทคโนโลยี			
3.1 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อจัดเก็บข้อมูลในหน่วยงาน	3.75	0.68	มาก
3.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.75	0.74	มาก
เฉลี่ยโดยรวม	3.75	0.68	มาก
ผลการประเมิน ผ่าน (เกณฑ์ $\bar{x} \geq 3.50$)			
เฉลี่ยโดยรวมทั้ง 3 ด้าน	3.52	0.55	มาก
ผลการประเมิน ผ่าน (เกณฑ์ $\bar{x} \geq 3.50$)			

4. ผลการประเมินด้านกระบวนการพบว่าในภาพรวมมี 2 ด้าน คือ การนำแผนปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติ และการกำกับ ติดตามและประเมินผล ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก และผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่กำหนดเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการนำแผนปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติ รายการที่มีความเหมาะสมสูงสุด คือ การนำแผนหรือแนวทางที่กำหนดไว้มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และรายการที่มีความเหมาะสมต่ำสุด คือ เลือกใช้วิธีการ/เทคนิค เพื่อแก้ไข

ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงานอย่างเหมาะสม และด้านการกำกับติดตามและประเมินผล รายการที่มีความเหมาะสมสูงสุดคือ มีการนำผลการประเมินแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานมาวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการในปีถัดไป และรายการที่มีความเหมาะสมต่ำสุด คือ มีการกำกับ ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน เป็นรายไตรมาสอย่างสม่ำเสมอ ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการประเมินด้านกระบวนการตามความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนของหน่วยงาน (n = 187)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1. การนำแผนปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติ			
1.1 นำแผนหรือแนวทางที่กำหนดไว้มาใช้ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.89	0.58	มาก
1.2 กำหนดตัวชี้วัดโครงการเพื่อดำเนินงาน ตามแผนได้อย่างชัดเจน	3.88	0.57	มาก
1.3 ทบทวนแนวทางการดำเนินงานเมื่อเกิดปัญหา เพื่อแก้ไขและป้องกันปัญหามีให้เกิดขึ้นอีก	3.78	0.63	มาก
1.4 เลือกใช้วิธีการ/เทคนิค เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในระหว่างดำเนินงานอย่างเหมาะสม	3.74	0.59	มาก
1.5 มีการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย	3.75	0.63	มาก
เฉลี่ยโดยรวม	3.81	0.51	มาก
ผลการประเมิน ผ่าน (เกณฑ์ $\bar{x} \geq 3.50$)			
2. การกำกับ ติดตามและประเมินผล			
2.1 มีการกำกับ ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน เป็นรายไตรมาสอย่างสม่ำเสมอ	3.83	0.61	มาก
2.2 มีการประเมินผลแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย	3.87	0.68	มาก

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการประเมินด้านกระบวนการตามความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนของหน่วยงาน ($n = 187$) (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
2.3 มีการนำผลการประเมินแผนปฏิบัติการของหน่วยงานมาวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในปีถัดไป	3.93	0.65	มาก
เฉลี่ยโดยรวม	3.88	0.58	มาก
ผลการประเมิน ผ่าน (เกณฑ์ $\bar{X} \geq 3.50$)			
เฉลี่ยโดยรวมทั้ง 2 ด้าน	3.83	0.50	มาก
ผลการประเมิน ผ่าน (เกณฑ์ $\bar{X} \geq 3.50$)			

5. ผลการประเมินด้านผลผลิต พบว่า ในภาพรวมผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเกณฑ์เป้าหมายของตัวชี้วัด จำนวน 112 ตัวชี้วัด มีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า ดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จำนวน 66 ตัวชี้วัด จากจำนวนทั้งหมด 112 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 58.9) ไม่บรรลุเป้าหมาย จำนวน 34 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 30.4) และไม่สามารถประเมินผลได้ จำนวน 12 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 10.7) โดยตัวชี้วัดหลักที่มีระดับความสำเร็จในระดับดีมาก จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอ (พชอ.) ความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาบริการปฐมภูมิ ความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนางานบุคลากรและค่านิยมองค์กร ความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนางานคุ้มครองผู้บริโภค และเกื้อหนุนสาธารณสุขความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพงานดูแลผู้สูงอายุระยะยาวและความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนานวัตกรรม และงานวิจัยตัวชี้วัดหลักที่มีระดับความสำเร็จในระดับปรับปรุง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ความสำเร็จในการดำเนินงานควบคุมโรคติดต่อ และความสำเร็จในการดำเนินงานควบคุมโรคไม่ติดต่อ ตัวชี้วัดหลักที่มีระดับความสำเร็จในระดับปรับปรุงเร่งด่วน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพงานสุขภาพจิต

6. ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ พบว่า มีปัญหา

ในด้านบุคลากรที่ยังขาดความพร้อมในด้านความรู้ความสามารถด้านการพัฒนายุทธศาสตร์/แผนงาน/โครงการ ด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่สอดคล้องกับระยะเวลาดำเนินงาน ทำให้มีเวลาดำเนินงานน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ด้านการจัดทำแผนงาน/โครงการที่มีหลายขั้นตอน และใช้เวลานาน ทำให้ดำเนินกิจกรรมซ้ำ ขาดการบูรณาการแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ขาดการกำกับแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ด้านตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ตัวชี้วัดบางข้อไม่สามารถเก็บข้อมูลผลงานได้จากการออกแบบตัวชี้วัดที่ไม่ถูกต้อง

สรุปและอภิปรายผล

จากสรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลตามองค์ประกอบของ CIPP Model คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. จากผลการประเมินด้านบริบทเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ ของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนของหน่วยงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์

สอดคล้องกับผลการศึกษาของฉันทนา เจนสุขเสรี และ กุลภัสสรณ์ ศิริมนัสกุล ที่ผู้บริหารของกรมควบคุมโรค เป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นจะบรรลุวิสัยทัศน์ มีระบบการ นำองค์กรและการวางแผนยุทธศาสตร์รายการที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย และทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดอุตรดิตถ์ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัด อุตรดิตถ์ (Jansupasare, & Sirimanassakul, 2019) ซึ่งหน่วยราชการจำนวนมากยังมีปัญหาในการแปลง ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการที่ไม่สามารถ สื่อสาร ถ่ายทอดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่ สิ่งที่บุคลากรสามารถเข้าใจร่วมกันได้ หรือบุคลากรใน ทุกระดับไม่รู้สึกร่วมมีส่วนร่วมหรือรับผิดชอบต่อการ นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล (Dacharin et al., 2009) อีกทั้งการจัดทำกลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ มีหลายขั้นตอนต้องใช้ความสามารถด้านการวิเคราะห์ เชื่อมโยง

2. จากผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้า ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัด อุตรดิตถ์ มีความพร้อมในทุกด้าน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านบุคลากร รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึง ความรู้ ความถนัด และประสบการณ์ที่เป็นเช่นนี้เพราะ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานด้านนโยบาย และ แผนของหน่วยงาน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ การทำงานมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 60.4 และสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์มีการจัดโครงสร้างที่รับผิดชอบ ตามยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน สอดคล้องกับผลการศึกษา ของทวิวรรณ อินดา ที่พบว่าองค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การมอบหมาย กลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ (Inda, 2014) รายการที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด คือมีการจัดสรรบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ตามแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ ที่เป็นเช่นนี้เพราะการเพิ่มขึ้นของภาระงานในปัจจุบัน และความต้องการทักษะการทำงานที่เพิ่มขึ้นซึ่งสอดคล้อง

กับผลการศึกษาของฉันทนา เจนสุขเสรี และ กุลภัสสรณ์ ศิริมนัสกุล ที่ผู้บริหารของกรมควบคุมโรค เป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นจะบรรลุวิสัยทัศน์ มีระบบการ นำองค์กรและการวางแผนยุทธศาสตร์รายการที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย และทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดอุตรดิตถ์ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัด อุตรดิตถ์ (Jansupasare, & Sirimanassakul, 2019) ซึ่งหน่วยราชการจำนวนมากยังมีปัญหาในการแปลง ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการที่ไม่สามารถ สื่อสาร ถ่ายทอดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่ สิ่งที่บุคลากรสามารถเข้าใจร่วมกันได้ หรือบุคลากรใน ทุกระดับไม่รู้สึกร่วมมีส่วนร่วมหรือรับผิดชอบต่อการ นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล (Dacharin et al., 2009) อีกทั้งการจัดทำกลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ มีหลายขั้นตอนต้องใช้ความสามารถด้านการวิเคราะห์ เชื่อมโยง

กับผลการศึกษาของฉันทนา เจนสุขเสรี และ กุลภัสสรณ์ ศิริมนัสกุล ที่ผู้บริหารของกรมควบคุมโรค เป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นจะบรรลุวิสัยทัศน์ มีระบบการ นำองค์กรและการวางแผนยุทธศาสตร์รายการที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย และทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดอุตรดิตถ์ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัด อุตรดิตถ์ (Jansupasare, & Sirimanassakul, 2019) ซึ่งหน่วยราชการจำนวนมากยังมีปัญหาในการแปลง ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการที่ไม่สามารถ สื่อสาร ถ่ายทอดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่ สิ่งที่บุคลากรสามารถเข้าใจร่วมกันได้ หรือบุคลากรใน ทุกระดับไม่รู้สึกร่วมมีส่วนร่วมหรือรับผิดชอบต่อการ นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล (Dacharin et al., 2009) อีกทั้งการจัดทำกลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ มีหลายขั้นตอนต้องใช้ความสามารถด้านการวิเคราะห์ เชื่อมโยง

กับผลการศึกษาของฉันทนา เจนสุขเสรี และ กุลภัสสรณ์ ศิริมนัสกุล ที่ผู้บริหารของกรมควบคุมโรค เป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นจะบรรลุวิสัยทัศน์ มีระบบการ นำองค์กรและการวางแผนยุทธศาสตร์รายการที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย และทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดอุตรดิตถ์ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัด อุตรดิตถ์ (Jansupasare, & Sirimanassakul, 2019) ซึ่งหน่วยราชการจำนวนมากยังมีปัญหาในการแปลง ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการที่ไม่สามารถ สื่อสาร ถ่ายทอดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่ สิ่งที่บุคลากรสามารถเข้าใจร่วมกันได้ หรือบุคลากรใน ทุกระดับไม่รู้สึกร่วมมีส่วนร่วมหรือรับผิดชอบต่อการ นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล (Dacharin et al., 2009) อีกทั้งการจัดทำกลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ มีหลายขั้นตอนต้องใช้ความสามารถด้านการวิเคราะห์ เชื่อมโยง

3. จากการประเมินผลด้านกระบวนการในภาพรวมมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากขึ้นไป แสดงให้เห็นว่าแผนยุทธศาสตร์สาขารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์มีความชัดเจน หน่วยงานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยด้านการนำแผนปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติ รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ นำแผนหรือแนวทางที่กำหนดไว้มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่เป็นเช่นนี้เพราะสำนักงานสาขารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์ มีการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์โดยใช้ Strategy map เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดเพื่อให้บุคลากรกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องเป้าประสงค์องค์กร กำหนดกิจกรรมรองรับกลยุทธ์ และจัดทำเป็นแผนงาน/โครงการ โดยได้กำหนดแบบฟอร์มให้เป็นรูปแบบเดียวกัน ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือเลือกใช้วิธีการ/เทคนิคเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงานอย่างเหมาะสมที่เป็นเช่นนี้เพราะบุคลากรยังขาดความคิดสร้างสรรค์เพื่อหาวิธีที่มีความแตกต่างและหลากหลาย โดยต้องวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงก่อนเพื่อพิจารณาเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

ด้านการกำกับติดตามและประเมินผล รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการนำผลการประเมินแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานมาวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการในปีถัดไปที่เป็นเช่นนี้เพราะสำนักงานสาขารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์มีการกำหนดกรอบการสรุปผลงานที่ครอบคลุมงานยุทธศาสตร์และงานประจำ กำหนดรูปแบบเอกสารให้มีการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหาและสาเหตุของปัญหา กลยุทธ์ แผนงานโครงการ ผลการดำเนินงาน บัญชีสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือมีการกำกับติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส อย่างสม่ำเสมอ ที่เป็นเช่นนี้เพราะขาดการกำกับติดตามผลงานตามแผนยุทธศาสตร์รายไตรมาส เนื่องจากภาระงานที่มาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของศศิวรรณ ต้นกันยา และคณะ (2559) ที่พบปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล มีปัญหาเนื่องจากภาระงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายมาก (Tonkanya, Chanluechai, & Chomya, 2016)

4. จากผลประเมินด้านผลผลิต ในภาพรวมผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีผลการดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัดยุทธศาสตร์สาขารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์ร้อยละ 30.3 ไม่สามารถประเมินผลได้ ร้อยละ 10.7 แสดงให้เห็นว่า กระบวนการบริหารจัดการแผนบางส่วนยังขาดประสิทธิภาพที่เป็นเช่นนี้เพราะปัจจัยหลายประการ ตั้งแต่ ปัจจัยด้านบุคลากรที่บางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนายุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ ด้านงบประมาณที่การบริหารจัดการงบประมาณไม่ทันเวลาต่อการดำเนินงานตามแผน ด้านการจัดทำแผนงาน/โครงการที่มีหลายขั้นตอนใช้เวลานาน ทำให้ดำเนินกิจกรรมช้า และด้านตัวชี้วัดที่บางข้อไม่สามารถเก็บข้อมูลผลงานได้จากการออกแบบตัวชี้วัดที่ไม่ถูกต้อง

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สาขารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์สรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ดังนี้

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ควรดำเนินการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำนโยบายและแผนงาน/โครงการ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานสาขารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์ รวมทั้งพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบ การคิดสร้างสรรค์ เพื่อสามารถเลือกใช้วิธีการ/เทคนิคเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงานอย่างเหมาะสม

2. ควรเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนให้กับบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องผ่านการประชุม สัมมนา หรือช่องทางอื่นๆ อย่างทั่วถึงและเหมาะสม และครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

3. ควรบริหารจัดการอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สาขารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์ รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากร

4. ควรพัฒนากระบวนการจัดสรรงบประมาณ และระบบการเบิกจ่ายงบประมาณ ให้ขั้นตอนมีความสะดวก

และรวดเร็วรวมทั้งสร้างความเข้าใจการเบิกจ่ายงบประมาณแก่ผู้เกี่ยวข้อง

5. ควรพัฒนาการกำกับ ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นรายไตรมาสอย่างสม่ำเสมอและพัฒนาการจัดทำตัวชี้วัดให้ชัดเจน สามารถวัดและเก็บข้อมูลได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยแบบต่อเนื่องเพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ สำหรับเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์

3. ควรมีการประเมินแผนเชิงคุณภาพควบคู่กับการประเมินเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก และเพิ่มคุณค่าของกระบวนการประเมิน สำหรับปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

Best, J. W. (1970). *Research in education*.

Englewood Cliffs, New Jersey: Printice-Hall.

Chaichompoo, P., & Roorob, T. (2012). Project evaluation of disease prevention and control district model development of Public Health Region 14 in 2012. *The Office of Disease Prevention and Control 5th NakhonRatchasima Journal*, 19(1), 5-17. (in Thai)

Dacharin, P., Saetiauw, Y., Dissara, Y., Juntawong, N., & Trongtong, Y. (2009). *Strategy map. learning innovation development project, self-learning toolkit*. (3rd ed.). Bangkok: Office of the Public Sector Development Commission. (in Thai)

Hengchamras, Y., Petchsiri, S., Piromya, C., Chantarakul, S., Wiroje, P., & Kongpum, W. (2016) *Evaluation of management efficiency according to the development strategy*, Sumut Sakhon: Faculty of Education, Institute of Physical Education. (in Thai)

Inda, T. (2014). The development of effective strategic implementation model in Governmental Higher Education Institutions in Thailand. *MSU Journals*, 33(5), 56-60. (in Thai)

Jansupasare, C., & Sirimanassakul, K. (2019). Five-year achievements of the strategic plan for the Department of Disease Control 2011-2020. Division of Planning, Department of Disease Control, *Disease Control Journal*, 45(1), 22-30. (in Thai)

Ministerial Regulation. (2017). *Royal Thai Government Gazette*, 134 (Section 64). (in Thai)

Polprasert, P. (2011). *Writing and evaluating projects from theory to practice*. Faculty of Management Science, Kamphaengphet Rajabhat University. (in Thai)

Royal Decree on Criteria and Procedures for Good Governance, B.E. 2546 (2003). *Royal Thai Government Gazette*, 120(Section 100). (in Thai)

Rungnei, N. (2008). *The evaluation of strategic and action plan performance in fiscal year 2007 of Prachomklao College of Nursing*, Phetchaburi: Praboromarajchanok Institute for Health Workforce Development, Prachomklao College of Nursing. (in Thai)

- Sirisunhirun, S., Ploywan, P., Amornsiriphong, S., Nomnian, A., Rugchatjaroen, K., & Arakpothchong, W. (2016). Performance evaluation of the National Health Commission Office (External Evaluation) for the fiscal year 2015. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 17(2), 89-96. (in Thai)
- Tonkanya, T., Chanluechai, S., & Chomya, R. (2016). Problems and guidelines of strategy implementation in basic educational institutions under the supervision of KhonKaen Primary Educational Service Area Office 4. *Journal of Education, Mahasarakham University*, 10(3), 164-177. (in Thai)
- Uttaradit Provincial Public Health Office. (2019). *Annual report of the Provincial Health Office 2019*. Uttaradit: Uttaradit Provincial Public Health Office. (in Thai)