

กระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ด้านสุขภาพไปปฏิบัติ ของเครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด A Learning Process of Healthy Strategic Implementation Model at Kaset Wisai Healthy Network, Roi-Et

ประคอง กองทุ่งมน* และเสฐียรพงษ์ ศิวินา**

Prakong Kongtungmon and Satianpong Siwina

Corresponding author: E-mail: S.siw480@gmail.com

(Received: May 28, 2020; Revised: June 11, 2020; Accepted: June 18, 2020)

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ : เพื่อศึกษากระบวนการเรียนรู้และประเมินผลกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการนำ กลยุทธ์ด้านสุขภาพไปปฏิบัติของเครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด

รูปแบบการวิจัย : การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา

วัตถุประสงค์และวิธีการศึกษา : กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ปฏิบัติงานแผนยุทธศาสตร์ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์คัดเข้าและคัดออก จำนวน 60 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสำรวจสภาพปัญหา วิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบประเมินความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ และแบบรายงานผลการประเมินปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย : 1) สภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (Mean=2.47,SD=0.41) 2) กระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ด้านสุขภาพไปปฏิบัติประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ (1) การค้นหาปัญหาและเรียนรู้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม (2) การตั้งคำถามและการไตร่ตรองครุ่นคิด (3) การเลือกแนวทางแก้ไขปัญหา (4) การดำเนินการแก้ไข และ (5) การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล โดยกระบวนการเรียนรู้ มีความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.60, \sigma = 0.29$) 2) ผลการปฏิบัติราชการ พบว่า ความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก และดี (91%) (43 ตัวชี้วัด) เมื่อพิจารณาเป็นรายยุทธศาสตร์ พบว่า ด้านส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคตามกลุ่มวัย (71%) การบริการ (90%) บุคลากร (100%) และการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล (100%) ตามลำดับ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ามีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการที่อยู่ในระดับต่ำ (9%) (4 ตัวชี้วัด) ได้แก่ ผู้ป่วยความดันโลหิตสูงรายใหม่ลดลง ผู้ป่วยเบาหวานรายใหม่ลดลง ผู้ป่วยโรคเบาหวานและความดันโลหิตสูงที่ควบคุมได้ และการฆ่าตัวตายสำเร็จ

สรุป : กระบวนการเรียนรู้ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ส่งผลให้การนำกลยุทธ์ด้านสุขภาพไปปฏิบัติบรรลุเป้าหมายเพิ่มขึ้น ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำกระบวนการเรียนรู้ไปดำเนินการในหน่วยงาน

คำสำคัญ : รูปแบบ; การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์; เครือข่ายสุขภาพ

* นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ โรงพยาบาลเกษตรวิสัย

** นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ โรงพยาบาลเกษตรวิสัย

ABSTRACT

Purposes : To investigate and assessment learning process of healthy strategic implementation model at Kaset Wisai healthy network, Roi-Et .

Design : Research and development study

Material and Methods : 60 of subjects were strategic plan practitioners with inclusion criteria and exclusion criteria. Data were collected by using problem survey, document analysis and related research theoretical reasoning evaluation form, and annual report, 2017. Data were analyzed using descriptive statistics such as frequency, percentage, mean and standard deviation.

Main findings : 1) Overall implementation of strategy was at a low level. (Mean = 2.47, SD = 0.41). 2) Five steps of a learning process to promote implementation of health strategies were consisted : (1) Finding the problem and learning the problem together as a team (2) Questioning and reflection (3) Choosing a solution (4) Corrective action and (5) Control, supervision, monitoring and evaluation by the learning process theoretically reasonable and possibility was at highest level ($\mu = 4.60$, $\sigma = 0.29$). 3) The results of the civil service operation showed that success of strategic management Overall, levels were very good and good (91%) (43 indicators). When considering each strategy, it was found that health promotion and disease prevention by age group (71%) services (90%) personnel (100%) and administration with good governance principles (100)%, respectively. Whereas were low performance indicators (9%) (4 indicators), including new hypertension patients, new diabetes patients reduced diabetic patients and controlled hypertension and suicide.

Conclusion and recommendations : The result of this research has led to implementation of health strategies to achieve more goals, therefore, relevant agencies should implement this learning process in department.

Keywords : Learning process; Healthy strategic

บทนำ

ความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุขไปสู่การปฏิบัตินั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ ประกอบด้วยความชัดเจนของแผนพัฒนาฯ การรับรู้ความเข้าใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความตระหนักถึงภารกิจและความรับผิดชอบร่วมกันของทุกภาคส่วน¹ ภายใต้ทิศทางที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น ระบบและกลไกการบริหารจัดการจากแผนสู่การปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงกันในระดับต่างๆ² ทั้งนี้ กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่จะพัฒนาความเป็นเลิศ 4 ด้าน คือ การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค การบริการ การบริหารบุคลากร และการบริหารด้วยธรรมาภิบาล เพื่อขับเคลื่อนทุกหน่วยงานไปสู่เป้าหมายประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน³

การพัฒนาองค์กรให้มีรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการจะดีที่สุด และมีความเหมาะสมกับองค์กรเพื่อประโยชน์ในดำเนินการด้านยุทธศาสตร์ที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการป้องกัน ปัญหาสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์ มีการตัดสินใจที่ดี ช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ลดช่องว่างและความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน เพิ่มการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลตลอดจนการเสริมสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ ที่ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่ง Kaplan and Norton¹ มีบทสรุปจากหนังสือเรื่อง The Strategy-focused Organization ว่าการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อ

ให้บรรลุผลสำเร็จนั้น จะต้องใช้เวลาและความสามารถมากกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างมีคุณภาพ จึงมีข้อเสนอให้ยุทธศาสตร์ เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์รวม 5 ประการคือ 1) เริ่มการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 2) นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน โครงการที่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) ปรับสร้างความเชื่อมโยงบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่วางแผนไว้ 4) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการและยุทธศาสตร์ขององค์กร และ 5) จัดวางระบบและระเบียบให้มีการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง

ขณะเดียวกันสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดร้อยเอ็ดได้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สาธารณสุขในพื้นที่โดยใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ได้ถ่ายทอดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสาธารณสุขทุกปี สอดคล้องกับเครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัยได้นำแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้อย่างต่อเนื่องรูปแบบ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยสามขั้นตอน คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล ซึ่งกลุ่มงานประกันสุขภาพ ยุทธศาสตร์และสารสนเทศทางการแพทย์ โรงพยาบาลเกษตรวิสัย ที่ได้รับการมอบหมายให้ในการดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล ทำให้ทราบถึงสถานการณ์การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สุขภาพของอำเภอในระดับหนึ่ง แต่ข้อมูลยังไม่เพียงพอ จึงมีความจำเป็นต้องหาข้อมูลเพิ่มเติม⁴ เพื่อจะได้ทราบถึงกระบวนการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะที่สำคัญจากผู้ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ บทบาทของผู้นำองค์กรมีความสำคัญยิ่งต่อการกำหนดนโยบาย และมาตรการสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจ และวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์พบว่า ปัญหาการดำเนินงานด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจในแผนฯ การจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ ที่ไม่สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน และแผนไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติ การมอบหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านไม่ชัดเจน ขาดขวัญกำลังใจ

ตลอดจนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งบประมาณไม่เพียงพอ ยังไม่มีระบบการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีมเท่าที่ควร รวมถึงด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผลมีขั้นตอนที่ไม่ชัดเจน และไม่ต่อเนื่องตามระยะเวลาที่กำหนด⁶

กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์จึงเป็นทางออกสำหรับการแก้ปัญหาข้างนี้ ทั้งนี้ David Kolb เชื่อว่าการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ที่เราเรียกว่า Experiential Learning หรือ Learning cycle วัฏจักรการเรียนรู้แบบนี้จะเน้นที่การมีประสบการณ์ในสิ่งนั้นๆ โดยตรง เช่น การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง เช่น การอ่านหนังสือ การดูวิดีโอ การสนทนาพูดคุย การทดลอง การทบทวน ไตร่ตรอง คือการนำประสบการณ์ที่เกิดขึ้นมาครุ่นคิดใคร่ครวญ เช่น เขียนบันทึกสิ่งที่เรียนรู้การสนทนา หรือ Discussion สรุปหลักการหรือทฤษฎี ผู้เรียนจะนำสิ่งที่ได้จากขั้นที่ 1 และ 2 มาสรุปออกมาเป็นทฤษฎีส่วนตัวด้วยวิธีการ เช่น การเขียน Mind mapping การสรุปการเรียนรู้ออกมาเป็น Model การนำเสนอผลการเรียนรู้ และการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปปฏิบัติจริงเพื่อเรียนรู้ว่าสิ่งไหนใช้ได้ สิ่งไหนต้องปรับปรุง จากนั้นจะกลับเข้าสู่ขั้นตอนที่ 1 อีกครั้ง⁷

นอกจากนี้การเรียนรู้ยังต้องมีสิ่งเร้า (Stimulus) เป็นตัวการที่ทำให้บุคคลมีปฏิกิริยาโต้ตอบออกมาและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมว่าจะแสดงออกมาในลักษณะใด สิ่งเร้าอาจเป็นเหตุการณ์หรือวัตถุและอาจเกิดภายในหรือภายนอกร่างกายก็ได้ เช่น เสียงนาฬิกาปลุกให้ตื่น กำหนดวันสอบเร้าให้เตรียมสอบ แรงขับ (Drive) มี 2 ประเภทคือ แรงขับปฐมภูมิ (Primary Drive) เช่น ความหิว ความกระหาย การต้องการพักผ่อน เป็นต้น และแรงขับทุติยภูมิ (Secondary Drive) เป็นเรื่องของความต้องการทางจิตและทางสังคม เช่น ความวิตกกังวล ความต้องการความรัก ความปลอดภัย เป็นต้น แรงขับทั้งสองประเภทเป็นผลให้เกิดปฏิกิริยาอันจะนำไปสู่การเรียนรู้ การตอบสนอง (Response) เป็นพฤติกรรมต่างๆ ที่บุคคลแสดงออกมาเมื่อได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าต่างๆ เช่น คน สัตว์ สิ่งของ หรือสถานการณ์ อาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งแวดล้อมที่รอบตัวเรานั้นเอง และแรงเสริม (Reinforcement) สิ่งที่มาเพิ่มกำลังให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง เช่น รางวัล การตำหนิ การลงโทษ การชมเชย เงินของขวัญ⁸ เป็นต้น เช่นเดียวกับการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี พบว่า

(1) ยุทธศาสตร์สุขภาพปี 2559 มีความสอดคล้องและตอบสนองนโยบายกระทรวงสาธารณสุข แต่ไม่สอดคล้องกับปัญหาของพื้นที่ แผนยุทธศาสตร์ไม่เห็นทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ขาดการกำกับ ติดตาม และประเมินผลที่เป็นระบบ (2) ยุทธศาสตร์สุขภาพ ปี2560 มีการวิเคราะห์ข้อมูลจากทุกระดับ ทุกมิติและเลือกนำปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพมาจัดทำยุทธศาสตร์ มีการบูรณาการแผนปฏิบัติการรายยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของกลุ่มงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน มีการนิเทศติดตามงานที่หลากหลายรูปแบบและครบทุกพื้นที่ (3) ยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดตอบสนองต่อปัญหาและบริบทของพื้นที่ มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุขรวมทั้งแผนพัฒนาจังหวัด สอดคล้องและเชื่อมโยงกันตั้งแต่วิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์กลยุทธกิจกรรมหลักจนถึงกิจกรรมในแผนปฏิบัติการ แต่ด้านการกำกับและประเมินผล กลับให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดมากกว่า การประเมินผลงานตามยุทธศาสตร์และสภาพปัญหาจริงของพื้นที่ การบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะกระบวนการจัดทำแผนฯ เท่านั้น ควรให้ความสำคัญในทุกขั้นตอนตั้งแต่การจัดทำแผนฯ การถ่ายทอดแผนฯ การแปลงแผนสู่การปฏิบัติการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการนิเทศติดตามการดำเนินงานตามแผน จึงจะทำให้การบริหารยุทธศาสตร์มีความสมบูรณ์เกิดประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์⁹

กระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่นั้นเป็นการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มผู้พ้นวัยเรียนที่กลับเข้ามาสู่กระบวนการทางศึกษาใหม่ที่มีความแตกต่างจากการจัดการศึกษาทั่วไป โดยเฉพาะเรื่องของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยปกติการสอนทั่วไปหรือที่เรียกว่าการสอนเด็ก (Pedagogy) ผู้สอนจะมีวิธีการและกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นความสำคัญในด้านความรู้ทักษะและเจตคติตามลำดับ และครูจะเป็นผู้ที่กำหนดความรู้ให้แก่ผู้เรียนว่าใครควรจะเรียนรู้เรื่องอะไรเรียนมากน้อยแค่ไหน ครูผู้สอนจะเป็นผู้คิด ผู้พูด ผู้กวัดข้อนบรมสั่งสอนและเป็นผู้ตัดสินใจแทนผู้เรียน¹⁰ ซึ่งตรงกันข้ามกับการสอนกลุ่มผู้เรียนที่กลับเข้ามาสู่กระบวนการทางศึกษาใหม่ซึ่งเป็นผู้เรียนที่เป็นวัยผู้ใหญ่ที่มีกระบวนการสอนเน้นความสำคัญในด้านทัศนคติทักษะและความรู้ตามลำดับ และผู้เรียนจะเรียนรู้ตามความต้องการของตน ผู้สอน

จะทำหน้าที่จัดสถานการณ์หรือมวลประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วและมากที่สุด ไม่ใช่ผู้สั่งการ แต่เป็นผู้ร่วมในการเรียนรู้การเรียนรู้ทั้งผู้สอนและผู้เรียนจะมีส่วนร่วมกัน และไม่มีใครมีอำนาจในการครอบงำความคิดของใคร ซึ่งเป็นการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้สอนที่ทำหน้าที่สอนผู้ใหญ่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์และศิลป์ของการสอนผู้ใหญ่อย่างถ่องแท้ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนที่เป็นวัยผู้ใหญ่ให้มีคุณภาพสูงสุด ตามความต้องการของผู้เรียนและสังคมต่อไป¹¹

จากแนวคิดของ Knowles¹⁰ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าและความสามารถของตนเอง มีความเป็นตัวตนของตนเอง รู้จักแก้ปัญหา เลือกและตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง มีศักยภาพพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง จะเห็นถึงความแตกต่างที่สำคัญและเด่นชัดระหว่างการสอนเด็กและการสอนผู้ใหญ่ในการสอนเด็กนั้นหากจะว่าไปแล้วเป็นการสอนที่มีครูเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดคอยควบคุมความคิดของผู้เรียนโดยครูมีบทบาทที่สำคัญคอยสั่งการว่าผู้เรียนควรจะเรียนอะไรควรเรียนอย่างไรควรคิดอย่างไรและควรประพฤติตนอย่างไร เป็นการสอนที่ผู้เรียนจะเป็นผู้รับอย่างเดียวครูผู้สอนเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้โดยครูเป็นผู้คิด ผู้พูด ผู้รู้ผู้อบรมสั่งสอน ซึ่งมีความแตกต่างจากการสอนผู้ใหญ่ ที่ผู้เรียนและครูผู้สอนเรียนรู้ร่วมกันมีอิสระในความคิดตามความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ¹²

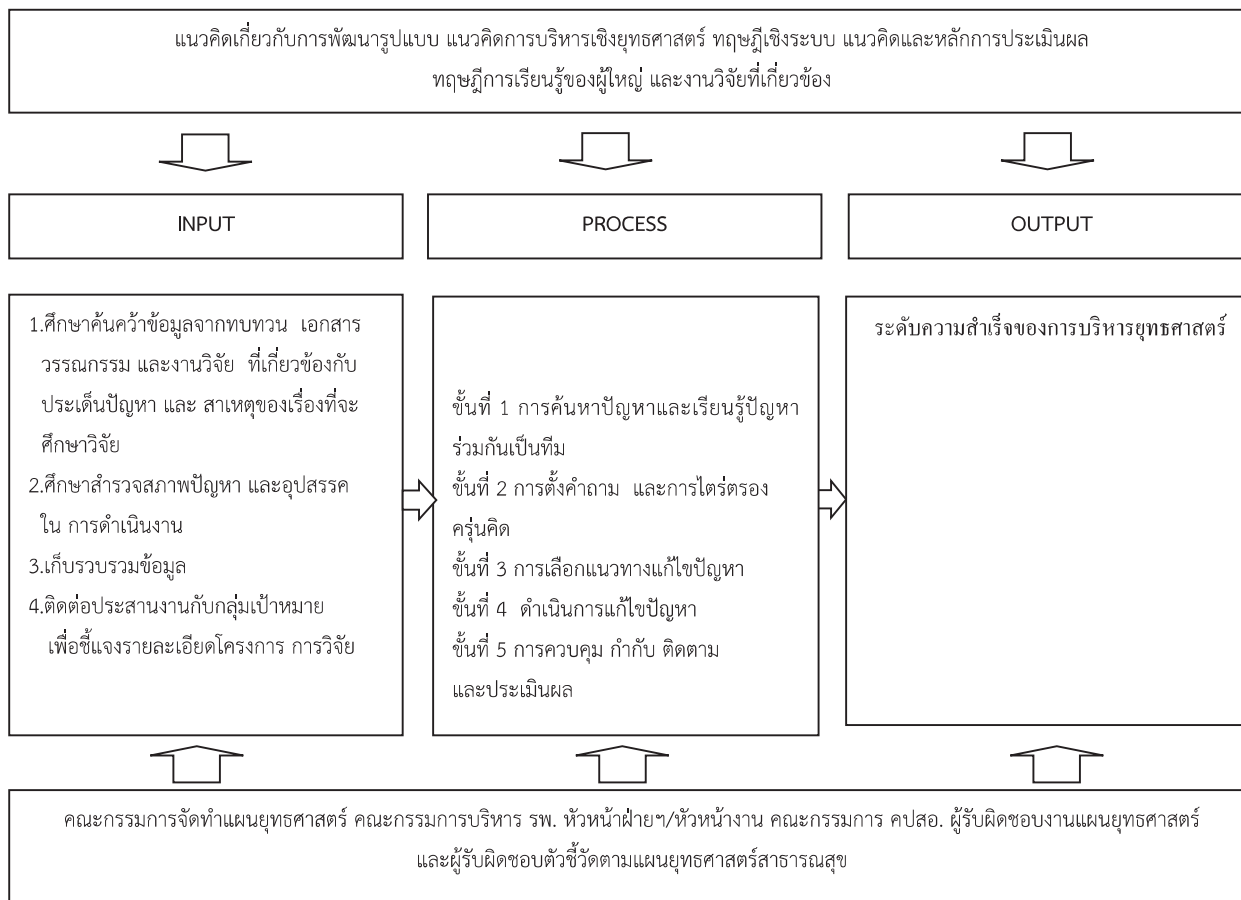
จากการประมวลเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ด้านสุขภาพปฏิบัติของเครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัย โดยมีกระบวนการดำเนินงานการค้นหาค้นหาปัญหาและวางแผน โดยกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติ การนำแผนปฏิบัติ โดยการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลการควบคุมกำกับ ติดตามและประเมินผล โดยประเมินตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์และการปรับปรุงและสะท้อนผล โดยการสะท้อนข้อมูลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดรูปแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพเกิดการพัฒนายุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ด้านสุขภาพปฏิบัติของเครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด

2. เพื่อประเมินผลกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ด้านสุขภาพปฏิบัติของเครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) เพื่อศึกษากระบวนการเรียนรู้และประเมินผลกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ด้านสุขภาพปฏิบัติของเครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ดำเนินการวิจัยตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560 ดังนี้

1. การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน (Research :R1): Analysis ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ โดยการศึกษาบริบทของพื้นที่สภาพปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน และบทวน

เอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของเครือข่ายสุขภาพระดับอำเภอ

1.1 ประชากรศึกษา เป็นผู้ปฏิบัติงานแผนยุทธศาสตร์ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การคัดเลือกและคัดออก คือ เป็นผู้ปฏิบัติงานแผนยุทธศาสตร์ในโรงพยาบาลชุมชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 15 แห่ง จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสำรวจการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดำเนินการสำรวจในเดือนกันยายน 2559 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ด้านสุขภาพปฏิบัติของเครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด (Development: D1: Design and Development) เป็นการร่างรูปแบบด้วยวิธีการเชิงระบบ แล้วนำกระบวนการเรียนรู้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน จำแนกเป็นผู้คุณวุฒิด้านการบริหารสาธารณสุข จำนวน 2 คน ด้านการพยาบาลและเวชปฏิบัติชุมชน จำนวน 2 คน และด้านการวิจัยและประเมินผล จำนวน 1 คน เพื่อพิจารณาความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี และความเป็นไปได้ของกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ สถิติเชิงพรรณนา พบว่า ความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.60, \sigma = 0.29$)

1.3 การนำกระบวนการเรียนรู้ไปปฏิบัติ (Research: R2; Implementation) เป็นวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-experimental design) แบบกลุ่มเดียววัดก่อนหลัง (One group pretest posttest design) โดยกระบวนการเรียนรู้ไปใช้ในหน่วยบริการปฐมภูมิเกษตรวิสัย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ปฏิบัติงานแผนยุทธศาสตร์ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การคัดเลือกและคัดออก คือ เป็นผู้ปฏิบัติงานแผนยุทธศาสตร์ในโรงพยาบาลชุมชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 15 แห่ง จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสำรวจการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวน 7 ด้าน และแบบรายงานผลการประเมินปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 (ตุลาคม 2559-กันยายน 2560) ทั้งหมด 43 ตัวชี้วัด ภายใต้การพัฒนาคำถามเป็นเลิศ 4 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรคและคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ 7 ตัวชี้วัด ด้านบริการเป็นเลิศ 20 ตัวชี้วัด ด้านบุคลากรเป็นเลิศ 5 ตัวชี้วัด และด้านการบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล 11 ตัวชี้วัด

โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงแนวทางการดำเนินงานและการประเมินผลให้แก่กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารเครือข่าย บริการปฐมภูมิเกษตรวิสัยและผู้ปฏิบัติงานในโรง

พยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและนิเทศติดตาม 3 เดือน/ครั้ง เพื่อตรวจสอบการขับเคลื่อนกลยุทธ์การนำกระบวนการเรียนรู้ไปใช้ประกอบด้วย 1) กระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ด้านสุขภาพไปปฏิบัติประกอบด้วย การดำเนินงาน 5 ขั้นตอน (EPADE) คือ การค้นหาปัญหาและเรียนรู้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม (E-exploring and learning by group) การตั้งคำถามและการไตร่ตรองครุ่นคิด (P-setting of problem and reflectiveness) เลือกแนวทางแก้ไขปัญหา (A-Alternative of solve) ดำเนินการแก้ไขปัญหา (D-doing) และควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล (E-evaluation monitoring and control) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ สถิติเชิงพรรณนา

1.4 ขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ด้านสุขภาพปฏิบัติของเครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัย แผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Development: D2; Evaluation) เป็นการทบทวนและปรับปรุงรูปแบบนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติก่อนนำไปเผยแพร่

การพิทักษ์สิทธิ์และจริยธรรมการวิจัย

งานวิจัยนี้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดร้อยเอ็ด เลขที่ COE 0032560

ผลการวิจัย

1. สภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\text{Mean} = 2.47, \text{SD} = 0.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา มีการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาคือการปฏิบัติตามแผน ($\text{Mean} = 2.53, \text{SD} = 0.82$) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าการทบทวนกลยุทธ์ ($\text{Mean} = 2.35, \text{SD} = 0.69$) และการจัดทำแผนงาน/โครงการ ($\text{Mean} = 2.41, \text{SD} = 0.76$) มีการดำเนินการน้อยที่สุด ดังปรากฏตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	Mean(SD)	ระดับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
1. การมอบหมายผู้รับผิดชอบ	2.44(0.60)	น้อย
2. การเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา	2.54(0.62)	ปานกลาง
3. การทำความเข้าใจกลยุทธ์	2.51(0.90)	ปานกลาง
4. การทบทวนกลยุทธ์	2.35(0.69)	น้อย
5. การจัดทำแผนงาน/โครงการ	2.41(0.76)	น้อย
6. การปฏิบัติตามแผน	2.53(0.82)	ปานกลาง
7. การประเมินผลการดำเนินงาน	2.52(0.58)	ปานกลาง
เฉลี่ยโดยรวม	2.47(0.41)	น้อย

2. กระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ด้านสุขภาพ ประกอบด้วย การดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ การค้นหาปัญหาและเรียนรู้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม การตั้งคำถามและการไตร่ตรองครุ่นคิด การเลือกแนวทางแก้ไข ปัญหา การดำเนินการแก้ไข และการควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล

3. ความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์เครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัย โดยรวมอยู่ในระดับดีมากและดี (91%) (43 ตัวชี้วัด) เมื่อพิจารณาเป็นรายยุทธศาสตร์พบว่า ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (100.0%) ด้านส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นเลิศ (100%) และด้านการบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (100%) รองลงมา คือ ด้านบริการเป็นเลิศ (90%) ตามลำดับ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ามีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการที่อยู่ในระดับต่ำ (9%) (4 ตัวชี้วัด) ได้แก่ ผู้ป่วยความดันโลหิตสูงรายใหม่ลดลง ผู้ป่วยเบาหวานรายใหม่ลดลง ผู้ป่วยโรคเบาหวานและความดันโลหิตสูงที่ควบคุมได้ และการฆ่าตัวตายสำเร็จ

วิจารณ์

ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาพของเครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัย โดยการค้นหาปัญหาและวางแผน โดยกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและพร้อมที่จะนำ การนำแผนโดยการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อให้การนำไปปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ และเกิดประสิทธิผล การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล โดยประเมินตัวชี้วัด

ที่เป็นผลลัพธ์ และการปรับปรุงและสะท้อนผล ทั้งอาจเป็นเพราะกระบวนการขับเคลื่อนครั้งนี้ผู้วิจัยได้ชี้แจงให้ผู้บริหารได้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ของการกำหนดนโยบายเป็นอย่างดี สามารถถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องชัดเจน มีทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย สามารถชี้ถึงข้อดีข้อเสียขององค์การได้ มีศักยภาพในการกระตุ้น จูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจและเกิดทัศนคติที่ดี สนับสนุนทรัพยากรในการบริหารจัดการ เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์และสร้างขวัญกำลังใจ ความร่วมมือของบุคลากรในองค์การ ทั้งการเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ อีกทั้งทั้งกระบวนการทำงาน และการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการวางแผน ปฏิบัติงาน ติดตามประเมินผล และให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน และการบริหารจัดการที่ดี โดยมีทักษะด้านการวางแผน การจัดการที่มีทักษะในการจัดผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม มีศิลปะการนำที่กระตุ้น และจูงใจ สื่อสารประสานงานเพื่อให้เกิดการเข้าใจที่ดีและเกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน และการประเมินผล มีเทคนิคในการติดตามควบคุมประเมินผลและรายงานผลต่อที่ประชุมและประชาสัมพันธ์ไปยังบุคลากรและบุคคลทั่วไปได้ทราบความคืบหน้าการดำเนินงาน สอดคล้องกับกระบวนการนำนโยบายคนไทยไร้พุงไปปฏิบัติ ที่จังหวัดสตูล พบว่า การถ่ายทอดนโยบายปฏิบัติตามระดับการบังคับบัญชา ไม่มีการจัดการใหม่แต่จะมอบหมายงานตามภาระงานประจำ และมอบหมายงานตามศักยภาพของผู้รับผิดชอบงาน การจัดทำข้อมูลมีการสำรวจข้อมูลและจัดเก็บโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การจัดทำแผนงานโครงการโดยบูรณาการเข้า

กับแผนงานควบคุมและป้องกันโรคไม่ติดต่อ แผนงานโครงการเน้นเฉพาะบทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข กระบวนการดำเนินงานปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ เน้นกิจกรรมการอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ การสร้างความร่วมมือภาคีเครือข่ายการสนับสนุนด้านงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น¹³

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยความชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย การกิจและการมอบหมายงาน มาตรการกำกับตรวจสอบ ประเมินผล และการกระตุ้นเสริมแรง สมรรถนะขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติ การสนับสนุนจากส่วนกลาง และท้องถิ่น¹⁴ เช่นเดียวกับการนำนโยบายว่าด้วยการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการไปสู่การปฏิบัติในประเทศไทย พบว่า การนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่ได้ผลดีนั้น ขึ้นอยู่กับทักษะในการบริหารภายในหน่วยงานของ กระทรวงเอง และความสามารถในการร่วมมือประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรม อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกับองค์การภาคเอกชนและตัวคนพิการ และกลไกของระบบราชการให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา และระเบียบ กฎเกณฑ์ละเอียด ผู้รับผิดชอบในด้านการปฏิบัติจึงมักต้องใช้ดุลยพินิจในการหาทาง แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้ลุล่วงไปได้ ภายในขอบเขตที่ไม่ละเมิดกฎหมาย¹⁵

ความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์เครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัย โดยรวมอยู่ในระดับดีมากและดี เมื่อพิจารณาเป็นรายยุทธศาสตร์ พบว่า ยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเป็นเลิศ รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์ด้านบริการเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์ด้านส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นเลิศ และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาลตามลำดับ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ามีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการที่อยู่ในระดับต่ำได้แก่ อัตราผู้ป่วยเบาหวานรายใหม่จากกลุ่มเสี่ยงเบาหวาน ร้อยละของผู้ป่วยโรคเบาหวานที่ควบคุมได้และระดับความสำเร็จของประชาชนเข้าถึงข้อมูลสุขภาพตนเองได้ การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมา

จากแผนปฏิบัติการเครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัยจะมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องจากปีงบประมาณก่อนหน้านั้น โดยเครือข่ายสุขภาพอำเภอเกษตรวิสัยได้จัด กระบวนการให้โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ (สสอ.) มีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประเมินผลในทุกกระบวนการ เช่น การประเมินผลการดำเนินงานด้วยตนเอง เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน และแผนปฏิบัติการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดร้อยเอ็ด การจัดประชุมเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ เพื่อแจ้งสมาชิกให้ทราบกำหนดการใน การจัดทำแผนการจัดเตรียมข้อมูลในการวางแผน และประเมินผลการดำเนินงานด้วยตนเอง รวมทั้งการ ประเมินผลภาพรวมของการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ปีงบประมาณที่ผ่านมา ตลอดจนแนวทางการพัฒนา คุณภาพงาน อันจะนำไปสู่การแก้ไขและพัฒนาการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในปีต่อไป การประชุมการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ เพื่อชี้แจงแนวทางการจัดทำแผน อธิบายและทำความเข้าใจแบบฟอร์ม และกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก/รองในการจัดทำแผนในแต่ละผลผลิต การประชุมการตรวจสอบร่างแผนปฏิบัติการฯ เพื่อการพัฒนาคุณภาพแผนโดยได้เพิ่มมิติใน การตรวจสอบ 3 มิติ คือตรวจสอบในภาพของหน่วยงาน ตรวจสอบในภาพของผลผลิต และตรวจสอบภาพรวมของแผนทั้งเล่ม เพื่อปรับปรุงแผนให้มีความสมบูรณ์มากเท่าที่จะทำได้ในเวลาจำกัด การตรวจสอบแผนปฏิบัติการฯ ฉบับสมบูรณ์ที่เผยแพร่ใช้ประโยชน์แล้ว เพื่อให้ผู้ใช้ประโยชน์มีส่วนร่วมในการประเมินผลตลอดจนเสนอแนะแนวทางการพัฒนาต่างๆ โดยใช้แบบฟอร์มแก้ไข/เสนอแนะ/ประเมินผลที่แนบท้ายเล่ม และการประเมินผลภาพรวมการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ เพื่อการพัฒนาคุณภาพและการจัดทำมาตรฐาน

เช่นเดียวกับนโยบายเร่งรัดการค้นหาลู่ผู้ป่วยวัณโรคในเรือนจำในพื้นที่เขตสุขภาพที่ 3 พบว่า การประเมินผลกระบวนการในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่สำเร็จ ได้แก่ 1) ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของนโยบายทำให้ผู้ต้องขังทุกรายในเรือนจำได้รับการตรวจคัดกรองด้วยการถ่ายภาพ รังสีทรวงอกร่วมกับการตรวจเสมหะและการตรวจทางอณูชีววิทยา 2) สภาพเศรษฐกิจและสังคมโดย สำนักงานวัณโรคสนับสนุนงบประมาณให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก 3) ความ

ร่วมมือสนับสนุนของผู้นำนโยบาย ไปปฏิบัติอันได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมดำเนินงานตามภารกิจที่รับผิดชอบ 4) การติดตามผลและผลสำเร็จที่ผู้ต้องซังทุกรายได้รับการถ่ายภาพรังสีทรวงอกครบ ร้อยละ 100 ซึ่งยืนยัน ด้วยผลการตรวจเสมหะครบทุกรายจนสามารถค้นพบผู้ป่วยวัณโรครายใหม่จำนวน 64 รายในอัตราร้อยละ 8.7 5) ผู้ต้องซังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัณโรคถูกต้อง ร้อยละ 94.1 และผู้ต้องซังและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ มีความพึงพอใจต่อนโยบายเร่งรัดการค้นหาผู้ป่วยวัณโรคในเรือนจำ ร้อยละ 82.2 และ 88.2 ตามลำดับ ส่วนนโยบายที่ยังนำไปปฏิบัติไม่สำเร็จ ได้แก่ ปัญหาการติดต่อสื่อสารนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติและการสนับสนุนทรัพยากร รวมทั้งปัญหาผู้ต้องซังที่ผลการตรวจเสมหะจนได้รับการตรวจค้นหาเชื้อวัณโรคทางอณูชีววิทยา ด้วยเครื่องตรวจ Expert MTB/RIF ได้เพียงร้อยละ 11.5 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ร้อยละ 100 ผู้ศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติด้านต่างๆ เพื่อให้นโยบายได้รับการถ่ายทอดสื่อสารและปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานและเป้าหมายดียิ่งขึ้น^{16,17} และสอดคล้องกับการนำนโยบาย ส6 ที่มีกระบวนการตัดสินใจ/สร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ 1) ขั้นความรู้พบว่า มีการแสวงหาความรู้มีหลากหลายวิธีได้แก่ ดึงงานจากหน่วยงานอื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ ศึกษารูปแบบจากเวที ส6 เข้ารับการอบรม พบปัญหาจากการทำงานแล้วทำการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา ปรีกษาและขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้และมีความคิดสร้างสรรค์ ส่วนด้านการให้ความรู้เกี่ยวกับสร้างสรรค์นวัตกรรมและนโยบาย ส6 ได้แก่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น ดึงงานจากหน่วยงานอื่น การจัดอบรมความรู้ผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้และความคิดสร้างสรรค์ถ่ายทอดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา คณะกรรมการ ส 6 จัดเวทีเพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน 2) ขั้นการลงใจพบว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ริเริ่มหรือกระตุ้นและสนับสนุนในการสร้างผลงาน หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะอย่างเต็มที่ พบเห็นประโยชน์ของผลงาน สร้างสรรค์นวัตกรรมจากหน่วยงานอื่นจึงเกิดความต้องการที่จะสร้างผลงานเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงานความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมสร้าง

ผลงานให้บรรลุผล เกิดจากการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ของคณะกรรมการ ส 6 3) ขั้นการตัดสินใจ พบว่า บุคลากรในหน่วยงานร่วมกันตัดสินใจในงานสร้างสรรค์นวัตกรรมตามนโยบาย ส6 เพราะเห็นว่ามีความประโยชน์ต่อหน่วยงาน พบเห็นผลงานของหน่วยงานอื่น การสร้างผลงานมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ ทดลองใช้แล้วเห็นว่ามีความประโยชน์และช่วยแก้ปัญหาให้กับหน่วยงานได้จริง ความรู้และแรงจูงใจมีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจยอมรับนโยบาย ส6 4) ขั้นการนำไปใช้ พบว่า นำไปใช้ตามหลักการของเดมมิ่ง (PDCA) มีการกำหนดวิธีการแก้ไข เมื่อนำนวัตกรรมไปใช้แล้วประสบกับปัญหาเมื่อมีการประกาศให้นำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ และประสบกับปัญหาความขัดแย้งในกลุ่มงานจะมีการปรึกษาหารือทางแก้ไขกันภายในหน่วยงาน 5) ขั้นการยืนยัน พบว่า หลายหน่วยงานยังคงดำเนินการด้านงานสร้างสรรค์นวัตกรรมและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลสำเร็จที่เกิดจากผลงานจึงให้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมต่อไป ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับสร้างสรรค์นวัตกรรม ตั้งใจสร้างผลงานใหม่ๆ เพิ่มขึ้นและจะนำนโยบาย ส6 ไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน¹⁸

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณนายแพทย์สำเร็จ โปตาพล ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเกษตรวิสัย สาธารณสุขอำเภอเกษตรวิสัย ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมตำบลทุกแห่ง เจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป และกลุ่มหลักประกันสุขภาพ ยุทธศาสตร์ และสารสนเทศทางการแพทย์ทุกคนที่เข้าร่วมวิจัย และอำนวยความสะดวกจนโครงการวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งว่า ณ โอกาสนี้

ข้อเสนอแนะ

เงื่อนไขและแนวทางในการนำกระบวนการเรียนรู้ฯ ไปใช้

1. เงื่อนไขของกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในครั้งนี้เป็นรูปแบบสำหรับหน่วยบริการปฐมภูมิโดยเฉพาะ หากจะนำไปใช้กับหน่วยบริการระดับอื่นๆ ควรต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมและการนำ รูปแบบนี้ไปใช้ผู้ใช้ต้องศึกษารายละเอียดของแต่ละ องค์ประกอบให้ชัดเจน เนื่องจากองค์ประกอบแต่ละ ส่วนมีความสัมพันธ์กันในมิติเชิงลึก

2. แนวทางการนำกระบวนการเรียนรู้ไปใช้เมื่อหน่วยบริการปฐมภูมิอื่นๆ มีความประสงค์ที่จะใช้กระบวนการเรียนรู้ควรจะได้มีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

2.1 คณะกรรมการบริหารหน่วยบริการปฐมภูมิและผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรศึกษาทำความเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ให้ชัดเจนเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันก่อนที่จะนำกระบวนการเรียนรู้ไปใช้โดยการศึกษาทำความเข้าใจร่วมกัน ในทุกๆ องค์ประกอบ ซึ่งอาจจะศึกษาจากเอกสารอ่าน เพิ่มเติม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความรู้ใน องค์การเป็นต้น

2.2 ควรนำกระบวนการเรียนรู้ไปใช้ในสถานบริการสาธารณสุขอย่างสมบูรณ์ และใช้ตลอดกระบวนการ เริ่มต้น ด้วย การศึกษากระบวนการเรียนรู้ให้เข้าใจอย่างละเอียด ใน ทุกขั้นตอนและองค์ประกอบ จากนั้นก็นำกระบวนการเรียนรู้ ทั้งชุด ไปใช้อย่างสมบูรณ์และใช้ตลอดกระบวนการ หมายถึง การนำกระบวนการเรียนรู้และองค์ประกอบทุก ส่วนทุกขั้นตอนไป ใช้ในการนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติ ตลอดกระบวนการ ตั้งแต่ต้นจนจบ ไม่ควรเลือกเฉพาะ องค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งหรือขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเพื่อที่จะได้ประโยชน์จากกระบวนการเรียนรู้อย่างเต็มที่

2.3 สถานบริการสาธารณสุขควรมี การบูรณาการการใช้กระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับงานหรือ ภารกิจประจำของหน่วยงานเพื่อที่จะไม่เป็นการเพิ่ม ภาระงานให้กับบุคลากรเนื่องจากบุคลากรในหน่วยงาน มีภารกิจค่อนข้างหลากหลายทั้งภาระงานประจำ และงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ อีกมากมาย หากมีการนำ รูปแบบนี้ไปใช้ควรมีการบูรณาการให้สอดคล้องกับงาน หรือภารกิจประจำของสถานบริการ เช่นสถานบริการ ที่มีการวิเคราะห์องค์การเพื่อวางแผนกลยุทธ์ของ หน่วยงาน ก็สามารถนำ ประเด็นเรื่องการวิเคราะห์ องค์การเพื่อการนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติ มาบูรณาการ เป็นกิจกรรมเดียวกันได้

2.4 สถานบริการสาธารณสุขควรมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการนำกระบวนการเรียนรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยอาจจะมีฝ่ายที่ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ โดยเฉพาะหรือแต่งตั้งคณะกรรมการที่มาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่ายทำ หน้าที่กำกับ ติดตาม ตรวจสอบก็ได้

2.5 จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า การเริ่มต้นของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นจุดสำคัญที่นักบริหาร

สาธารณสุข ควรให้ความสำคัญโดยเฉพาะการให้ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งพบว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ผลเป็นอย่างดีจะต้องมีการประเมินผลในก้าวที่สองในระหว่าง การดำเนินการ และก้าวที่สาม การประเมินผลหลังการนำนโยบายไปปฏิบัติหากมีผลการดำเนินการไม่ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้จะต้องดำเนินการศึกษาระบบอีกครั้ง และจะเป็นวงจรรอบเช่นนี้อีกอย่างต่อเนื่องไปไม่มีที่สิ้นสุด จนกว่าจะร่วมกันวิเคราะห์ได้ว่าการดำเนินการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้ผลสนองต่อนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลดีแล้ว

2.6 เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการต่างๆ ถูกนำ ไปปฏิบัติตามวัตถุประสงค์จึงต้องมีการประเมินผลโครงการ การกำหนดเป้าประสงค์และการพิจารณาเรื่อง ปัจจัยกระตุ้น และสิ่งจูงใจของผู้นำ นโยบายไปปฏิบัติ

2.7 ประเด็นนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการ ทำงานและปัจจัยกระตุ้นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความมุ่งมั่น ที่จะทำ งานให้สำเร็จ

2.8 ผู้กำหนดนโยบายและผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องตระหนักถึงประโยชน์หรือต้นทุนที่ไม่ ได้คาดไว้หรือที่เรียกว่า “ผลกระทบภายนอก” ด้วยสิ่ง ที่ควรระมัดระวังในการนำ นโยบายไปปฏิบัติคือการ สื่อข้อความต้องมีความชัดเจน เทียงตรงและมีความ คงเส้นคงวา ทรัพยากรต้องมียอย่างพอเพียง ทศนคติของ ผู้ปฏิบัติเพราะถ้านโยบายที่ผู้ปฏิบัติได้รับมาไม่ชัดเจน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติสามารถใช้ดุลยพินิจของตนในการ ปฏิบัติงานได้มากขึ้น ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย โครงสร้างระบบราชการที่ซับซ้อนจะเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติตามนโยบาย แต่ถ้ามีหลักการพื้นฐานอันได้แก่ระเบียบการปฏิบัติขององค์การจะสามารถทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

1. Kaplan, R. and Norton, D. The Office of Strategy Management. Harvard Business Review 10 (October 2005) : 83.
2. Michael, C. et al. (2003). The Strategic Gap. Danvers, United States: Wiley. 2003.

3. Daft, R.L. (2008). Management, (9th ed.). [Internet]. [cited 2019 August 10]. Available from: http://www.bms.lk/download/GDM_Tutorials/e-books/Management.pdf.
4. โรงพยาบาลเกษตรวิสัย. รายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เครือข่ายสุขภาพ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด. กลุ่มงานหลักประกันสุขภาพยุทธศาสตร์และสารสนเทศทางการแพทย์. 2560.
5. เกริกยศ ชลายนเดชะ. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช; 2553.
6. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดร้อยเอ็ด. รายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เครือข่ายสุขภาพจังหวัดร้อยเอ็ด. กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข. 2559.
7. Kolb, D.A. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1984.
8. Kolb,D.A.,Rubin, I.M.& Osliand,J. Organization behavior reader. Englewood Cliffs, NJ: Practice-Hall. 1991.
9. ศศิธร ศรีแก้ว และสุภารัตน์ ลิขิตภูมิ. การพัฒนารูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี. วารสารวิชาการ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. 2561; 14(2): 3-12.
10. Knowles, M.S. (1980). The modern practice of adult education : From pedagogy to andragogy. New York: Cambridge, The Adult Education Company. 1980.
11. ศักรินทร์ ขนประชา. ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ : สิ่งที่ครูสอนผู้ใหญ่ต้องเรียนรู้. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. 2557; 14 (25): 13-23.
12. Tough, Allen. The Adult's Learning Projects. Toronto Ontario: The Ontario Institute for Studies in Education. 1979; 95-96.
13. สุทธิชาติ เมืองปาน. กระบวนการนโยบายคนไทยไร้พุงไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาอำเภอควนโดนจังหวัดสตูล. [วิทยานิพนธ์]. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์; 2558.
14. เคนหวัง บุญเพศ. รูปแบบการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย. 2551; 11(1): 79-90.
15. สุภาพ ชุมรัมย์. การนำนโยบายว่าด้วยการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการไปสู่การปฏิบัติในประเทศไทย. วารสารดุสิตทางสังคมศาสตร์(ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์). 2556; 3(2): 51-65.
16. ชรินทร์ ห่วงมิตร, พงศ์ปณต ตองอ่อน และฐิติภัทร จันเกษม. การประเมินผลการนำนโยบายเร่งรัดการค้นหาผู้ป่วยวัณโรคในเรือนจำสู่การปฏิบัติในพื้นที่เขตสุขภาพที่ 3 พ.ศ. 2560. วารสารสมาคมเวชศาสตร์ป้องกันแห่งประเทศไทย. 2561; 8 (1): 37-48.
17. Prapas Ananta and Satianpong Siwina. Model of Implementing a Strategic Plan into practice of primary care units Kaset Wisai Roi-Et. Journal of the Office of DPC 6 KHON KAEN. 2013; 20 (1): 43-51.
18. อัมพา อารณทิพย์ และอุษณีย์ ธรรมวรรณ. การนำนโยบาย ส6 สร้างสรรค์นวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สงขลานครินทร์ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 2556; 19(1): 201-224.