

การประเมินผลกระบวนการโครงการพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขแบบบูรณาการ
จังหวัดพะเยา ปี 2562

The Evaluation Process on the Intergrated Public Health Strategy Development Project,
Phayao Province, for the year 2019

นงคราญ สุกุณาพงศ์
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา

บทคัดย่อ

การประเมินผลกระบวนการโครงการพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขแบบบูรณาการ จังหวัดพะเยา ปี 2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานต่อโครงการพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขแบบบูรณาการ จังหวัดพะเยา ปี 2562 ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 97 คน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับจังหวัด อำเภอ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 97 คน ประกอบด้วย คณะกรรมการวางแผนและประเมินสาธารณสุขจังหวัดพะเยา จำนวน 40 คน ผู้รับผิดชอบงานในระดับจังหวัด งาน/กลุ่มงาน ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา จำนวน 21 คน ผู้รับผิดชอบงานยุทธศาสตร์และแผนงาน โรงพยาบาล และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอทุกแห่งจำนวน 18 คน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายรับการนิเทศงาน จำนวน 18 คน เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม 2562- มีนาคม 2563 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการสำรวจความคิดเห็น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 68 คน พบว่า ด้านกระบวนการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานต่อโครงการทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ได้มีการวางแผนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์สาธารณสุขแบบบูรณาการ ทั้งแผนกิจกรรม แผนการใช้งบประมาณ ได้รับความสนับสนุนนโยบาย เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม ในการถ่ายทอดนโยบาย ความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ สู่การปฏิบัติให้กับหน่วยงานในเครือข่าย การจัดทำข้อตกลงคุ้มครองการปฏิบัติราชการทำให้แนวทางการดำเนินการกำกับติดตามและการประเมินผลงานมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

จุดแข็งที่เอื้อต่อความสำเร็จของโครงการที่สำคัญคือ ผู้บริหารเห็นความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานโครงการ การได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานในเครือข่ายที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ควรมีการจัดสรรงบประมาณในด้านบริหารจัดการโครงการให้มีความเหมาะสมและเพียงพอ ด้านระบบการนิเทศงาน ควรมีการจัดทำแผนการนิเทศในเชิงคุณภาพตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ ด้านการกำกับติดตามงาน ควรมีการติดตามงานแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นประเด็นที่เป็นปัญหาในระดับพื้นที่ การประเมินผลงาน ควรมีการชี้แจงเจ้าหน้าที่รับผิดชอบให้ได้รับทราบและเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินในแต่ละตัวชี้วัดตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ โดยสรุปสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา มีการกำหนดนโยบายและกระบวนการดำเนินงานที่ค่อนข้างชัดเจน แต่การทำงานที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ต้องอาศัยการ

ดำเนินการแบบบูรณาการอย่างมีส่วนร่วม จากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

คำสำคัญ: การประเมินผลกระบวนการ / การพัฒนายุทธศาสตร์ / ยุทธศาสตร์สาธารณสุข/การบูรณาการ

Abstract

This study aims to evaluate the result of management and operational process .The population and the sample group were selected based on the so-called “purposive sampling” method then divided into 4 subgroups with a total of 97 members that came from the Public Health Planning and Assessment Committee, Provincial public health office, District Public Health Offices and Tambom Health promoting Hospitals .The study was conducted from October 2019 – March 2020.The method of study was undertaken by questionnaires answered by 97 health personnel. Qualitative data was obtained by analyzing the Comments from the questionnaire . Quantitative data was collected from questionnaires that were analyzed data with a software program by using statistics, frequency value, percentage, average and standard deviation.

The study result found that on the management process, operators Has planned operations under the integrated public health strategy that is both activity plans and budget plans. The related networks have acknowledged the implementation of the policy. Establishing an agreement perform official duties affirmative be the cause of operation process monitoring and evaluation got progressive obviously.

The key successes of this project are the support from top executives. A good quality collaboration from related affiliated department. Suggestion: the budget should be allocated for the project management appropriately and aplenty. System supervision side should have establishing quality supervision plans from the beginning of the fiscal year. The monitoring side should have the tracking wherewith participation by emphasize the problem in evaluated point. There should have to clarify staff to be informed and understood about the evaluation criteria for each indicator from the beginning of the fiscal year. As a result, Phayao Provincial Public Health Office has somewhat policies and procedures graphically. Meanwhile, working for achievement must entrust with integrated participatory operations of all related departments that will make it all accomplish specified goal.

Keyword: Process Evaluation, Strategy Development, Public Health Strategy, Integration

1. บทนำ

โครงการพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขแบบบูรณาการ จังหวัดพะเยา ปี 2562 เป็นโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กระบวนการจัดทำแผนการปฏิบัติงานมีความเชื่อมโยง สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงสู่การปฏิบัติในพื้นที่ และการกำกับ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของการดำเนินงานตามคำ

รับรองการปฏิบัติราชการของการดำเนินงานนโยบายด้านสาธารณสุข ทั้งระดับกระทรวง ระดับเขต และระดับจังหวัด โดยเน้นให้เป็นโครงการบูรณาการตามแผนงานยุทธศาสตร์ สามารถปฏิบัติได้จริง ในปี 2562 ได้กำหนดเป้าหมายเป็นระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนบูรณาการตามประเด็นยุทธศาสตร์สุขภาพหลัก (Strategic issues) ของกระทรวงสาธารณสุข และมีกรมมอบหมายงานผู้บริหาร (CIPO: Chief Integrated Program Officer) และผู้รับผิดชอบโครงการหลัก (PM: Project Manager) รวมถึงแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนงานตามประเด็นยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ กลุ่มเป้าหมายในโครงการคือ หน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยาทั้งระดับโรงพยาบาล สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล กลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา มีระยะเวลาดำเนินโครงการตั้งแต่เดือนตุลาคม 2561 ถึงเดือนกันยายน 2562 เมื่อการดำเนินงานในโครงการสิ้นสุดลง จึงได้มีการประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงานของโครงการเพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการตัดสินใจในด้านการบริหารจัดการภาพรวมของโครงการ การสนับสนุนงบประมาณ ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการ โดยอาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์จากสภาพการที่เป็นจริงที่ได้จากการประเมินผลโดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการดำเนินโครงการทุกระดับ รวมถึงสามารถนำผลการประเมินกระบวนการของโครงการทั้งด้านการบริหารจัดการ กำกับติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงาน มาประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายการพัฒนาสาธารณสุข ที่ส่งผลถึงภาวะสุขภาพของประชาชนจังหวัดพะเยา สามารถตอบสนอง ต่อเป้าหมายการดำเนินงาน และบรรลุตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนดในการพัฒนาสาธารณสุขของจังหวัดพะเยา

2. วิธีการศึกษา

การประเมินผลกระบวนการของโครงการพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขแบบบูรณาการ จังหวัดพะเยา ปี 2562 เป็นการประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) ว่าดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร และมุ่งค้นหาสาเหตุหรือเงื่อนไขที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน โดยวิธีการสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารและผู้รับผิดชอบประสานการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

2.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่ง เป็นผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์สาธารณสุข ทั้งระดับจังหวัดและระดับอำเภอและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ปีงบประมาณ 2562 ประกอบด้วยผู้บริหารระดับจังหวัด อำเภอ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 97 คน ประกอบด้วย คณะกรรมการวางแผนและประเมินสาธารณสุขจังหวัดพะเยา จำนวน 40 คน ผู้รับผิดชอบงานในระดับจังหวัด งาน/กลุ่มงาน ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา จำนวน 21 คน ผู้รับผิดชอบงานยุทธศาสตร์และแผนงาน โรงพยาบาล และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอทุกแห่งจำนวน 18 คน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายรับการนิเทศงาน จำนวน 18 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็นโดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นการสำรวจความคิดเห็นด้านกระบวนการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน ต่อ

โครงการ ส่วนที่ 3 ด้านทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน ส่วนที่ 4 ด้านความพึงพอใจต่อโครงการ ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของโครงการ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยดำเนินการศึกษาเอกสาร รายงานการวิจัย หนังสือและวารสารวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วรวบรวมข้อมูลที่ได้นำมาสรุปเป็นประเด็นคำถามสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพนำมาจัดเป็นหมวดหมู่

3. ผลการศึกษา

3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และระดับตำบล ผู้รับผิดชอบงานในระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการปฏิบัติงาน สถานที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จำนวนกลุ่มเป้าหมาย 97 ราย ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 70.1 โดยมีผลการศึกษาดังนี้

ลักษณะการปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานงานในหน่วยงานบริหาร ร้อยละ 45.36 ปฏิบัติงานในหน่วยงานบริการ ร้อยละ 54.64

สถานที่ปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานด้านการประสาน ติดตาม กำกับดูแลการดำเนินงานจากหน่วยงานในระดับจังหวัด ร้อยละ 52.4 ปฏิบัติงานในระดับอำเภอ ร้อยละ 42.9 และปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ร้อยละ 4.8

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานด้านการประสาน ติดตาม กำกับดูแลการดำเนินงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี ร้อยละ 28.6 ระยะเวลา 6-10 ปี ร้อยละ 23.8 และระยะเวลา 10 ขึ้นไป ร้อยละ 76.2

3.2 ด้านกระบวนการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน

ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบในการประเมิน ประกอบด้วย การวางแผนการดำเนินงาน การบริหารจัดการ ให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการ การถ่ายทอดนโยบาย ความรู้ ข้อมูลต่างๆ สู่การปฏิบัติ การติดตาม กำกับ และนิเทศงาน รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานในเครือข่าย จากการศึกษาโดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ได้ผลการศึกษาดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 ความคิดเห็นด้านกระบวนการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน ต่อโครงการพัฒนายุทธศาสตร์ สาธารณสุขแบบบูรณาการสาธารณสุขจังหวัดพะเยา ปี 2562

การบริหารจัดการ/การปฏิบัติงาน	ผลการดำเนินงาน(N=68)		
	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ตอบ
1. มีการวางแผนกิจกรรม	100	-	-
2. ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนกิจกรรมที่กำหนดไว้	88.23	11.77	-
3. มีการวางแผนการใช้งบประมาณ	100	-	-

การบริหารจัดการ/การปฏิบัติงาน	ผลการดำเนินงาน(N=68)		
	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ตอบ
4.การบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	88.23	11.77	-
5. มีการถ่ายทอดนโยบาย ความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ สู่การปฏิบัติให้กับหน่วยงานในเครือข่าย	95.58	4.42	-
6. มีการติดตาม กำกับ และนิเทศงานเพื่อรับฟังปัญหา ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ระหว่างการทำงาน	97.05	2.95	-
7. นำข้อปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานนำมาวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน	85.29	4.41	10.29
8. มีการติดตาม ประสานงานกับหน่วยงานในเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง	95.58	4.41	-
9. ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานในเครือข่ายที่เกี่ยวข้องด้วยดี	91.17	2.94	5.88
10. ผู้บริหารในหน่วยงานเห็นความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงาน	97.05	2.94	-

3.3 การจัดการทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน

ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบในการประเมินประกอบด้วย จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ร่วมรับผิดชอบในแผนงาน/โครงการ งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เวลาในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับปริมาณงานทั้งหมดที่รับผิดชอบ และข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ในการสนับสนุนการดำเนินงาน ผลการศึกษาตั้งรายละเอียดในตารางที่ 2 ตาราง 2 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดการทรัพยากรสนับสนุนในการดำเนินงานภายใต้โครงการพัฒนาศูนย์ทศวรรษสาธารณสุขแบบบูรณาการสาธารณสุขจังหวัดพะเยา ปี 2562

ทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน(N=68)		
	เพียงพอ	ไม่เพียงพอ	ไม่ตอบ
3.1 จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ร่วมรับผิดชอบในแผนงาน/โครงการ (Mean=3.16 ,Minimum =1 ,Maximum= 8)	66.17	33.83	-
3.2 งบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน	79.41	20.59	-
3.3 วัสดุ อุปกรณ์สนับสนุนการดำเนินงาน	85.29	14.71	-
3.4 เวลาในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับปริมาณงานทั้งหมดที่รับผิดชอบ	32.35	58.82	8.82
3.5 ข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ในการสนับสนุนการดำเนินงาน	92.64	7.36	-

3.4 ความพึงพอใจ ต่อกระบวนการดำเนินงานในโครงการพัฒนาศูนย์ทศวรรษสาธารณสุขแบบบูรณาการสาธารณสุขจังหวัดพะเยา ปี 2562

ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบในการประเมินความพึงพอใจประกอบด้วย การถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติ การนิเทศงาน การกำกับติดตามงาน การประเมินผลงาน เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม กำหนดไว้ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง ดีมาก

3.51 – 4.50 หมายถึง ดี

2.51 – 3.50 หมายถึง พอใช้

1.51 – 2.50 หมายถึง ต้องปรับปรุง

ต่ำกว่า 1.50 หมายถึง ต้องปรับปรุงเร่งด่วน

ผลการศึกษาดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตาราง 3 ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้านการประสาน ติดตาม กำกับดูแลการดำเนินงาน

ประเด็นความพึงพอใจ	ค่าเฉลี่ย	SD	ร้อยละ	ระดับความพึงพอใจ
1. การถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติ	3.63	0.75	72.59	ดี
1.กระบวนการการถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติ เอื้อต่อการดำเนินพัฒนางานสาธารณสุขในพื้นที่	3.56	0.78	71.11	ดี
2.เนื้อหาการถ่ายทอดนโยบายมีความเหมาะสม ชัดเจน สามารถนำไปถ่ายทอดหรือปฏิบัติในหน่วยงานได้	3.78	0.74	75.56	ดี
3.ความชัดเจนของคู่มือและแนวทางการถ่ายทอดนโยบายยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ	3.56	0.71	71.11	ดี
2. การนิเทศงาน	3.61	0.79	75.27	ดี
1.บทบาทของคณะทำงานนิเทศงานระดับจังหวัด	3.56	0.79	76.11	ดี
2.ความชัดเจนของประชุมชี้แจงแนวทางการนิเทศงานในที่ประชุม กวป.	3.60	0.71	74.48	ดี
3.ความเหมาะสมของการออกนิเทศงานในพื้นที่ระดับอำเภอ ตามแผนที่กำหนด 2 ครั้ง ต่อ ปี	3.76	0.62	75.10	ดี
4.ความครอบคลุมของเนื้อหาการนิเทศงาน	3.63	0.78	74.55	ดี
5.ความชัดเจนของการนำเสนอผลการนิเทศงานในที่ประชุม กวป.	3.56	0.79	76.11	ดี
3. การกำกับติดตามงาน	3.59	0.57	74.87	ดี
1.ความเหมาะสมของการกำหนดวาระการติดตามงานตามนโยบายในที่ประชุม กวป.	3.71	0.64	75.51	ดี

ประเด็นความพึงพอใจ	ค่าเฉลี่ย	SD	ร้อยละ	ระดับความพึงพอใจ
2.ความชัดเจนของการนำเสนอความก้าวหน้าของการดำเนินงานของพื้นที่ในที่ประชุม กวป.	3.59	0.65	72.08	ดี
3.ความครอบคลุมของเนื้อหาจากการสรุปประเด็นในรายงานการประชุม กวป.	3.57	0.67	76.12	ดี
4.ความเหมาะสมของการเผยแพร่รายงานใน website	3.49	0.79	75.78	พอใช้
4. การประเมินผลงาน	3.73	0.61	76.46	ดี
1.ความชัดเจนของการชี้แจงแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานพัฒนานโยบายสาธารณสุขจังหวัดพะเยาในที่ประชุม กวป.	3.74	0.63	76.02	ดี
2.ความชัดเจนของการจัดทำข้อตกลงระหว่างผู้บริหารระดับจังหวัด และอำเภอ	3.70	0.71	75.89	ดี
3.ความเหมาะสมของการประเมินผลการดำเนินงาน ปีละ 2 ครั้ง ในรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน	3.83	0.82	78.65	ดี
4.ความเหมาะสมของการสรุปผลการประเมินผลงาน	3.70	0.69	75.89	ดี
5.ความชัดเจนของการสรุปประเด็นผลการดำเนินงานประจำปี	3.70	0.77	75.89	ดี

3.5 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ

3.5.1 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบนิเทศงาน

ควรมีการจัดทำแผนการนิเทศงานแบบบูรณาการ แจกกรอบแนวทางการการนิเทศงานให้ชัดเจน ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ เพื่อการเตรียมความพร้อมในการนิเทศ และผู้นิเทศงานควรมีทักษะในการสื่อสารประเด็นการนิเทศงานในเชิงคุณภาพ โดยร่วมกับพื้นที่ในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน การอ้างอิงแหล่งข้อมูลประกอบควรใช้ฐานเดียวกัน การสรุปผลการนิเทศงานนอกจากแจ้งในที่ประชุม คณะกรรมการวางแผนและประเมินผลด้านสาธารณสุข(กวป.) แล้วขอให้แจ้งผู้ปฏิบัติในพื้นที่ทราบด้วย

3.5.2 ข้อเสนอแนะการพัฒนาระบบกำกับติดตามงาน

ผู้บริหารระดับจังหวัดควรมีการจัดโครงสร้าง และ ลักษณะงานให้ชัดเจนตั้งแต่ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติ การกำหนดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด ในบางเรื่องยังกำหนดตัวผู้รับผิดชอบไม่ชัดเจน และควรมีการบูรณาการ การกำกับติดตามงานของจังหวัด ในแต่ละงาน กำหนดเป้าหมาย การติดตามงานตามนโยบายที่เร่งด่วน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ควรมีการติดตามงาน เฉพาะกิจ ในประเด็นที่เป็นปัญหาของพื้นที่ ถึงระดับตำบล อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาระบบบริการ ตัวชี้วัดที่มีปัญหา จังหวัดควรจัดทีมพี่เลี้ยง เพื่อติดตามงานร่วมกับระดับอำเภอ จะได้รับทราบปัญหาที่แท้จริงของพื้นที่ ทีมนิเทศกับทีมกำกับติดตามงาน ควรทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

3.5.3 ข้อเสนอแนะการประเมินผลงาน

ควรมีการพัฒนากระบวนการข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทุกระดับ ควรมีเวทีสรุปผลการประเมินก่อนสิ้นปีงบประมาณ พร้อมจัดทำแผนในปีต่อไปเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง ทั้งแผนงานและการประเมินผล ตัวชี้วัดบางตัวไม่สามารถประเมินได้ในระดับพื้นที่ ไม่ควรจะนำมาประเมินเป็นผลลัพธ์การดำเนินงาน หากจะมีการประเมินควรเป็นการประเมินเชิงกระบวนการ ให้มีการชี้แจงเจ้าหน้าที่รับผิดชอบให้ได้รับทราบและเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินในแต่ละตัวชี้วัด ควรมีการสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน แนวทางรูปแบบการประเมินไม่ควรเปลี่ยนแปลงบ่อย เพราะการทำงานในกลุ่มประชากร ต้องการทำงานในรูปแบบที่ต่อเนื่อง

4. วิจัย

จากผลการประเมินกระบวนการ โครงการพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขแบบบูรณาการ จังหวัดพะเยา ปี 2562 สามารถอภิปรายผลได้ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

4.1 ด้านกระบวนการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานต่อโครงการพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขแบบบูรณาการสาธารณสุขจังหวัดพะเยา ปี 2562

กระบวนการบริหารงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขแบบบูรณาการได้มีการดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข โดยได้รับงบประมาณจากสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข มีกระบวนการจัดทำแผนและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 4 ด้านตามยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์ด้านส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (PP&P Excellence) 2. ยุทธศาสตร์ด้านบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) 3. ยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และ 4. ยุทธศาสตร์บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) มีการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติด้วยการประชุมชี้แจงถ่ายทอดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมจากจังหวัด ไปสู่พื้นที่ และมีการติดตามประเมินผลโดยกลไกปกติของพื้นที่ เช่น การนิเทศงานอำเภอ การติดตามความก้าวหน้าในที่ประชุมจังหวัด สอดคล้องกับการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในเรื่องการประเมินผลงาน ที่มีการจัดทำข้อตกลงระหว่างผู้บริหารระดับจังหวัด และอำเภอ ที่เป็นพันธะสัญญาร่วมกันในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนด รวมทั้งมีการประเมินผลงานและนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการวางแผนและประเมินผลด้านสาธารณสุขจังหวัดพะเยา ที่ทำให้ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานเปรียบเทียบรายอำเภอ และเป้าหมายที่กำหนด แต่ยังมีประเด็นข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็นการบริหารจัดการโครงการมีการบูรณาการตามแผนงานยังแยกส่วนในด้านกิจกรรมที่ดำเนินงานในแผน การสื่อสารสั่งการจากจังหวัดลงไปในพื้นที่ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้านการนิเทศงาน ผู้นิเทศงานในระดับจังหวัดที่มีบทบาทในการสนับสนุนงานในพื้นที่ ด้านวิชาการ ต้องมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และทราบสถานการณ์ปัญหาของพื้นที่ เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาพร้อมกับพื้นที่ได้ การจัดทำแผนการออกนิเทศงาน ต้องมีความชัดเจน และบูรณาการของทุกงานในการออกนิเทศงานเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในพื้นที่ อย่างไรก็ตาม แนวคิดหลักของการประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) นั้น เป็นการประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินงานโครงการเพื่อการแก้ไข และการตัดสินใจเพื่อการพัฒนา

นำมาปรับปรุงการสนับสนุนทรัพยากร กลไกการดำเนินงานและการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน โดยผลจากการประเมินในครั้งนี้ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของโครงการ ปัญหาอุปสรรครวมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานโครงการในปีต่อไป

4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการของการดำเนินงานในโครงการ คือ โครงการต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร ระดับจังหวัด ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน รวมไปถึงระดับหัวหน้ากลุ่มงานด้วย จึงจะทำให้แผนงานขับเคลื่อนไปได้อย่างต่อเนื่อง และมีผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะเพียงพอต่อการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้ตามตัวชี้วัดกระทรวงสาธารณสุขและตัวชี้วัดในแผนยุทธศาสตร์สุขภาพกระทรวงสาธารณสุขทั้ง 4 ด้าน รวมทั้งมีงบประมาณที่เพียงพอและทันต่อเวลา

4.3 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

แนวทางสำคัญที่ต้องดำเนินการให้บรรลุความคาดหวังในการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการคือการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทาง และตัวชี้วัดที่จะถ่ายทอดลงสู่พื้นที่อย่างชัดเจน การทำงานไม่เกิดความซ้ำซ้อนโดยเฉพาะหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักจะต้องสามารถบริหารจัดการแผนงานให้เป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของประภาส อนันตา ที่ได้พบต้นแบบการทำงานที่ดีในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วย PIES 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1)การวางแผนเป็นขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ (2)การนำแผนไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (3)การติดตามประเมินผล ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการประเมินผลโดยประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล(results or lag indicators) และ (4)ปรับมาตรฐานเป็นขั้นตอนที่ควรกำหนดให้มีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน หากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายต้องพยายามปรับแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้หากพบว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายแต่เป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำ ก็ต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น

4.4 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

สรุปปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต้องมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในโครงการ คือ การประสานงานในระดับต่างๆไม่ได้มีการวางแผนร่วมกันตั้งแต่ต้น ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการทำความเข้าใจในการจัดทำแผนงาน ทั้งแผนกิจกรรมและแผนงบประมาณ ส่งผลต่อการอนุมัติโครงการมีความล่าช้า ทำให้หน่วยงานเหลือเวลาการปฏิบัติงานน้อยลง กิจกรรมไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาในแผนงาน นอกจากนี้ยังพบปัญหาที่บางพื้นที่มีผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่อภาระงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะในระดับสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่มีภาระงานในความรับผิดชอบค่อนข้างมาก และส่วนใหญ่เป็นงานที่สั่งการจากส่วนกลาง เช่น งานตามนโยบายเร่งด่วนต่างๆ ด้านงบประมาณ พบว่าปัญหาด้านงบประมาณส่วนใหญ่อยู่ที่ขั้นตอนการพิจารณาจัดสรรงบประมาณและการจัดทำแผนงาน โครงการรองรับ มีความล่าช้า งบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการด้านภารกิจพื้นฐานทั้งในระดับจังหวัดและอำเภอ

4.5 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการดำเนินงาน

4.5.1 ด้านนโยบายและแผน

1) หน่วยงานระดับจังหวัดควรมีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ตั้งแต่ระยะเริ่มดำเนินการ เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน รวมทั้งกำหนดบทบาทความรับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ลดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อน

2) การดำเนินงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ให้เป็นผลสำเร็จนั้น ผู้เกี่ยวข้องทั้งระดับจังหวัดและระดับพื้นที่ ต้องมีความเข้าใจต่อสภาพปัญหาในเรื่องนั้น ๆ ต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่สามารถสะท้อนสภาพปัญหานั้น ๆ ในพื้นที่ หรือในกลุ่มประชากรเป้าหมายได้อย่างรอบด้าน เพื่อสามารถนำข้อมูลมากำหนดเป้าหมายที่จะเข้าไปดำเนินการได้ถูกต้อง และวางแผนแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) แผนบูรณาการเพื่อแก้ปัญหาพื้นที่ จะต้องยึดปัญหาเป็นตัวตั้ง (Problem-oriented approach) แผนบูรณาการที่ดีและจัดว่ามีคุณภาพ ให้พิจารณาจากความชัดเจนใน ๓ องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์สภาพปัญหาที่ชัดเจนทั้งด้านกว้างและด้านลึก การระบุกลุ่มเป้าหมายที่มีความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์และมาตรการที่มีผลต่อการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพต่อการแก้ไขปัญหาดังนั้น แผนบูรณาการจึงประกอบด้วยแผนงานย่อยๆ ตามจำนวนปัญหา จากนั้นจำแนกเป็นโครงการต่างๆ เพื่อรองรับกิจกรรมของกลุ่มงาน หรือหน่วยปฏิบัติ แผนบูรณาการย่อมไม่ใช่การรวบรวมโครงการต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและผู้ปฏิบัติเกิดความสับสนได้ง่าย

4) กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ควรเป็นแผนที่เกิดจากการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นภายในจังหวัด รวมทั้งภาคประชาสังคม เพื่อกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพในการดำเนินงาน จะต้องบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับประเทศ และสอดคล้องกับสภาพปัญหาสุขภาพในพื้นที่

4.5.2 ด้านการติดตามและประเมินผล

ควรมีการควบคุม กำกับ และติดตามประเมินผลกระบวนการทำงานและผลงานเชิงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมีการเก็บข้อมูลอย่างสม่ำเสมอทั้งก่อนการดำเนินงาน ระหว่างการดำเนินงานและเสร็จสิ้นการดำเนินงาน (ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ) ควรมีการกระตุ้นในการติดตามงานเป็นระยะๆ ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือนและ 12 เดือน ควรจัดทีมติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ และมีการฝึกทักษะการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือควรนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงแผนงาน โครงการและมาตรการการดำเนินงานส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น ควรมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือนำ Best Practice มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรพัฒนาบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการประเมินผล เพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ นายแพทย์ไกรสุข เพชระบูรณิน นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดพะเยา และคุณสุรศักดิ์ ชัยชนะ นักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญด้านบริการทางวิชาการ หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์ ที่สนับสนุนให้มีการประเมินผลในครั้งนี้ และขอขอบคุณบุคลากรทุกท่านจาก สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา

โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งตัวแทนจังหวัดทุกท่านที่ช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เอกสารอ้างอิง

1. ฉันทนา เจนศุภเสรี. การประเมินผลกระบวนการบริหารงานส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ปี 2556. กองแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข . 2556.
2. ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. การวิจัยและการประเมินผล หลักการและกระบวนการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พระนคร; 2530.
3. พรรณี ทิพย์ธาดล. การประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงาน โครงการพัฒนารูปแบบจังหวัดเพื่อปฏิบัติการบริการป้องกัน ควบคุมโรคไม่ติดต่อ ปี 2547. สำนักโรคไม่ติดต่อ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. 2548.
4. พิสนุ พงศ์ศรี. เทคนิควิธีประเมินโครงการ . พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัทด้านสุขภาพการพิมพ์ จำกัด , 2553, หน้า 69-70.
5. สุวิมล ตีรกันันท์. การประเมินโครงการ แนวทางการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย; 2547.
6. ทศยรัตน์ ลิ้มอรุณวงศ์. หลักการติดตามประเมินผลโครงการ. กองแผนงาน มหาวิทยาลัยทักษิณ. 2546.
7. กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุขและคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. รายงานการศึกษาโครงการศึกษาพัฒนาระบบการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ของกรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ 2546. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์, 2547.
8. สำนักตรวจและประเมินผล สำนักตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข. สรุปผลการตรวจราชการและนิเทศงานกระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ 2561. เอกสารอัดสำเนา: 2561
9. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา. รายงานการประชุมคณะกรรมการวางแผนและประเมินผลสาธารณสุขจังหวัดพะเยา. การประชุมคณะกรรมการวางแผนและประเมินผลสาธารณสุขจังหวัดพะเยา ; ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562 ; ห้องประชุมสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา ; 2562.
10. Stufflebeam, D.L., et al. **Educational Evaluation and Decision – Making**. Illinois : Peacock Publishers., Inc. ,1971.