

การพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

The Development of Health Strategic

Management Processes in

Phanakorn Si Ayutthaya Province

พิมพ์พร เชื้อบางแก้ว^{1*} | Pimpaporn Shaubangkao

Abstract

This descriptive research aimed (1) to assess the development of the management process of the Ayutthaya provincial health strategic plan using the PDCA assessment, (2) to study the achievement of health strategic management in Phranakhon Si Ayutthaya province, and (3) to study the relationship between the management process of the Ayutthaya provincial health strategic plan and the achievement of health strategic management in Phranakhon Si Ayutthaya province. The data were collected by using questionnaires from the 60 public health personnel and analyzed by using percentage, mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient. The results of the study showed that (1) the public

¹ นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยา; Public Health Technical Officer, Professional Level, Ayutthaya Provincial Health Office

*Corresponding author email: pimpeepim2509@gmail.com

health personnel assessed the 4 aspects of the health strategy management process of Phranakhon Si Ayutthaya province at a very good level, (2) the public health personnel were of the opinion that the overall success of the health strategy management process in Phranakhon Si Ayutthaya province was at a moderate level, and (3) the health strategy management process was statistically related to the success of the health strategy management process development in Phranakhon Si Ayutthaya province at 0.001 level. It is thus suggested that the monitoring should be added to the process after the strategic planning. The follow-up results can be used to improve, plan, develop and modify strategies to be able to achieve the vision of the agency as specified.

Keywords: Strategic Management Process, Health Strategic Plan, Health Strategic Management

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้การประเมิน PDCA ศึกษาความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพกับความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสาธารณสุขจำนวน 60 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรสาธารณสุขประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับดีมาก (2) บุคลากรสาธารณสุขมีความเห็นว่าการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัด

พระนครศรีอยุธยา มีความสำเร็จโดยรวมในระดับปานกลาง (3) กระบวนการบริหาร ยุทธศาสตร์สุขภาพมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการบริหาร ยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้ เมื่อหน่วยงานมีการวางแผนยุทธศาสตร์ และ นำแผนไปสู่การปฏิบัติแล้ว สิ่งสำคัญ คือ หน่วยงานต้องติดตาม กำกับ ประเมินผล การดำเนินงาน เพื่อนำผลการติดตามไปปรับปรุงแก้ไข วางแผน พัฒนา และปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ให้สามารถขับเคลื่อนได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

คำสำคัญ: กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์, แผนยุทธศาสตร์สุขภาพ, การบริหาร ยุทธศาสตร์สุขภาพ

บทนำ

ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นแผนการดำเนินงานที่ร่างขึ้นมาอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่มีวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่วาดไว้ เป็นการร่วมใจมีเป้าหมายที่ชัดเจนถึงเจตจำนงร่วมของทุกฝ่าย ผนึกพลังใจของทุกฝ่ายเพื่อกระทำพันธกิจอันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้เกิดผลกระทบและได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีมาจากการวิเคราะห์หรือตี รั้ปัจจุบัน เพื่อไล่ให้ทันอนาคต วิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านมา วิเคราะห์ทรัพยากรทุน ต่าง ๆ อันเป็นศักยภาพหรือความสามารถที่ยังไม่ได้พัฒนาหรือยังไม่ได้พัฒนาเต็มที่ หรือที่ยังซ่อนเร้นอยู่ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการวางแผนที่ดี การบริหารจัดการแผนอย่างมีประสิทธิภาพเกิดเป็นประสิทธิผลที่ปรากฏจริงเป็นแผนที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ก่อให้เกิดการร่วมใจมีหลักการดีก่อให้เกิดการร่วมคิด มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดการร่วมทำและมีการแบ่งบทบาทหน้าที่จัดการดี ก่อให้เกิดการร่วมแรง (เสรี พงศ์พิศ, 2548)

การบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการ อย่างเป็นระบบ มีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning)

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) และการควบคุมติดตามและประเมินผล (Strategic control) ซึ่งการติดตามและประเมินผลเป็นการคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้น คือ การคอยติดตามข่าวสารข้อมูลโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ในทุกด้านให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ (พสุ เดชะรินทร์, 2553) การควบคุมติดตามและประเมินผลมีเครื่องมือในการประเมินผลหลายรูปแบบ ซึ่ง Plan-Do-Check-Act (PDCA) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญสำหรับการวางแผนแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน ดังนั้น จึงพิสูจน์แล้วว่าหลักการ PDCA สามารถนำมาใช้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้นได้ แม้กระทั่งองค์กรนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับการผลิตในอุตสาหกรรม เพราะหลักการ PDCA สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับทุกงานแม้กระทั่งการดำเนินชีวิตประจำวัน PDCA มีหลากหลายหลักการที่ทำให้องค์กรไปถึงความสำเร็จที่ตั้งใจไว้ ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้หลักการ PDCA เป็นกรอบในการวิเคราะห์

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยาจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ระยะ 5 ปี ดำเนินการทบทวนแผนยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาทุกปี กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละปีนั้น กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขซึ่งเป็นกลุ่มงานที่รับผิดชอบในการเชิญผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารโรงพยาบาล สาธารณสุขอำเภอ หัวหน้ากลุ่มงาน ผู้ประสานแผนและผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประชุมวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด วิเคราะห์องค์กรโดยใช้หลักการ SWOT analysis ปรับกลยุทธ์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ของปีถัดไป จากนั้นถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ทั้ง 16 อำเภอ มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดทุก 6 เดือนและ 9 เดือน สิ่งที่พบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จากการประเมินผลเป้าหมายและตัวชี้วัดด้านสาธารณสุข พบว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงาน

ไม่บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้แก่ การดำเนินงานเน้นผลการดำเนินงานที่ตอบสนองนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขมากกว่าการขับเคลื่อนเพื่อแก้ปัญหาตามสภาพปัญหาของพื้นที่ การควบคุม กำกับและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพเน้นติดตามกำกับตามตัวชี้วัดของกระทรวงสาธารณสุข ขาดการนำข้อมูลจากระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศมาวิเคราะห์และการนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการด้านสาธารณสุขอย่างเป็นระบบ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะผู้มีส่วนรับผิดชอบในการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จึงมีความสนใจศึกษาการประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการตัดสินใจวางแผนพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้การประเมิน PDCA ตามความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุข
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุขที่มีต่อความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพกับความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคลากรสาธารณสุขที่รับผิดชอบหรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งดำเนินการระหว่างเดือนธันวาคม 2564 - มกราคม 2565 มีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสาธารณสุขที่รับผิดชอบหรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 295 คน ผู้วิจัยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการสำรวจเพื่อประมาณค่าเฉลี่ย สำหรับกรณีทราบขนาดประชากรโดยใช้สูตร

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{NZ^2 \times P(1-P)}{(N-1)e^2 + Z^2(P(1-P))}$$

เมื่อ n = ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

N = จำนวนประชากรเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรสาธารณสุขที่รับผิดชอบหรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 295 คน

P = ค่าสัดส่วนจากผลการวิจัยของ สันติ ทวยมีฤทธิ์ (2563) เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ จังหวัดนครราชสีมา มีค่าสัดส่วนความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ เท่ากับ 0.80

Z = ค่ามาตรฐานใต้โค้งปกติ เท่ากับ 1.96

e = ค่าความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ โดยกำหนดเท่ากับ 0.05

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{295 \times 1.96^2 \times 0.80(1-0.80)}{(295-1)0.05^2 + 1.96^2(0.80(1-0.80))}$$

$$n = \frac{181.32352}{3.03996}$$

$$n = 59.65 \text{ คน} \quad = 60 \text{ คน}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 60 คน จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายด้วยตารางเลขสุ่มอย่างเป็นระบบ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ และประสบการณ์ในการทำงานรับผิดชอบ

งานการจัดทำแผนงานโครงการ ตอนที่ 2 การประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยใช้การประเมิน PDCA ตามความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุข มีข้อคำถามจำนวน 39 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุขที่มีต่อความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ผู้วิจัยตรวจคุณภาพของเครื่องมือวิจัยในด้านความตรงเชิงเนื้อหาโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านพิจารณา แล้วนำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง ซึ่งข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคลากรสาธารณสุขที่มีลักษณะเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง ณ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระบุรี จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนของข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยใช้การประเมิน PDCA ตามความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุขเท่ากับ 0.954 และในส่วนของข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุขที่มีต่อความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เท่ากับ 0.934 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความเชื่อมั่นสูงมาก ทั้งนี้โครงร่างของงานวิจัยในครั้งนี้ได้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการการวิจัยของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ลำดับที่ 1/2565

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามออนไลน์ โดยประสานงานกับผู้ประสานแผนและประเมินผลของกลุ่มงานโรงพยาบาลและสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ เพื่อส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 60 ฉบับ (ร้อยละ 100) ที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์และครบถ้วน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลการประเมินกระบวนการบริหาร

ยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยใช้การประเมิน PDCA ตามความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุขและความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุขที่มีต่อความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยคำนวณค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพกับความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัย

จากการสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสาธารณสุขที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพบว่า บุคลากรสาธารณสุขส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.67) เป็นเพศหญิง โดยเป็นผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 73.33) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท จำนวนใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 55 และร้อยละ 41.67 ตามลำดับ) เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข ร้อยละ 50 รองลงมาเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ร้อยละ 26.67 และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานรับผิดชอบงานการจัดทำแผนงานโครงการมากกว่า 25 ปี ร้อยละ 43.33 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานรับผิดชอบงานการจัดทำแผนงานโครงการต่ำกว่า 5 ปี และระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 16.67 และร้อยละ 15 ตามลำดับ

1. การประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยใช้การประเมิน PDCA ตามความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุข พบว่า บุคลากรสาธารณสุขประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตามแผน (ค่าเฉลี่ย 3.91) ด้านการวางแผน (ค่าเฉลี่ย 3.88) ด้านการตรวจสอบ (ค่าเฉลี่ย 3.80) และด้านการปรับปรุงการดำเนินการ (ค่าเฉลี่ย 3.68) ดังรายละเอียดในตาราง 1

เมื่อพิจารณาการประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นรายด้าน มีผลการศึกษาดังนี้

ด้านการวางแผน บุคลากรสาธารณสุขประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพด้านการวางแผนในทุกประเด็นอยู่ในระดับดีมาก ยกเว้นประเด็นที่ 3 ซึ่งประเมินอยู่ในระดับน้อย คือ ผู้นำมีการกระจายอำนาจเพื่อการตัดสินใจและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 1.07)

ด้านการปฏิบัติตามแผน บุคลากรสาธารณสุขประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพด้านการปฏิบัติตามแผนในทุกประเด็นอยู่ในระดับดีมาก ยกเว้นประเด็นที่ 7 และประเด็นที่ 8 ซึ่งประเมินอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีข้อมูลที่เพียงพอครบถ้วน ถูกต้อง เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (ค่าเฉลี่ย 3.63) และหน่วยงานมีการบริหารจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมต่อแผนปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.62)

ด้านการตรวจสอบ บุคลากรสาธารณสุขประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพด้านการตรวจสอบในทุกประเด็นอยู่ในระดับดีมาก ยกเว้นประเด็นที่ 2 และประเด็นที่ 9 ซึ่งประเมินอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีการติดตามความก้าวหน้าและเปรียบเทียบผลการใช้จ่ายเงินจริงกับผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.65) และหน่วยงานนำข้อคิดเห็นต่าง ๆ มาทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.52)

ด้านการปรับปรุงการดำเนินการ บุคลากรสาธารณสุขประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพด้านการปรับปรุงการดำเนินการเกือบทุกประเด็นอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นประเด็นที่ 6, 7 และ 8 ซึ่งประเมินอยู่ในระดับดีมาก

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินกระบวนการบริหาร
ยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยใช้การประเมิน PDCA
ตามความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุข

| ประเด็นคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|------------------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| การวางแผน (Plan: P) | | | |
| 1. ผู้นำมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือพันธกิจร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกระดับ | 3.98 | .70 | ดีมาก |
| 2. ผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แบบ 2 ทิศทาง สู่บุคลากรในทุกระดับอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ | 3.85 | .82 | ดีมาก |
| 3. ผู้นำมีการกระจายอำนาจเพื่อการตัดสินใจและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน | 1.07 | .66 | น้อย |
| 4. ผู้นำมีการกำหนดนโยบายที่เอื้อให้การทำงานตามแผนยุทธศาสตร์บรรลุเป้าหมายเป็นสายลักษณะอักษร | 4.03 | .64 | ดีมาก |
| 5. ผู้นำมีการทบทวนผลการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ของส่วนราชการ | 3.97 | .82 | ดีมาก |
| 6. หน่วยงานมีตัวชี้วัดยุทธศาสตร์สามารถประเมินผลการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ | 3.98 | .62 | ดีมาก |
| 7. หน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูล/ปัญหาสำคัญมาจัดทำเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | 3.78 | .72 | ดีมาก |
| 8. หน่วยงานมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง | 3.78 | .76 | ดีมาก |
| 9. หน่วยงานมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน | 3.78 | .56 | ดีมาก |

| ประเด็นคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|------------|--------------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 10. หน่วยงานมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน | 3.82 | .62 | ดีมาก |
| 11. หน่วยงานมีการวิเคราะห์ข้อมูล จุดอ่อน จุดแข็ง การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ และทรัพยากรในพื้นที่ประกอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ | 3.73 | .66 | ดีมาก |
| 12. หน่วยงานมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์ในการดำเนินงาน | 3.77 | .59 | ดีมาก |
| ภาพรวมการวางแผน (Plan: P) | 3.88 | .46 | ดีมาก |
| การปฏิบัติตามแผน (Do: D) | | | |
| 1. หน่วยงานจัดทำแผนงานโครงการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และเข็มมุ่งของแผนยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยา | 3.90 | .57 | ดีมาก |
| 2. แผนงานโครงการของหน่วยงานได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษร | 4.60 | .62 | ดีมาก |
| 3. หน่วยงานมีแผนงานโครงการที่ได้มาจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอก | 3.73 | .78 | ดีมาก |
| 4. หน่วยงานมีแผนงานโครงการที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากแหล่งงบประมาณต่าง ๆ เช่น งบกองทุนต่าง ๆ เงินงบประมาณ เป็นต้น | 3.93 | .68 | ดีมาก |
| 5. มีการสื่อสารรายละเอียดเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง | 3.73 | .63 | ดีมาก |

| ประเด็นคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|------------|--------------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 6. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน | 3.97 | .71 | ดีมาก |
| 7. มีข้อมูลที่เพียงพอ ครบถ้วน ถูกต้อง เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยา | 3.63 | .66 | ปานกลาง |
| 8. หน่วยงานมีการบริหารจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมต่อแผนปฏิบัติงาน | 3.62 | .72 | ปานกลาง |
| 9. หน่วยงานมีการมอบหมายตัวชี้วัดหรือผู้รับผิดชอบทุกตัวชี้วัด | 4.33 | .71 | ดีมาก |
| 10. หน่วยงานมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลงานของปีที่ผ่านมาและหน่วยงานที่ใกล้เคียงกัน | 3.68 | .70 | ดีมาก |
| ภาพรวมการปฏิบัติตามแผน (Do: D) | 3.91 | .49 | ดีมาก |
| การตรวจสอบ (Check: C) | | | |
| 1. หน่วยงานมีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 3.73 | .66 | ดีมาก |
| 2. หน่วยงานนำข้อคิดเห็นต่าง ๆ มาทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ | 3.52 | .68 | ปานกลาง |
| 3. หน่วยงานมีช่องทางสำหรับรับเรื่องร้องเรียน | 4.02 | .65 | ดีมาก |
| 4. หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 3.75 | .75 | ดีมาก |
| 5. มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการ | 3.85 | .68 | ดีมาก |
| 6. มีการติดตาม/ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง | 3.80 | .73 | ดีมาก |

| ประเด็นคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|------------|--------------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 7. มีการติดตาม กำกับ ประเมินผลการดำเนินงานความสำเร็จของแผนงานโครงการ | 3.88 | .69 | ดีมาก |
| 8. มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ อย่างต่อเนื่องทุก 6 เดือน และ 9 เดือน | 4.03 | .64 | ดีมาก |
| 9. มีการติดตามความก้าวหน้าและเปรียบเทียบผลการใช้จ่ายเงินจริงกับผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน | 3.65 | .80 | ปานกลาง |
| ภาพรวมการตรวจสอบ (Check: C) | 3.80 | .52 | ดีมาก |
| การปรับปรุงการดำเนินการ (Action: A) | | | |
| 1. บุคลากรรับรู้ผลการประเมินของหน่วยงาน และนำผลการประเมินมาปรับใช้ในงาน | 3.67 | .60 | ปานกลาง |
| 2. มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และ Root cost เพื่อหาสาเหตุ และปัจจัยความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ฯ แผนงาน โครงการ ของหน่วยงาน | 3.48 | .79 | ปานกลาง |
| 3. วางแผนปรับปรุงและปรับปรุงการดำเนินงานตามผลการประเมิน | 3.62 | .78 | ปานกลาง |
| 4. หน่วยงานนำข้อเสนอแนะแนวทางจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานตามผลการประเมิน | 3.57 | .72 | ปานกลาง |
| 5. หน่วยงานมีการวางแผนงานครั้งใหม่เพื่อพัฒนาการดำเนินงานในหน่วยงาน | 3.60 | .69 | ปานกลาง |
| 6. หน่วยงานมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ | 3.88 | .64 | ดีมาก |
| 7. หน่วยงานนำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงการดำเนินงาน | 3.83 | .81 | ดีมาก |
| 8. หน่วยงานมีการนำผลการประเมินความพึงพอใจมาปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น | 3.77 | .65 | ดีมาก |
| ภาพรวมการปรับปรุงการดำเนินการ (Action: A) | 3.68 | .59 | ดีมาก |

2. ความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุขที่มีต่อความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า บุคลากรสาธารณสุขมีความเห็นว่าการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาประสบความสำเร็จโดยรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.57) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า มี 2 ประเด็นที่บุคลากรสาธารณสุขเห็นว่าประสบความสำเร็จในระดับดีมาก ได้แก่ การประเมินผลการทำงานหรือประเมินผลความสำเร็จของยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ย 3.77) และ การจัดโครงสร้างยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับภารกิจและขนาดองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเข็มมุ่ง มีความชัดเจนไม่มากไปไม่ซ้ำซ้อน มีการกำหนดจุดเริ่มต้น และการจัดเรียงลำดับของยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ย 3.68) ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุขที่มีต่อความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

| ประเด็นคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|------------------|------|---------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 1. มีการจัดโครงสร้างยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับภารกิจและขนาดองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเข็มมุ่ง มีความชัดเจนไม่มากไปไม่ซ้ำซ้อน มีการกำหนดจุดเริ่มต้น และการจัดเรียงลำดับของยุทธศาสตร์ | 3.68 | .62 | ดีมาก |
| 2. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์มีการวิเคราะห์แบบเชิงลึก สะท้อนความเป็นจริง มีข้อมูลประจักษ์ยืนยันชัดเจน | 3.62 | .76 | ปานกลาง |
| 3. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์มีระบบ top-down และ bottom-up ที่พอดี กำหนดบทบาทแต่ละฝ่ายชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วมของการจัดทำแผน และต้องกำหนดให้ยุทธศาสตร์หรือโครงการให้แยกออกจากงานประจำ | 3.47 | .77 | ปานกลาง |

| ประเด็นคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|------------|----------------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 4. ยุทธศาสตร์เน้นการแก้ปัญหาสาธารณสุขของจังหวัดพระนครศรีอยุธยาชัดเจน แยกออกจากงานประจำ และตัวชี้วัดของกระทรวงสาธารณสุข | 3.57 | .72 | ปานกลาง |
| 5. การนำแผนไปปฏิบัติ มีการกำหนดงบประมาณที่สอดคล้องกับแผน | 3.60 | .79 | ปานกลาง |
| 6. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงลึก | 3.50 | .89 | ปานกลาง |
| 7. มีการนำผลการติดตามประเมินผลมาวิเคราะห์ความคุ้มค่า ปัญหาอุปสรรค | 3.43 | .79 | ปานกลาง |
| 8. มีการทบทวนผลการดำเนินงานหรือโครงการโดยเฉพาะโครงการต่อเนื่อง | 3.47 | .81 | ปานกลาง |
| 9. มีการประเมินผลการทำงานหรือประเมินผลความสำเร็จของยุทธศาสตร์ | 3.77 | .79 | ดีมาก |
| ภาพรวม | 3.57 | .65 | ปานกลาง |

3. ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพกับความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันมากในด้านการปรับปรุงการดำเนินการ ($r=0.84$) มีความสัมพันธ์กันปานกลางในด้านการตรวจสอบและด้านการปฏิบัติตามแผน ($r=0.70$ และ $r=0.59$ ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์กันน้อยในด้านการวางแผน ดังรายละเอียดใน ($r=0.47$) ตาราง 3

ตาราง 3 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพกับความ
ความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัด
พระนครศรีอยุธยา

| ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหาร ยุทธศาสตร์สุขภาพกับความสำเร็จของการ พัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ | r | p |
|---|--------|-----------|
| ด้านการวางแผน | 0.4695 | 0.0002*** |
| ด้านการปฏิบัติตามแผน | 0.5862 | 0.0000*** |
| ด้านการตรวจสอบ | 0.7028 | 0.0000*** |
| ด้านการปรับปรุงการดำเนินการ | 0.8375 | 0.0000*** |

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

สรุปและอภิปรายผล

จากการประเมินกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาของบุคลากรสาธารณสุข พบว่า กระบวนการทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการวางแผน ด้านการตรวจสอบ และด้านการปรับปรุงการดำเนินการ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยานั้น ผู้บริหารระดับจังหวัดมีนโยบายที่ชัดเจนและมีความมุ่งมั่นให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ทีมงานหลักมีการจัดทำข้อมูลวิเคราะห์สถานะสุขภาพ วิเคราะห์นโยบายของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการนำเข้ามาทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับปัญหาและบริบทของจังหวัด มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์สุขภาพสู่การปฏิบัติ รวมทั้งจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติราชการกับหน่วยงานระดับอำเภอ และติดตามกำกับและประเมินผลการดำเนินงานปีละ 2 ครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศศิธร ศรีแก้ว และสุดารัตน์ ลิขิตภูมิ (2561) ที่พบว่าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพนั้น นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดมอบนโยบายและแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ในเบื้องต้น มีการจัดเตรียมข้อมูล

นำเข้าในการจัดทำแผน ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์เดิม เพื่อนำสู่การปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและข้อมูลนำเข้าปัจจุบัน มีการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลยุทธศาสตร์สุขภาพ นอกจากนี้ผลการศึกษายังสอดคล้องกับแนวคิดของ Pearce & Robinson (2000) ที่อธิบายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและขีดความสามารถขององค์กร การวิเคราะห์ทางเลือก การกำหนดแผนระยะยาว การพัฒนาแผนปฏิบัติประจำปี การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์องค์กร

บุคลากรสาธารณสุขมีความเห็นว่าการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาประสบความสำเร็จโดยรวมในระดับปานกลาง ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์สุขภาพนั้น แม้ว่าจะมีการจัดเตรียมข้อมูลนำเข้าโดยการวิเคราะห์สถานะสุขภาพ วิเคราะห์นโยบายและแผนของกระทรวงสาธารณสุข แต่ในการวิเคราะห์ข้อมูลอาจยังขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อหาสาเหตุของปัญหา รวมถึงกิจกรรมหลักในแผนยุทธศาสตร์เป็นนามธรรมมากเกินไป และไม่มีแผนปฏิบัติการรองรับ ซึ่งส่งผลต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติของหน่วยงานในระดับพื้นที่ สำหรับการติดตาม กำกับ ประเมินผลเน้นติดตามประเมินผลตามตัวชี้วัดตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขมากกว่าติดตามประเมินผลตัวชี้วัดยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศศิธร ศรีแก้ว และสุดารัตน์ ลิขิตภูมิ (2561) ที่พบว่าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ข้อมูลยังไม่สามารถระบุถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้ กิจกรรมหลักในแผนยุทธศาสตร์บางกิจกรรมไม่มีแผนปฏิบัติการรองรับ และการประเมินผลตัวชี้วัดกิจกรรมหลักยุทธศาสตร์ไม่ครอบคลุม

สำหรับผลการศึกษาที่พบว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐของ สุพานี สฤณภูวนิช (2553) ที่กล่าวว่า

การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐประกอบไปด้วยการตัดสินใจและการดำเนินการในการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดนโยบาย การติดตามประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ ติดตาม ประเมินอย่างต่อเนื่อง และต้องรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ ๆ

2. การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพนั้นมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ควรสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สุขภาพตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เข็มมุ่ง การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ การจัดทำกลยุทธ์ กิจกรรมหลัก และแผนปฏิบัติการ

3. การบริหารแผนยุทธศาสตร์ควรนำรูปแบบไปใช้ให้ครบทุกองค์ประกอบ ทั้งด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และการประเมินยุทธศาสตร์ ซึ่งองค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่อง และหากผลการประเมินยุทธศาสตร์ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์หาสาเหตุอย่างเป็นระบบและต้องทำเป็นวงรอบอย่างต่อเนื่องจนกว่าผลการประเมินจะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

กรรณิการ์ พะขานี และสุรียจัส เตชะตันมินสกุล. (2556). การประเมินกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลตำบลท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง จังหวัดลำพูน. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 1(2), 55-71.

- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2549). **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับ
การวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2553). **การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศศิธร ศรีแก้ว และสุดารัตน์ ลิจูติภูมิ. (2561). การพัฒนารูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์
สุขภาพจังหวัดลพบุรี. **วารสารวิชาการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ**, 14(2),
3-12.
- สันติ ทวยมีฤทธิ์. (2563). การพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัด
นครราชสีมา. **วารสารศูนย์อนามัยที่ 9: วารสารส่งเสริมสุขภาพและอนามัย
สิ่งแวดล้อม**, 14(33), 52-70.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี** (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสรี พงศ์พิศ. (2548). **เครือข่าย: ยุทธวิธีเพื่อประชาคมเข้มแข็งชุมชนเข้มแข็ง**.
กรุงเทพฯ: โครงการมหาวิทยาลัยชีวิต สถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน.
- อรุณ จิรวัดน์กุล. (2547). **ชีวิตติสำหรับงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ**. ขอนแก่น:
คลังน่านาวิทยา.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). **Motivation and organization climate**.
Boston: Division of Research, Graduate School of Business
Administration, Harvard University.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). **Strategic management**. New Jersey:
McGraw-Hill.

