

# การพัฒนากลยุทธ์การบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2\*

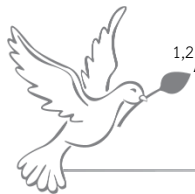
## Strategies for Managing Local Health Security Funds in Regional Health 2

<sup>1</sup>กิตติคุณ ยศบันเทิง, <sup>2</sup>ทวนทอง ชาวกีรติพงศ์ และ <sup>3</sup>กิตติพัทธ์ เอี่ยมมรอต

<sup>1</sup>Kittikoon Yotbuntherngsin, <sup>2</sup>Tuanthong Chaowakeeratiphongand and Kittiphat lemrod

<sup>1,2</sup>สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

<sup>3</sup>สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตาก



<sup>1,2</sup>Administration and Development Strategy, Kamphaeng Phet Rajabhat University, Thailand.

<sup>3</sup>Tak Provincial Health Office, Thailand.

<sup>1</sup>Corresponding Author's Email: Buntherngsin@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 2.พัฒนากลยุทธ์การบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 และ 3.ประเมินกลยุทธ์การบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นใน เขตสุขภาพที่ 2 เป็นรูปแบบการวิจัยและพัฒนา ประชากร คือ ผู้บริหารและสมาชิกกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 214 คน เครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถาม แบบการสัมภาษณ์ จำนวน 12 คน การสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน และแบบการประเมินกลยุทธ์ จำนวน 18 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า 1. กองทุนมีสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 พบว่า เน้นการบริหารตามแผนงบประมาณ มีปัญหา พบว่า กระบวนการจัดทำแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์หรือแผนที่สุขภาพชุมชนยุ่งยากซับซ้อนขาดการมีส่วนร่วม ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า กองทุนฯ มีอิสระในการกำหนดการพัฒนาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 พบว่า มี 9 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) พัฒนาคณะกรรมการให้มีศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพ 2) เสริมสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการ 3) พัฒนาระบบสารสนเทศทางสุขภาพ 4) เพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของกองทุนฯ 5) ส่งเสริมความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของประชาชนในการดำเนินงาน 6) พัฒนารูปแบบการประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย 7) ส่งเสริมบทบาทภาคประชาชนในการดูแลสุขภาพด้วยตนเอง 8) พัฒนาระบบกลไกการควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ 9) ส่งเสริมการนำผลการประเมิน ไปใช้การพัฒนาในทุกระดับ 3. ผลประเมินกลยุทธ์การบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นใน เขตสุขภาพที่ พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์; กองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่น; เขตสุขภาพที่ 2

## Abstract

The objectives of this research were 1) to explore conditions, problems, and factors related to local health security funds administration in regional health 2; 2) to develop strategies for managing the local health security funds in regional health 2; and 3) to evaluate the management strategies for local health security funds in regional health 2. The study employed research and development approach. The population consisted of executives and members of the local health security funds in regional health 2. The sample group included 214 persons. The research instruments were a questionnaire, an interview form with 12 persons, focus group discussion with 10 persons, and strategy assessment form with 18 persons. The obtained data were analysed by frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

From the study, the following results are found: 1) From exploring conditions, problems, and factors related to local health security funds administration in regional health 2, it is discovered that the management is built on the budget plan. While the problems involve the creation of a strategic map or a community health map that is complicated and lacks participation. Related factors include the funds' ability to develop in order to meet the objectives; 2) There are nine strategies for managing the local health security funds in regional health 2, which are (1) Increasing the effectiveness and potential of the committee, (2) Strengthening the committee, (3) Developing a health information system, (4) Increasing the efficiency of making plans based on fund standards and indicators, (5) Improving knowledge and comprehension of people's roles in operations, (6) Creating a public relations model that encompasses all target audiences, (7) Promoting the roles of the public sector in health care on their own, (8) Creating a system for controlling, regulating, monitoring, and evaluating efficiency, and (9) Promoting the use of evaluation results for development at all levels; and 3) The management strategies for local health security funds administration in regional health 2 are found to be of propriety, feasibility, and acceptance at the highest level.

**Keywords:** Strategy; Local Health Security Funds; Regional Health 2

## บทนำ

กองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นหรือเรียกชื่อย่อว่า “กองทุนหลักประกันสุขภาพ อปท.” ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ (Public Policy) ที่มุ่งหวังในการตอบสนองความต้องการในด้านสุขภาพของประชาชนในพื้นที่ ดังนั้นหากท้องถิ่นและชุมชนมีความตระหนักและมีบทบาทร่วมในการจัดการปัญหาสุขภาพของชุมชนมากขึ้น ด้วยการสร้างเสริมสุขภาพ (Health Promotion) ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่น้อยกว่าการรักษาพยาบาล โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมลดความเสี่ยงด้านสุขภาพ เป็น “มิติทางสังคมเพื่อสุขภาพ” (Social determinate of health) โดยกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นนั้น สามารถจ่ายเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมเป็นค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่คณะกรรมการได้อนุมัติ (National Health Security Office, Thailand, 2018)

เขตสุขภาพที่ 2 ประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ พิษณุโลก เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ ตาก และสุโขทัย มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 466 ท้องถิ่น เข้าร่วมกองทุนฯ ทั้งสิ้น 464 กองทุนฯ คิดเป็นร้อยละ 99.79 มีสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ เขต 2 พิษณุโลก ที่ทำหน้าที่ควบคุมกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งมีผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินการบริหารกองทุนฯ ประจำปี 2563 พบว่า มีกองทุนฯ ที่ไม่ผ่านการประเมินและมีผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำ 287 กองทุนฯ คิดเป็น 61.85 % อีกทั้งมียอดเงินกองทุนฯ คงค้างมิได้นำไปสนับสนุนกิจกรรมทางสุขภาพ ตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งกองทุนฯ สูงถึง 318,360,573.90 บาท โดยถูกนำไปใช้จ่ายเพียง 32.43% (National Health Security Office, Thailand, 2020) การดำเนินงานกองทุนฯ ที่ผ่านมายังพบปัญหาในการบริหารจัดการ ทั้งการวางแผนสุขภาพหรือแผนยุทธศาสตร์ ความรู้ความเข้าใจของคณะกรรมการต่อการบริหารกองทุนฯ การประชาสัมพันธ์กิจกรรมกองทุนฯ การติดตามประเมินผล ฯลฯ

การบริหารกองทุนฯ ให้ประสบผลความสำเร็จนั้น แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ไม่สามารถนำไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จได้ดังในอดีต ด้วยสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การบริหารสมัยใหม่นับว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญต่อการบริหารงานที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับกระบวนการทัศน์ในการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กลยุทธ์ในการบริหารที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและตั้งรับกับผลกระทบ ดังนั้นการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการกองทุนฯ ที่ดี จึงมีความสำคัญต่อการจัดการเพื่อนำไปสู่การขจัดปัญหาและประสบผลความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจพัฒนากลยุทธ์การบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 เพื่อให้ผู้บริหาร หรือผู้รับผิดชอบ กลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการบริหารงานกองทุนฯ ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการก่อตั้งกองทุนหลักประกันสุขภาพ อันจะส่งผลให้ประชาชนในพื้นที่ก้าวไปสู่การมีสุขภาพที่ดี ด้วยการพึ่งพาตนเองต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย จำแนกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนฯ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนย่อยดังนี้

1.1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนฯ โดยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารกองทุนฯ ในเขตสุขภาพที่ 2 หรือผู้รับผิดชอบงานกองทุนฯ ในเขตสุขภาพที่ 2 จำนวน 214 คน

1.2 ศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนฯ โดยการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูล คัดสรรบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์และรอบรู้ในสภาพ ปัญหา และปัจจัยในการบริหารกองทุนฯ จำนวน 12 คน ในเขตสุขภาพที่ 2

**ขั้นตอนที่ 2** การพัฒนากลยุทธ์การบริหารกองทุนฯ โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนย่อย มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกองทุนฯ ที่ประสบผลความสำเร็จ (Best Practices) โดยศึกษา จากเอกสารคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกองทุนฯ เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการกองทุนฯ แบบ ประเมินความพึงพอใจ รายงานสรุปผลการดำเนินงาน จากกองทุนฯ ในเขตสุขภาพที่ 2 ที่ประสบผลสำเร็จใน การบริหารจัดการ จำนวน 5 กองทุนฯ

2.2 การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกองทุนฯ ที่ประสบผลความสำเร็จ โดยการสัมภาษณ์ ผู้ให้ ข้อมูลประกอบด้วยประธานหรือเลขาธิการหรือผู้ช่วยเลขาธิการหรือคณะกรรมการหรือที่ปรึกษากองทุนฯ ที่ ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการกองทุนฯ โดยมีการดำเนินงานต่อเนื่องตั้งแต่ ปี 2560 จนถึงปัจจุบัน และมีผลการประเมินกองทุนฯ อยู่ในเกณฑ์ A+ (มีคะแนนการประเมิน ตั้งแต่ 90–100 คะแนน) ในเขตสุขภาพ ที่ 2 จำนวน 5 คน

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมนอกของการบริหารกองทุนฯ โดยการ ประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาระบบสุขภาพ ผู้รับชอบบางกองทุนฯ ในระดับอำเภอ/ระดับจังหวัดและเขตสุขภาพที่ 2 ผู้แทน จากภาคประชาสังคมและคณะกรรมการกองทุนฯ จำนวน 12 คน

2.4 การยกร่างกลยุทธ์การบริหารกองทุนฯ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ผู้รับผิดชอบงานยุทธศาสตร์การพัฒนากองทุนฯ ผู้เชี่ยวชาญด้านการ พัฒนาระบบสุขภาพ ผู้รับผิดชอบงานกองทุนหลักประกันสุขภาพ ในระดับจังหวัด ทีมสนับสนุนการให้ คำปรึกษากองทุนฯ (โค้ชชิ่ง) จำนวน 12 คน

2.5 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารกองทุนฯ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนากลยุทธ์และการบริหารและผู้เชี่ยวชาญทางด้านระบบ สุขภาพและการพัฒนากองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่น จำนวน 10 คน

**ขั้นตอนที่ 3** การประเมินกลยุทธ์การบริหารกองทุนฯ ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการ พัฒนากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์และผู้เชี่ยวชาญทางด้านระบบสุขภาพและการพัฒนากองทุนหลักประกันสุขภาพ ท้องถิ่น จำนวน 18 คน

## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** สภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพ ท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 พบว่า 1) สภาพการบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 พบว่า 1) กองทุนฯ มีการจัดทำแผนงานคิดเป็นร้อยละ 98.60 2) มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานกองทุนฯ คิดเป็นร้อยละ 86.92 3) มีการชักจูงหน่วยงาน องค์กรและภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมคิดเป็นร้อยละ 83.13 และ 4) มีกระบวนการในการควบคุม กำกับ และติดตามการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ คิดเป็นร้อย ละ 75.70 2) ปัญหาการบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 พบว่า กระบวนการใน การจัดทำแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์หรือ แผนสุขภาพชุมชน มีความยุ่งยาก ซับซ้อน ขาดการประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานต่างๆ ของกองทุนฯ ผู้บริหารขาดการกระตุ้นจูงใจคณะกรรมการในการดำเนินงานกองทุนฯ ไม่ สามารถตรวจสอบระบบความโปร่งใสในการดำเนินงานกองทุนฯ ได้ ขาดการกำกับดูแลการดำเนินงานตาม

แผนงานโครงการหรือแผนกิจกรรม รวมทั้งขาดแนวทางในการกำกับดูแลและติดตามประเมินผลอย่างชัดเจน และ 3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 พบว่า ดังตารางนี้

**Table 1** Internal factors related to the management of the local health security funds in Regional Health 2

| ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร<br>กองทุนฯ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|-------------------------------------------------|-----------|------|---------|
| 1. ด้านโครงสร้าง                                | 3.10      | 0.78 | ปานกลาง |
| 2. ด้านระบบบริการ                               | 2.91      | 0.78 | ปานกลาง |
| 3. ด้านบุคลากร                                  | 2.97      | 0.72 | ปานกลาง |
| 4. ด้านการเงิน                                  | 2.99      | 0.74 | ปานกลาง |
| 5. ด้านวัสดุอุปกรณ์                             | 3.06      | 0.91 | ปานกลาง |
| 6. ด้านบริหารจัดการ                             | 3.05      | 0.77 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 1 พบว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องเกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนฯ แบ่งเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้ดังนี้

ด้านโครงสร้าง ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง พบว่า โครงสร้างคณะกรรมการถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนให้มีความหลากหลายของสาขาวิชาชีพเข้ามามีส่วนร่วม ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน พบว่า กระบวนการคัดสรรคณะกรรมการและอนุกรรมการที่ยังไม่ถูกต้องและเป็นไปตามเงื่อนไข

ด้านระบบบริการ ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง พบว่า กองทุนฯ เปิดโอกาสให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงด้วยการเสนอโครงการด้านสุขภาพ ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน พบว่า กองทุนฯ ขาดการประชาสัมพันธ์และขาดช่องทางในการติดต่อประสานงาน

ด้านบุคลากร ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง พบว่า คณะกรรมการและอนุกรรมการกองทุนฯ มีจำนวนเพียงพอต่อการดำเนินงาน ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนพบว่า คณะกรรมการและอนุกรรมการกองทุนฯ ขาดความรู้ ทักษะความสามารถในการบริหาร ขาดการพัฒนาศักยภาพฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้

ด้านการเงิน ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง พบว่า งบประมาณเพียงพอต่อการบริหารและแก้ไขปัญหาสุขภาพในพื้นที่ ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน พบว่า ขาดความคล่องตัว มีความซับซ้อนในการบริหารการเงิน

ด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง พบว่า กองทุนฯ เปิดโอกาสในการจัดซื้อ จัดหาเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ตามสภาพและความเหมาะสม ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน พบว่า มีข้อจำกัดของวงเงินตามสัดส่วนของงบประมาณ

ด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง พบว่า คณะกรรมการกองทุนฯ กำหนดทิศทางในการดำเนินงานได้อย่างอิสระ มีสิทธิ ความเท่าเทียมในการบริหารจัดการ ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน พบว่า ขาดการมอบนโยบายที่มุ่งเน้นการสร้างหลักประกันสุขภาพให้กับประชาชนในพื้นที่และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม

**Table 2** External factors related to the management of the local health security funds in Regional Health 2

| ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร<br>กองทุนฯ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|--------------------------------------------------|-----------|------|---------|
| 1. ด้านสังคมวัฒนธรรม                             | 2.76      | 0.86 | ปานกลาง |
| 2. ด้านเทคโนโลยี                                 | 3.20      | 0.90 | ปานกลาง |
| 3. ด้านเศรษฐกิจ                                  | 3.19      | 0.95 | ปานกลาง |
| 4. ด้านการเมืองและกฎหมาย                         | 3.10      | 0.89 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 2 พบว่าปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนฯ แบ่งเป็น โอกาส และ อุปสรรค ดังนี้

ด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยที่เป็นโอกาส พบว่า ลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์แบบเครือญาติ เอื้อให้เกิดการเข้าถึงกองทุนฯ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค พบว่า ประชาชนขาดค่านิยมและความตื่นตัวในการดูแลสุขภาพด้วยตนเองและขาดความรู้ ความเข้าใจ ในเจตนารมณ์ของกองทุนฯ

ด้านเทคโนโลยี ปัจจัยที่เป็นโอกาส พบว่า เทคโนโลยีในยุคปัจจุบันมีความทันสมัยสามารถช่วยในการบริหารกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค พบว่า เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าล้ำสมัย ยากต่อการเรียนรู้และก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

ด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยที่เป็นโอกาส พบว่า รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งผลให้มีงบประมาณในการบริหารกองทุนฯ ที่มากขึ้น ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค พบว่า สถานะและสภาพทางเศรษฐกิจที่ไม่ดี ส่งผลต่อการสนับสนุนงบประมาณสมทบเพิ่มเติมจาก ท้องถิ่น ภาคประชาชน หน่วยงานและองค์กรอื่นๆ มายังกองทุนฯ

ด้านการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยที่เป็นโอกาส พบว่า มีนโยบาย ประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ จากสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติมุ่งเน้นการสร้างสุขภาพที่ดีด้วยการมีส่วนร่วมของพื้นที่ เป็นแนวทางในการดำเนินงานของกองทุนฯ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค พบว่า ระเบียบ ข้อบังคับ มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง เกิดความยุ่งยาก สับสนในการนำไปใช้

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2** การพัฒนากลยุทธ์การบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 พบว่า ได้ดำเนินการศึกษาแนวทางการบริหารกองทุนฯ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารกองทุนฯ จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารกองทุนฯ ในเขตสุขภาพที่ 2 พบว่า มีประเด็นกลยุทธ์ 1.การพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการในการบริหารจัดการกองทุนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ 2. การพัฒนาการจัดทำแผนการบริหารกองทุนฯ ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม 3.การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการดำเนินงานกองทุนฯ และ 4.การพัฒนาการประเมินผลการบริหารกองทุนฯ สู่การบริหารจัดการที่ยั่งยืน สำหรับประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มี 2 กลยุทธ์ 1.พัฒนาคณะกรรมการกองทุนฯ ให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการกองทุนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2.เสริมสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการในการบริหารจัดการกองทุนฯ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 มี 2 กลยุทธ์ 3.พัฒนาระบบสารสนเทศทางสุขภาพเพื่อการบริหารจัดการกองทุนฯ ที่มีประสิทธิภาพ และ 4.เพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนการบริหารกองทุนฯ ให้เป็นไปตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของกองทุนฯ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 มี 3 กลยุทธ์ 5.ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของประชาชนในการดำเนินงานกองทุนฯ 6. พัฒนารูปแบบการประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม 7.ส่งเสริมบทบาทของภาคประชาชนในการดูแลสุขภาพด้วยตนเอง และประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 มี 2 กลยุทธ์ 8.พัฒนาระบบกลไกการควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพและ 9.ส่งเสริมการนำผลการประเมินการบริหารกองทุนฯ ไปใช้ในการพัฒนาในทุกระดับ



**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3** ผลการประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 พบว่า

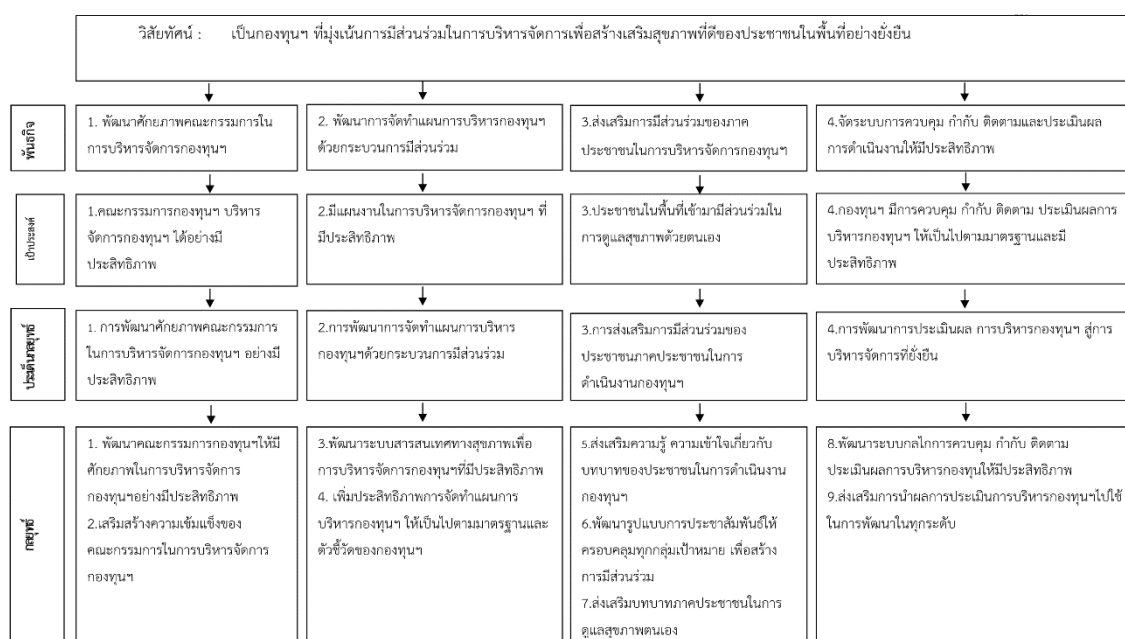
**Table 3** Assessment of Consistency to the Management Strategies of the local health security funds in Regional Health 2

| รายการ                                                              | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และประเด็นกลยุทธ์มีความสอดคล้องกัน | 4.47      | 0.51 | มาก   |
| 2. กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์                               | 4.29      | 0.69 | มาก   |
| 3. กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับพันธกิจ                                  | 4.35      | 0.49 | มาก   |
| 4. กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์                              | 4.41      | 0.51 | มาก   |
| 5. กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับประเด็นกลยุทธ์                           | 4.35      | 0.61 | มาก   |
| 6. ตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์                                | 4.35      | 0.49 | มาก   |
| 7. มาตรการมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดและกลยุทธ์                      | 4.29      | 0.69 | มาก   |

จากตารางที่ 3 พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และประเด็นกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันมาก ส่วนรายการอื่นๆ มีความสอดคล้องอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกัน

## องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพ ที่ 2” ได้ค้นพบองค์ความรู้ใหม่ภายใต้การดำเนินการศึกษาแนวทางการบริหารกองทุนฯ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารกองทุนฯ จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารกองทุนฯ ในเขตสุขภาพที่ 2 ซึ่งมีแผนภาพและรายละเอียดดังนี้



**แผนภาพที่ 1** องค์ความรู้ใหม่

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่า กองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพ ที่ 2 ต้องมีการบริหารจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมในหลายๆ ด้านโดยเฉพาะการยกระดับสมรรถนะและศักยภาพของกิจกรรมให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ดังนี้

1. การพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการในการบริหารจัดการกองทุนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาคุณสมบัติของคณะกรรมการ เช่น การศึกษาอย่างต่อเนื่องในสถาบันการศึกษาด้านการบริหารกิจการองค์กรหรือรัฐประศาสนศาสตร์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น อีกทั้งการจัดโครงการอบรมศักยภาพการบริหารจัดการกองทุนอย่างต่อเนื่องแต่ละรอบปีให้มีความเคลื่อนไหวทางศักยภาพของนักบริหารให้มากขึ้น อีกทั้งยังสามารถนำคณะกรรมการไปศึกษาดูงานของกองทุนต่างๆ ที่ประสบผลสำเร็จในพื้นที่อื่นๆ

2. การพัฒนาการจัดทำแผนการบริหารกองทุนฯ ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม อันเป็นกระบวนการตามปกติของหลักธรรมาภิบาลที่สมาชิกกองทุนต้องร่วมกันวางแผน ร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างรอบด้านเพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บริหาร คณะกรรมการกับสมาชิกกองทุนและประชาชนได้มากขึ้น

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการดำเนินงานกองทุนฯ ให้มีโอกาเข้ามาเติมเต็มของปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการหรือผู้มีส่วนได้เสียของกองทุนในรูปแบบมีส่วนร่วมในรับผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งอันนำไปสู่ภาพของการมีส่วนร่วมโดยสมบูรณ์

4. การพัฒนาการประเมินผลการบริหารกองทุนฯ สู่การบริหารจัดการที่ยั่งยืน ผ่านคณะกรรมการมีหน้าที่ในการรายงานผลการดำเนินการ พร้อมทั้งนำเสนอผลลัพธ์ที่ทุกคนได้รับประโยชน์ แต่ทั้งนี้ผู้มีส่วนร่วมได้เสียก็ควรเข้ามาตรวจสอบและประเมินผลในการบริหารจัดการได้ด้วย รวมทั้งประชาชนและสมาชิกกองทุนยังสามารถเข้าประเมินผลในแต่ละรอบได้

## อภิปรายผล

**ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1** พบว่า ด้านการวางแผน กองทุนฯ มีการจัดทำแผนโดยเน้นแผนงานกิจกรรมและแผนงานโครงการ ด้านการจัดองค์การ มีการกำหนดโครงสร้าง แต่งตั้งคณะกรรมการออกคำสั่งแบ่งบทบาทหน้าที่ในการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรและจัดการประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง ด้านการควบคุม มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้โดยมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้แก่คณะกรรมการในการควบคุมกำกับติดตาม แผนงานโครงการในการบริหารกองทุนให้เป็นไปตามกำหนด อย่างต่อเนื่องและมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นจัดทำเป็นรูปเล่มรายงานผลการดำเนินงานของกองทุนฯ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กองทุนฯ ใช้หลักการบริหารงานตามบทบาท ระเบียบ ของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินงาน ตามหลักเกณฑ์ของคู่มือปฏิบัติงานกองทุนหลักประกันสุขภาพในระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ (National Health Security Office, Thailand, 2018) ที่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนการทำงาน รวมถึงถึงการกำหนดกรอบโครงสร้างของการจัดสรรคณะกรรมการและการออกคำสั่งแต่งตั้งต่างๆ การรายงานผลสถานะทางการเงินและการดำเนินงานของกองทุนฯ ตามระเบียบของสำนักงานหลักประกันสุขภาพ สำหรับด้านการนำ มีการเชิญชวนหน่วยงานองค์กรและภาคประชาชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วม กระตุ้นบทบาท ประสานงานคณะกรรมการ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นร่วมตัดสินใจในการบริหารและดำเนินงานกองทุนฯ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากระบวนการนำในการบริหารกองทุนฯ เป็นอำนาจของประธานกองทุนฯ ซึ่งเป็นผู้ที่จะคอยนำบทบาทต่างๆ ของคณะกรรมการ ให้อยู่ภายใต้การควบคุม กำกับ ดูแล และดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ไพรินทร์ เณธิบุตร (Natiboot, 2020) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหาร



จัดการภายในกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่น ตามแนวคิด 7S ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารกองทุนฯ ให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม เจ้าหน้าที่กองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการผลักดันให้กองทุนฯ บรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความสำเร็จของกองทุนฯ อีกทั้งปัญหาการบริหารงานกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 ในภาพรวมพบว่า ขาดการจัดทำแผนสุขภาพในระยะยาว ขาดการประชาสัมพันธ์ การกระตุ้น การติดต่อสื่อสารและการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณะกรรมการกองทุนฯ ขาดความรู้ทักษะในการบริหารจัดการกองทุนฯ ขาดผู้รับผิดชอบงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุวิมล ปานะชา (Panacha, 2019) พบว่า คณะกรรมการกองทุนฯ ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณ และไม่มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับของกองทุนฯ ส่วนด้านการบริหารแผนงาน/โครงการ พบว่ากระบวนการจัดทำแผนขาดการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในชุมชน และกิจกรรมการสร้างการรับรู้และความเข้าใจต่อบทบาทภารกิจ และผลการดำเนินงานของกองทุนแก่ผู้เกี่ยวข้องหรือประชาชนในชุมชนยังมีน้อย

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพที่ 2 ในภาพรวมพบว่า ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง คือ มีสหวิชาชีพเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม จำนวนคณะกรรมการมีเพียงพอ มีการจัดสรรงบประมาณตามสัดส่วนของพื้นที่ มีอิสระในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ สามารถกำหนดทิศทางการบริหารด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กระบวนการดังกล่าวนั้นถูกดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางในการบริหารจัดการกองทุนฯ ตามคู่มือการบริหารจัดการกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่น (National Health Security Office, Thailand, 2018) ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างการบริหาร รูปแบบการบริหารจัดการ การบริหารงบประมาณและการรายงานผลการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน คือ ขาดการประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานกองทุนฯ คณะกรรมการขาดความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนสุขภาพระยะยาว ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ คณะกรรมการกองทุนขาดการพัฒนาศักยภาพ ในการให้ความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการบริหารจัดการกองทุนฯ จึงทำให้กระบวนการในการดำเนินงานในส่วนอื่นๆ เกิดปัญหาในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จรัสทิพย์ ดังกิจเจริญ บุษกร สุขแสน และธนกฤต ทูริสุทธิ์ (Dangkitcharoen, Suksan, and Thurisut, 2019) ทำการศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารจัดการกองทุนหลักประกันสุขภาพในระดับท้องถิ่นพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องระเบียบข้อบังคับของกองทุนฯ ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการดำเนินงาน ไม่มีการประชุมการวางแผน การดำเนินงานหรือจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานประจำของกองทุนหลักประกันสุขภาพ ขาดการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานต่างๆ ของกองทุนฯ ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส คือ เทคโนโลยีในยุคปัจจุบันมีความทันสมัย ช่วยในการบริหารกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นเพราะเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันสามารถช่วยในการดำเนินงาน ทั้งในด้านข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้การบริหารกองทุนสามารถดำเนินการได้เป็นระบบและมีความรวดเร็วทันต่อความต้องการได้มากขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ มนฤดี อุดมตัน (Udomdun, 2019) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพในระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่จังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางการบริหารมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากปัจจัยพื้นฐานที่ประกอบด้วย 1) ด้านบุคคล 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ และ 4) ด้านวิธีการจัดการแล้วนั้น ยังมีปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ให้บรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค คือระเบียบ ข้อบังคับของกองทุนฯ บางข้อไม่ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง เกิดความสับสน



ในการนำไปใช้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ระเบียบข้อบังคับบางตัวยังมีบทสรุปที่ไม่ชัดเจน ทั้งในเรื่องของการบริหารการเงิน ขั้นตอนและการปฏิบัติในการเบิกจ่ายงบประมาณ การอ้างอิงระเบียบของหน่วยงานที่ใช้ระเบียบที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดข้อขัดแย้งและทำให้หน่วยงานต่างๆ ไม่กล้าเข้ามาขอรับการสนับสนุน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จักรกฤษณ เวทยจรัส (Vetcharus, 2022) ทำการศึกษาเรื่อง ต้นแบบการขับเคลื่อนกองทุนหลักประกันสุขภาพ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า ระเบียบข้อบังคับและขั้นตอนในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกองทุนฯ ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ไม่มีความคล่องตัว และคณะกรรมการส่วนหนึ่งไม่ทราบขั้นตอนในการเบิกจ่ายงบประมาณ ส่งผลให้ไม่มีความมั่นใจในการตัดสินใจใช้จ่ายงบประมาณ ทำให้มีงบประมาณคงเหลือประจำปีในสัดส่วนที่สูงขึ้น

**ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2** พบว่า มี 9 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพคณะกรรมการกองทุนฯ ให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์นี้ มีความสำคัญเพราะ หากคณะกรรมการได้รับการพัฒนาศักยภาพในการบริหาร จะช่วยให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานที่ตรงกับบทบาทหน้าที่ มีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานกองทุนและมีความต่อเนื่องในการพัฒนา เกิดกระบวนการบริหารจัดการ ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของประนอม จิตต์ทงศักดิ์ (Jittanongsak, 2021) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการดำเนินงานของกองทุนฯ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานกองทุนฯ แรงสนับสนุนทางสังคมความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานกองทุนฯ การรับรู้ประโยชน์ โดยเฉพาะการให้คณะกรรมการกองทุนฯ ได้รับความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานกองทุนฯ ในการพัฒนากองทุนฯ จะต้องสนับสนุนให้กรรมการเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกองทุนฯ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ โดยเฉพาะผู้บริหารของท้องถิ่น เช่น การศึกษาดูงาน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นต้น เพื่อให้เกิดการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนฯ

กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการในการบริหารจัดการกองทุนฯ กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะ การปฏิบัติงานของคณะกรรมการต้องอาศัยความร่วมมือในการบริหารจัดการ หากคณะกรรมการ ได้รับการเชิดชูเกียรติ การกระตุ้น สร้างแรงจูงใจที่ดี จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี มีความตระหนัก ใส่ใจในการทำงานกองทุนฯตามไปด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิสุทธิ บุญยะโสภิต (Boonyasopit, 2020) พบว่า ส่งเสริมให้มีการคิดค้นนวัตกรรมด้านสุขภาพที่สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ความเคารพต่อสถานที่สำคัญในพื้นที่ส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้กรรมการมีความรักและเสียสละ และมีการสร้างความสมัคคีกลมเกลียวกันทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสารสนเทศทางสุขภาพเพื่อการบริหารจัดการกองทุนฯที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะ การนำเอาข้อมูลมาใช้ในการวางแผนบริหาร และการจัดทำแผนสุขภาพหรือแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ จะช่วยสามารถทำให้กองทุนฯ มีระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการมีส่วนร่วมในการเข้ามาบริหารจัดการกองทุนฯ และเชื่อมโยงระบบการทำงานจากหน่วยงาน องค์กรต่างๆ ที่อยู่ในพื้นที่ร่วมกันบูรณาการ เพื่อสร้างเป้าหมายทางสุขภาพร่วมกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อิบรอฮิม สารีมาแซ (Sareemasae, 2018) พบว่า การจัดทำแผนงานที่เป็นรูปธรรมส่งผลให้กองทุนประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ ดังนั้นกองทุนฯ ควรมีการการจัดทำแผนสุขภาพและข้อมูลบริการสุขภาพของกองทุนฯ ควรทำความเข้าใจและมอบหมายให้โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่อยู่ในพื้นที่เป็นผู้ประสานงานหลักกับกลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนการบริหารกองทุนฯ ให้เป็นไปตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของกองทุนฯ กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะ คณะกรรมการกองทุนฯ สามารถใช้แผนในการบริหารเหล่านี้ เป็นกรอบในการดำเนินงาน เพื่อจัดกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะสอดคล้องและตรงกับความต้องการของพื้นที่ และเป็น

แผนงานฯ ที่ต้องกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง สอดคล้องกับการศึกษาของ สุวิมล ปานะชา (Panacha, 2019) พบว่า ควรพัฒนาความสามารถให้แก่คณะกรรมการกองทุนฯ องค์กร ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอบรมให้ความรู้ ในเรื่อง 1) ระเบียบการบริหารจัดการงบประมาณของกองทุนฯ 2) การใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ในการจัดทำแผนงาน/โครงการ 3) จัดเวทีเพื่อฝึกทักษะการวิเคราะห์ปัญหาสุขภาพของชุมชน และ 4) การฝึกการนำข้อมูลพื้นฐานหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์เพื่อประกอบการพิจารณาจัดทำแผนพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา บริบท และความต้องการของประชาชนในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของประชาชนในการดำเนินงานกองทุนฯ กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะ การแก้ไขปัญหาสุขภาพในชุมชนจำเป็นต้องอาศัยการสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการคิด วิเคราะห์ วางแผนในการบริหารจัดการและรวมถึงการร่วมควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนฯ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จริยา โคจรนา (Kojonna, 2020) พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบถึงบทบาทหน้าที่และประโยชน์ของกองทุนฯ รวมทั้งสนับสนุนกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้นและควรพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการให้แก่คณะกรรมการกองทุนฯ

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนารูปแบบการประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม กลยุทธ์นี้ มีความสำคัญเพราะ กระบวนการในการประชาสัมพันธ์ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการเชิญชวน เผยแพร่ ข้อมูล ข่าวสาร สารสำคัญต่างๆ ให้แก่บุคคล กลุ่ม องค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ก่อให้เกิดการรับรู้ สร้างความเข้าใจที่ตรงกันทั้งภายในกองทุนและนอกกองทุนฯ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุทธิพงษ์ ภาคทอง (Phakthong ,2020) พบว่า ด้านการประชาสัมพันธ์ควรสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนโดยสื่อประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมน่าสนใจเข้าใจง่าย เพื่อให้ประชาชนเข้าใจเข้าถึงสิทธิประโยชน์ของหลักประกันสุขภาพ

กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมบทบาทของภาคประชาชนในการดูแลสุขภาพด้วยตนเอง กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะ เป็นกระบวนการที่ช่วยในการสร้างการมีส่วนร่วมและการเข้าถึงของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ที่ทางสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติกำหนดไว้ สร้างวิถีการดำเนินชีวิตของประชาชน ค่านิยมและความตื่นตัวในการดูแลสุขภาพด้วยตนเอง สร้างความรู้ ความเข้าใจ ในเจตนารมณ์ของกองทุนฯ สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ของคู่มือปฏิบัติงานกองทุนหลักประกันสุขภาพในระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ (National Health Security Office, Thailand, 2018) ที่กล่าวว่า กองทุนฯ มีวัตถุประสงค์สนับสนุนการจัดบริการสาธารณสุขของหน่วยบริการ หรือสถานบริการ หรือหน่วยงานสาธารณสุข หรือหน่วยงานอื่น หรือสนับสนุนและส่งเสริมให้กลุ่มหรือองค์กรประชาชนดำเนินกิจกรรมด้านสาธารณสุขในพื้นที่ เพื่อให้กลุ่มแม่และเด็ก กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มคนพิการกลุ่มผู้ประกอบอาชีพที่มีความเสี่ยง และกลุ่มผู้ป่วยโรคเรื้อรังที่อยู่ในพื้นที่ สามารถเข้าถึงบริการสาธารณสุขได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมตามความพร้อมความเหมาะสม และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นให้กองทุนฯ เป็นฐานในการดูแลสุขภาพให้กับชุมชน และเป็นทุนหนุนเสริมสร้างประโยชน์ด้านสุขภาพของประชาชนในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาระบบกลไกการควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะ การติดตามประเมินผลการดำเนินงานกองทุนฯ อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้การกระบวนการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใสในการดำเนินงานกองทุนฯ เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศุภณัฐ แคมศรีรัตน์ (Chamsrirat, 2019) พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการ บริหารกองทุนฯ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยการติดตามและประเมินผล มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการ

บริหารจัดการกองทุนฯ ดังนั้น ควรเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการติดตามและประเมินผลให้ดีขึ้น โดยวัด จาก การดำเนินงานและกิจกรรมในแต่ละปีงบประมาณ เนื่องจากการติดตามและประเมินผลมีประสิทธิภาพมากเท่าใด ผลที่ได้สามารถนำมาพัฒนากองทุนฯ ให้เกิดประสิทธิผลมากเท่านั้น

กลยุทธ์ที่ 9 ส่งเสริมการนำผลการประเมินการบริหารกองทุนฯ ไปใช้ในการพัฒนาในทุกระดับ กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะ ผลจากการประเมินและสรุปผลการดำเนินงานของกองทุนฯ หรือการประเมินผล หลังจากการดำเนินงาน จะเป็นข้อมูลสำคัญ ในการนำมาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุง แก้ไข กระบวนการในการ บริหารจัดการกองทุนฯ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานอย่างสูงสุด และเกิดการรับรู้ ผลในการดำเนินงานอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อิบรอฮิม สารีมาแซ (Sareemasae, 2018) พบว่า ในการดำเนินงานกองทุนฯ ที่ประสบความสำเร็จนั้น คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ เป็นกลไกสำคัญ และมีบทบาทในการบริหารจัดการดำเนินการ วางแผนในการประสานความร่วมมือและกำหนดกิจกรรมในการ ดำเนินงาน บริหารงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และมีการติดตาม การประเมินผล การดำเนินงาน สร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม และการบูรณาการของประชาชนทุกภาคส่วน เพื่อเป็น กองทุนที่มีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีความยั่งยืน

**ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3** พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด มีความสอดคล้องในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก กระบวนการได้มาซึ่งกลยุทธ์การบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่น เขตสุขภาพที่ 2 ได้พัฒนาตามกระบวนการการพัฒนากลยุทธ์ที่ ถูกต้อง สอดคล้องในแต่ละกระบวนการของการพัฒนา โดยมีขั้นตอนในการศึกษา ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ และขั้นที่ 3 การประเมินกลยุทธ์ สอดคล้องกับการ วิจัยของ เอกพงศ์ เกยงค์ (Keyong, 2019) พบว่า มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างประสิทธิผลในปฏิบัติงาน โดยการศึกษา แนวปฏิบัติที่ดี จากนั้นจัดทำ ร่างกลยุทธ์โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ และขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์ จากผู้เชี่ยวชาญด้านสาธารณสุข และด้านการพัฒนากลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และ 7 กลยุทธ์ การประเมินกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์มีคุณภาพตามเกณฑ์ทั้งในด้านความ สอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการยอมรับได้

การประเมินวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์ของ การบริหารกองทุนฯใน เขตสุขภาพที่ 2 พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เนื่องจาก มีกระบวนการในการพัฒนามาจากสภาพ ปัญหาและมีการศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายในและ ภายนอก เพื่อนำมาตรวจสอบความสัมพันธ์นำมากำหนดเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ ที่นำไปสู่การพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุมิตร สุวรรณ (Suwan, 2018) ที่ได้ให้ความคิดเห็นว่า เมื่อองค์การได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ไว้แล้ว กระบวนการ ขั้นตอนการได้มาซึ่งกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน และการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาสและอุปสรรค 2) การกำหนดกลยุทธ์หรือการคิดหากกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ 3) การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ 4) การติดตามทบทวน กลยุทธ์ต่างๆ โดยการจัดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขับเคลื่อนองค์การ ไปสู่บรรลุวิสัยทัศน์เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน

## สรุป

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นในเขตสุขภาพ ที่ 2 ทำให้เห็นว่า กองทุน ฯ ยังมีทั้งสภาพปัญหาในเชิงการบริหารจัดการกองทุนที่ยังขาดประสิทธิภาพหลาย ๆ เรื่อง ส่งผลให้กองทุนยังไม่สามารถดำเนินไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้ ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพราะกองทุน ฯ มีความอิสระในการกำหนดการพัฒนาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนการพัฒนากลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ 9 กลยุทธ์ คือ พัฒนาคณะกรรมการให้มีศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการ พัฒนาระบบสารสนเทศทางสุขภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของกองทุนฯ ส่งเสริมความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของประชาชนในการดำเนินงาน พัฒนารูปแบบการประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย ส่งเสริมบทบาทภาคประชาชนในการดูแลสุขภาพด้วยตนเอง พัฒนาระบบกลไกการควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาในทุกระดับ เมื่อมีการประเมินกลยุทธ์ พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ดังนั้นงานวิจัยนี้สามารถนำไปสู่ยอดองค์ความรู้ในเชิงการประยุกต์และการขับเคลื่อนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกองทุน ฯ หรือองค์กรอื่นๆ เพื่อพัฒนา ศักยภาพคณะกรรมการในการบริหารจัดการกองทุนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาการจัดทำแผนการบริหารกองทุนฯ ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการดำเนินงานกองทุนฯ และพัฒนาการประเมินผลการบริหารกองทุนฯ สู่การบริหารจัดการที่ยั่งยืนได้

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 กองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่น ควรทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารกองทุนฯ เพื่อเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของพื้นที่

1.2 กองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นควรทำการทบทวนตำแหน่งทางกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ วิเคราะห์สถานการณ์ตำแหน่งกลยุทธ์ปัจจุบันของกองทุนฯ เพื่อนำไปปรับปรุงกลยุทธ์ในการดำเนินงานกองทุนฯ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งสถานการณ์นั้นๆ

1.3 กองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน

1.4 กองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นควรพิจารณาเลือกมาตรการ ตัวชี้วัด ที่มีความสอดคล้องกับบริบท และควรเพิ่มเติมรายละเอียดของเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อความสะดวกในการควบคุม กำกับติดตาม และประเมินผล

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรหาวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนากลยุทธ์ เช่น การใช้ SOAR Analysis (Strengths, Opportunities, Aspirations และ Results) แทนการใช้ SWOT Analysis และการใช้การประชุมข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Meeting) แทนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

2.2 ควรมีการวิจัยในรูปแบบอื่นๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนากองทุนฯ เช่น การวิจัยเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารกองทุนฯ การพัฒนาระบบการบริหารกองทุนฯ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินงานกองทุนฯ



## References

- Boonyasopit, W. (2020). Guideline for Buddhism Management of Local Health Security Fund. *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology*, 5(1), 16-28.
- Chamsrirat, S. (2019). Factors Influencing the Effectiveness of Management in the Local Health Insurance Fund of Surat Thani Municipality. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 12 (1), 213-239.
- Dangkitcharoen, C., Suksan, B., & Thurisut, T. (2019). The Development of Management Model for Health Security Fund in Local Northeastern Thailand. *Journal of MCU Nakhondhat*, 6(9), 4597-4612.
- Jittanongsak, P. (2021). Factors Associated with Operational Behavior of the Local Health Security Fund Committee, Ratchaburi Province. *Journal of Research for Health Improvement and Quality of Life*, 1(3), 12-21.
- Keyong, E. (2019). The Development of Effective Performance Enhancement Strategy for Village Health Volunteers in Sukhothai Province. *Humanities and Social Sciences Journal of Graduate School, Pibulsongkram Rajabhat University*, 13(1), 52-68
- Kojonna, J. (2020). Opinion of Local Health Security Committee toward Management in Chaibadan District, Lopburi Province. *Singburi Hospital Journal*, 29(2), 1-11.
- Natiboot, P. (2020). Internal Management of Local Health Security Fund According to McKinsey's 7S Framework. *KKU International Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(1), 38-58.
- National Health Security Office, Thailand. (2018). *Local Health Security Fund Operation Manual 2018*. Bangkok: National Health Security Office, Thailand.
- Panacha, S. (2019). Potential Development of Local Health Security Fund Operations in Suphanburi Province, Thailand. *Region 4-5 Medical Journal*, 38(1), 1-11.
- Sareemasae, I. (2018). Evaluation of Local Health Fund Performance in the Area of Three Southernmost Provinces. *Princess of Naradhiwas University Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(1), 118-127.
- Suwan, S. (2018). *The Strategy of Human Resource and Organization Development*. Bangkok: Phetkasem Printing Group.
- Udomdun, M. (2018). The Performance of Local Health Security Fund Committee in Surin Province. *KKU Research Journal (Graduate Studies)*, 19(1), 161-171.
- Vetcharus, J. (2022). A Model for Driving the Community Health Security Fund by Engaging People at the Local Level. *Public Health Policy & Laws Journal*, 8(1), 187-201.