



แนวทางติดตาม และประเมินการบริหารจัดการ สำนักงานเขตสุขภาพ



สำนักบริหารการสาธารณสุข
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ชื่อหนังสือ แนวทางติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

ที่ปรึกษา

- | | |
|--------------------------------|--|
| ๑. นายแพทย์ณัฐพงศ์ วงศ์วิวัฒน์ | ผู้อำนวยการสำนักบริหารการสาธารณสุข |
| ๒. นางศุภมิตร ปรีดิเชมรัตน์ | หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาเขตสุขภาพ
สำนักบริหารการสาธารณสุข |

กองบรรณาธิการ

- | | |
|------------------------|--|
| ๑. นางธนกร ธิเปยสวน | นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
กลุ่มงานพัฒนาเขตสุขภาพ
สำนักบริหารการสาธารณสุข |
| ๒. นางจอมขวัญ รุ่งโชติ | นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
กลุ่มงานพัฒนาเขตสุขภาพ
สำนักบริหารการสาธารณสุข |

จัดพิมพ์โดย

สำนักบริหารการสาธารณสุข
สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงสาธารณสุข
ถนนติวานนท์ อ.เมือง จ.นนทบุรี โทร ๐ - ๒๕๕๐ - ๑๗๖๙

ปีที่พิมพ์

๒๕๕๘

ครั้งที่พิมพ์

ครั้งที่ ๑

พิมพ์ที่

สำนักบริหารการสาธารณสุข

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	
การติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๑
ความเป็นมาการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๑
วัตถุประสงค์การติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๒
แนวคิดการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๒
ความหมายของการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๒
ความสำคัญของการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๓
ประโยชน์ของการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๓
บทที่ ๒	
การเตรียมการก่อนติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๕
บทบาทของผู้ติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๕
คุณลักษณะของผู้ติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๕
เทคนิคในการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๖
การแบ่งหน้าที่ของผู้ติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๖
เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๗
บทที่ ๓	
กิจกรรมการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๒๓
ขอบเขตการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๒๓
ขั้นตอนกิจกรรมการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๒๓
สรุปขั้นตอนกิจกรรมการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๒๕
บทที่ ๔	
การรายงานผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๒๖
ขั้นตอนการรายงานผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๒๖
ตัวอย่างการบันทึกแบบรายงานผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ	๒๗
ภาคผนวก	
คำสั่งคณะทำงานพัฒนาเขตสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	๔๑
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘	

คำนำ

การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ เป็นกระบวนการหนึ่งที่บ่งชี้สถานการณ์ความก้าวหน้า ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น ผ่านกลไกการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน การบริหารจัดการเขตสุขภาพ ของสำนักงานเขตสุขภาพ อันนำไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สำนักบริหารการสาธารณสุข เป็นหน่วยงานหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในการสนับสนุนทรัพยากร สำนักงานเขตสุขภาพ เป็นหน่วยงานส่วนกลาง ที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค มีฐานะเทียบเท่ากองในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการการบริหารงานฯ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนายุทธศาสตร์การดำเนินงานของเขตสุขภาพ วิเคราะห์การจัดตั้งคำของบประมาณ บริหารงบประมาณ ติดตาม กำกับ เร่งรัด และรายงานผล ประสานการบริหารทรัพยากรด้านการเงินการคลังและพัสดุ บริหารจัดการระบบบริการในระดับเขต กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ และประเมินผลของหน่วยงาน ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย รวบรวมข้อมูลข่าวสาร และระบบข้อมูลและฐานองค์ความรู้ด้านสาธารณสุข และเป็นศูนย์ประสานความร่วมมือกับภาคีต่างๆ ระหว่างเขตสุขภาพ ทั้งภายในและภายนอก กระทรวงสาธารณสุข

กลุ่มงานพัฒนาเขตสุขภาพ จึงได้จัดทำแนวทางติดตาม และประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ทำให้เกิดความรู้ เข้าใจที่ชัดเจน ไปในทิศทางเดียวกัน ขอขอบคุณคณะกรรมการขับเคลื่อนเขตสุขภาพและคณะทำงานพัฒนาเขตสุขภาพ รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือให้หนังสือแนวทางฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าของหนังสือแนวทางเล่มนี้ ขอมอบให้สำนักงานเขตสุขภาพทุกแห่ง และหวังว่าเนื้อหาและความรู้ที่ได้จากแนวทางเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร ในการติดตามและประเมินการบริหารจัดการต่อไป

กลุ่มงานพัฒนาเขตสุขภาพ

๓๐ กันยายน ๒๕๕๘

บทนำ

การติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

ความเป็นมาการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

ตามที่กระทรวงสาธารณสุข ได้จัดทำนโยบาย “เขตสุขภาพ” เพื่อกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาคในรูปแบบเขตสุขภาพ โดยแบ่งเป็น ๑๒ เขต ปรับจากพื้นที่เขตตรวจราชการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจราชการ พ.ศ. ๒๕๔๘ แต่ละเขตครอบคลุม ๔ – ๘ จังหวัด ประชากร ๔ – ๖ ล้านคน เพื่อให้มีขนาดที่เหมาะสม (Economy of scale) ในการจัดบริการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ เอื้อต่อการพัฒนาระบบส่งต่อ และสามารถสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ซึ่งจะสามารถช่วยดูแลหน่วยบริการในพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง จะทำให้การขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ทำได้อย่างรวดเร็ว เพิ่มการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพ สร้างความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากรสุขภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงได้มากขึ้น

เป้าประสงค์การดำเนินงานเขตสุขภาพ

เพื่อเพิ่มการเข้าถึงบริการ (access) ที่มีคุณภาพ (quality) สร้างความเท่าเทียม (Equity) ในการจัดสรรทรัพยากร เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Efficiency) และสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (Social accountability)

กระทรวงสาธารณสุข มีคำสั่งในการบริหารจัดการเขตสุขภาพและสำนักงานเขตสุขภาพ ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ มีดังนี้

- คำสั่ง ที่ ๑๑๓/๒๕๕๘ เรื่อง การบริหารจัดการเขตสุขภาพ กำหนดเขตสุขภาพ และมอบหมายให้ผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขปฏิบัติงานในเขตสุขภาพ ลงวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘
- คำสั่ง ที่ ๑๑๔/๒๕๕๘ เรื่อง จัดตั้งสำนักงานเขตสุขภาพที่ ๑ - ๑๒ ลงวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘
- คำสั่ง ที่ ๑๑๕/๒๕๕๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการเขตสุขภาพที่ ๑ - ๑๒ ลงวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘
- คำสั่ง ที่ ๑๑๖/๒๕๕๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเขตสุขภาพที่ ๑ - ๑๒ ลงวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘
- คำสั่ง ที่ ๑๑๗/๒๕๕๘ เรื่อง มอบหมายให้ข้าราชการเป็นผู้บังคับบัญชา ลงวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘
- คำสั่งที่ ๔๕๐ - ๔๕๘, ๔๖๐, ๔๖๒ - ๔๖๓/๒๕๕๘ เรื่องแต่งตั้งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพที่ ๑ - ๑๒ ลงวันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘ (ตามหนังสือกระทรวงสาธารณสุข ด่วนที่สุด ที่ สธ ๐๒๐๑.๐๔๒.๔/ ๑๐๘๗ ลงวันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘)
- คำสั่งที่ ๙๒๑/๒๕๕๘ เรื่องคณะกรรมการอำนวยการเขตสุขภาพที่ ๑ - ๑๒ ลงวันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๘ เนื่องจากได้มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการใหม่ จึงเห็นควรปรับปรุงคำสั่งดังกล่าว
- คำสั่งที่ ๙๒๒/๒๕๕๘ เรื่องการบริหารจัดการเขตสุขภาพ กำหนดเขตสุขภาพ และมอบหมายผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขปฏิบัติงานในเขตสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ลงวันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๘ เนื่องด้วยได้มีการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนให้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข จำนวน ๒ ราย เพื่อให้การปฏิบัติราชการของกระทรวงสาธารณสุขเป็นไปด้วยความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว และเป็นเอกภาพ และบริหารจัดการภายในเขตสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุขเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนภายในเขตสุขภาพ

ดังนั้น “เขตสุขภาพ” เปรียบเสมือนกลไกที่สามารถสร้างระบบบริการสุขภาพระดับพื้นที่ที่ดี ซึ่งต้องอาศัยกลไกหลายประการในการบริหารจัดการ กลไกการกำกับดูแลระบบสุขภาพ โดยคำนึงถึงบริบทของแต่ละพื้นที่ที่สำคัญ จากการดำเนินงานตามนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ช่วงระยะเวลาหนึ่ง ต้องเผชิญกับปัญหาเกี่ยวกับการกระจายบริการสาธารณสุขที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างเมืองใหญ่และชนบท เกิดความเหลื่อมล้ำและไม่เป็นธรรมเกี่ยวกับสิทธิในการรับบริการสาธารณสุขใน ๓ ระบบบริการสาธารณสุขของประเทศไทย ได้แก่ ระบบสวัสดิการข้าราชการ ระบบบัตรทอง และระบบประกันสังคม ปัญหาค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพที่รัฐต้องรับภาระสูงขึ้น ปัญหาความไม่เป็นธรรมด้านคุณภาพ และบริการสาธารณสุข รวมถึงความไม่เป็นธรรมระหว่างผู้ประกอบการวิชาชีพ รวมถึงนโยบายการลดขนาดกำลังคนภาครัฐ ทำให้ภาระงานด้านสาธารณสุขโดยรวมเพิ่มขึ้น สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ไม่สามารถดำเนินบทบาทสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ ขาดความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและแผนงาน การกำกับ สนับสนุน หน่วยบริการที่เป็นแผนแม่บททั้งอัตรากำลังและโครงสร้างพื้นฐาน ขาดหน่วยงานและระบบงานเฝ้าระวังและแก้ปัญหา ระบบบริการสุขภาพที่ชัดเจน ระบบบริการมีความอ่อนแอและปรับเปลี่ยนไป ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การฟ้องร้องของผู้รับบริการต่อผู้ให้บริการ ผู้สูงอายุมากขึ้นอย่างรวดเร็ว โรคบางโรคเพิ่มขึ้น เช่น เบาหวาน ความดันโลหิตสูง หัวใจ ไตวาย และอื่นๆ อีกทั้งบรรยากาศของโรงพยาบาลขนาดเล็ก ไม่เอื้อต่อการคงอยู่ของแพทย์ในด้านบริการ วิชาการ และบริหาร สิ่งเหล่านี้ทำให้การจัดระบบบริการมีความยุ่งยาก เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายของระบบบริการให้เกิดความคุ้มค่า บริหารคนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนางานบริการไปสู่ประชาชนได้ดียิ่งขึ้น สามารถเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการช่วยลดความเหลื่อมล้ำ ในระหว่างกองทุนต่างๆ ได้ อันเป็นประโยชน์สำหรับประชาชน

วัตถุประสงค์การติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

๑. เพื่อทราบความก้าวหน้า ในการดำเนินงานการบริหารจัดการเขตสุขภาพของสำนักงานเขตสุขภาพ
๒. เพื่อทราบผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการเขตสุขภาพของสำนักงานเขตสุขภาพ ผ่านกลไกการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานการบริหารจัดการเขตสุขภาพ ของสำนักงานเขตสุขภาพ อันนำไปสู่พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
๓. เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้งานบรรลุเป้าหมาย

แนวคิดการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เป็นคำที่มักจะใช้ควบคู่กันในการติดตามและประเมินผล จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าการทำงานเป็นไปตามแผนหรือไม่มีความก้าวหน้า มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจะได้แก้ไขปัญหาลูกอุปสรรคเหล่านั้น และป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นต่อไป

การติดตาม (Monitoring) และ **การประเมิน (Evaluation)** เป็นกระบวนการที่แตกต่างกัน มีจุดหมายไม่เหมือนกัน แต่กระบวนการทั้งสองมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และเมื่อนำแนวคิดและหลักการติดตามและประเมินผลมาประสานใช้ด้วยกันอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติสามารถกำกับ ทบทวน และพัฒนางาน โครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อ้างอิง : คู่มือการติดตามและประเมินผล กลุ่มงานติดตามและประเมินผล สำนักงานนโยบายและแผนสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กันยายน ๒๕๕๐

การติดตามและประเมินการบริหารจัดการเขตสุขภาพ ออกแบบมาเพื่อให้ได้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการบริหารจัดการเขตสุขภาพ ของสำนักงานเขตสุขภาพ

นิยามการติดตามประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

การติดตาม (Monitoring) การบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง เกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า (Input) การดำเนินงาน (Process) และผลการดำเนินงาน

(Output) เกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback System) สำหรับการกำกับ ทบทวน และแก้ไขปัญหาขณะดำเนินการบริหารจัดการ

การประเมิน (Evaluation) การบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ และตัดสินคุณค่า (Value Judgement) เกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า การดำเนินงาน และผลการดำเนินการบริหารจัดการ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการบริหารจัดการ สรุปผลสำเร็จและพัฒนาการบริหารจัดการให้มีคุณภาพต่อไป

การประเมินการบริหารจัดการมีหลักการสำคัญอย่างไรว่ นั้น จำเป็นต้องพิจารณาจากความหมาย และความสำคัญของการประเมินเป็นสำคัญ ดังนี้

การประเมินการบริหารจัดการ เป็นการตัดสินคุณค่าของการบริหารจัดการ โดยเก็บข้อมูล จากเอกสารหลักฐาน และการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับ เกณฑ์ เพื่อแสดงถึง ความสำเร็จของการบริหารจัดการ

การประเมินการบริหารจัดการเขตสุขภาพ เน้นการเปรียบเทียบเกณฑ์ กับแหล่งข้อมูลและหลักฐาน เอกสาร ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

ความสำคัญของการติดตามประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

การติดตามผล : มุ่งเน้นข้อมูลสำคัญ ดังนี้

๑. ผลการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมเพื่อใช้ตรวจสอบว่าได้ปฏิบัติตามระยะเวลาที่แผนได้กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งงบประมาณในการดำเนินงาน

๒. ผลการใช้ปัจจัยหรือทรัพยากร (Input) เพื่อตรวจสอบปัจจัยหรือทรัพยากรทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่

๓. ผลการดำเนินงาน (Out put) เพื่อตรวจสอบว่าได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ทั้งในด้านแผนดำเนินงานและขั้นตอนปฏิบัติงาน

การประเมิน : ทราบถึงความเป็นไปได้ ความพร้อม ความก้าวหน้า และความสำเร็จในการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการประเมิน จะช่วยตอบคำถามต่างๆ ได้ และช่วยให้ ผู้ปฏิบัติทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ความพร้อม ความเหมาะสมของการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจึงมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

ประโยชน์ของการติดตามประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

การติดตามการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

มีประโยชน์ที่สำคัญที่สุด คือ การนำข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ได้นำไปใช้แก้ปัญหาต่างๆ ระหว่างดำเนินการบริหารจัดการ รองลงมา คือ ใช้สำหรับวางแผนการบริหารจัดการในอนาคต ซึ่งประโยชน์ต่างๆ แยกเป็นข้อๆ มีดังนี้

๑. ทราบถึงสถานภาพและสถานการณ์ต่างๆ ของการดำเนินการบริหารจัดการ

๒. ทราบข้อดี/ข้อบกพร่อง ตลอดจนปัจจัยที่ทำให้การดำเนินการบริหารจัดการมีปัญหาทำให้สามารถแก้ไขได้ทุกจุดอย่างทันทั่วทั้งที่ และ/หรือในโอกาสต่อไป

๓. ประหยัดเวลา งบประมาณ และทรัพยากรในการดำเนินการบริหารจัดการ

๔. สามารถเก็บรวบรวม/วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อนำเสนอผลการดำเนินโครงการในเชิงสถิติหรือวิทยาศาสตร์ ทำให้ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง

๕. กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ มีความสำนึกต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ และกระตือรือร้นในการแก้ไข ตลอดจนคิดค้นปรับปรุงโครงการ/แผนงานอย่างสม่ำเสมอ

๖. ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร สามารถวินิจฉัย/สั่งการได้อย่างรัดกุมมีเหตุผล

๗. สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารจัดการตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง

๘. เป็นขวัญ/กำลังใจต่อผู้ปฏิบัติ

๙. เป็นข้อมูลสำหรับการประเมินผล

การประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

๑. การประเมินผลเป็นภารกิจที่สำคัญของระบบการบริหารจัดการของสำนักงานเขตสุขภาพ เนื่องจากการประเมินการบริหารจัดการ เป็นการตรวจสอบและควบคุมชนิดหนึ่ง ซึ่งดำเนินงานอย่างมีระบบ ทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลการดำเนินงาน (Outputs) จะได้รับการตรวจสอบทุกขั้นตอนและนำมาซึ่งข้อมูลที่เป็นอันเป็นข้อมูลย้อนกลับที่จะนำมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน เพราะนอกจากจะชี้ให้เห็นข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานแล้ว ยังชี้ให้เห็นผลการปฏิบัติงานซึ่งไม่สามารถทราบได้จากกระบวนการวางแผน

๒. เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถปรับปรุงระบบการบริหารของสำนักงานเขตสุขภาพ ด้วยการให้ข้อมูล ที่ต่อเนื่อง ทำให้สามารถปรับสภาพการปฏิบัติให้เข้ากับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถควบคุมกระบวนการให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้

๓. การประเมินช่วยให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยบริหาร และหน่วยบริการของเขตสุขภาพเป็นไปอย่างคุ้มค่าหรือเกิดประโยชน์ต่อประชาชนเพราะการประเมินการบริหารจัดการ จะต้องวิเคราะห์ทุกส่วนของกระบวนการ ข้อมูลหรือปัจจัยใดที่เป็นปัญหาจะได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ หรือใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม คุ้มค่า ทรัพยากร ทุกชนิดได้รับการจัดสรรให้อยู่ในจำนวนหรือปริมาณที่เหมาะสมเพียงพอแก่การดำเนินงาน

บทที่ ๒

การเตรียมการก่อนติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

การเตรียมการก่อนติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ เป็นกระบวนการขั้นตอนแรกของการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ที่มีความสำคัญขั้นตอนหนึ่ง ประกอบด้วย กระบวนการเตรียมการก่อนติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ รวมถึงเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก และพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ เช่น บทบาทผู้ติดตาม บทบาทผู้ประเมิน ทักษะการติดตาม ทักษะการประเมิน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการสร้างมิตรภาพเสริมแรงจิตใจ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

บทบาทของผู้ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

ผู้ติดตาม ต้องมีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหา หรือประเด็นที่จะติดตามงาน และสามารถตอบคำถามได้ เพิ่มพูนทักษะ โดยผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญด้านการติดตามและนิเทศงาน สามารถนิเทศงานหรือช่วยพื้นที่ แก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และรักษาเวลาในทุกสถานการณ์

ผู้ประเมิน พยายามสร้างความเข้าใจแก่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารจัดการว่า การประเมินไม่ใช่การจับผิด แต่เป็นการนำเสนอข้อมูลเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ โดยเฉพาะนำเสนอต่อผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นทางเลือกสำคัญเพื่อประกอบการตัดสินใจต่อการดำเนินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพว่าจะปรับขยาย เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในลักษณะใดจึงจะเหมาะสม

ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการประเมิน ส่งการยอมรับการประเมินว่ากิจกรรมสร้างสรรค์ไม่ใช่ทำลาย ซึ่งจะส่งผลต่อการให้ความร่วมมือในการเก็บและรวบรวมข้อมูลของผู้ประเมิน

คุณลักษณะของผู้ติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพที่ดี ดังนี้

๑) เข้าใจในสิ่งที่ต้องการติดตามและประเมินอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การวางแผนและดำเนินการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ

๒) ควรเป็นนักวิจัยที่ดีด้วย เพราะข้อมูลที่ใช้ในการประเมินเกิดจากกระบวนการวิจัย ดังนั้น การประเมินจะมีคุณภาพก็ต่อเมื่อเริ่มจากการได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ ความแตกต่างของการวิจัยและการประเมินอยู่ที่ การวิจัย เน้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ สนใจความจริง (Fact) ของสิ่งต่างๆ แต่การประเมิน เน้นการตัดสินคุณค่า มุ่งผลในทางปฏิบัติ คือ การนำไปใช้ประโยชน์ การประเมินจึงมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่า

๓) ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเชิงปรัชญา กล่าวคือ นอกจากนักประเมินจะต้องมีความรู้ทฤษฎี การประเมินและรูปแบบต่างๆ แล้ว นักประเมินจำเป็นต้องรู้จักพิจารณาเบื้องหลังแนวความคิดของการสร้างทฤษฎีการประเมินแต่ละทฤษฎีด้วย เพราะนักประเมินจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินคุณค่า ดังนั้นจึงต้องมีความสามารถในการตัดสินใจเลือกรูปแบบการประเมินที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

๔) ต้องรู้จักการประนีประนอม เพราะนักประเมินจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ คณะผู้ประเมินเอง ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการในการบริหารจัดการเขตสุขภาพ ผู้สนับสนุนด้านการเงิน ผู้รับผลจากการบริหารจัดการเขตสุขภาพ จึงต้องรู้จักการประสานประโยชน์บนพื้นฐานของความยุติธรรม ให้เกิดแก่ทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม

เทคนิคในการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

๑. ทีมติดตามต้องมีการหารือในภาพรวมของการติดตามล่วงหน้า จัดทำแผนการติดตามและประเมินแบบบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน
๒. ต้องมีการประสานผู้เกี่ยวข้องล่วงหน้า
๓. หน่วยงานในพื้นที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมในการติดตามงาน
๔. ต้องติดตามงานในช่วงเวลาที่เหมาะสม
๕. สมาชิกทีมติดตาม ต้องมีเทคนิคการติดตามงานที่ดี มองภาพพื้นที่เชิงบวก
๖. ผู้ติดตามต้องรับฟังบุคลากรหน่วยงานในพื้นที่ให้มาก พูดให้น้อย
๗. ต้องกำหนดรูปแบบการติดตามงานที่ชัดเจน
๘. จัดทำ check list ประเด็นติดตาม
๙. ควรมีมาตรฐาน หรือ เกณฑ์กลางที่ชัดเจน
๑๐. ทีมติดตาม สรุปผลการติดตามร่วมกันและควรมีเครื่องมืออุปกรณ์ช่วย เช่น กล้องถ่ายรูป โน้ตบุ๊ก เพื่อให้สามารถสรุปผลเป็นรายวันและจัดทำเป็นเอกสารได้
๑๑. มีการสรุปผลการติดตามแต่ละหน่วยงานในพื้นที่ และนิเทศพื้นที่ระหว่างการติดตามหรือเมื่อพบปัญหา
๑๒. หัวหน้าทีมติดตาม ต้องเข้าร่วมในการสรุปผลการติดตามทุกครั้ง
๑๓. นำผลการติดตามไปใช้ประโยชน์ และนำไปใช้ประกอบการสร้างขวัญกำลังใจ

การแบ่งหน้าที่ของผู้ติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

บทบาทหัวหน้าทีมผู้ติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

๑. ชี้แจงวัตถุประสงค์การติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ
๒. แนะนำสมาชิกทีมติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ
๓. สรุปผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

ผู้ติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

๑. วิเคราะห์สถานการณ์ข้อมูล ข้อเท็จจริง การบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ เป็นรายเขตสุขภาพ ตามบทบาทภารกิจ
 ๒. ให้คำแนะนำ/ติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานบริหารจัดการของสำนักงานเขตสุขภาพ เพื่อเตรียมพร้อมการประเมินการบริหารจัดการ โดยการบันทึกข้อมูล ข้อเท็จจริง ลงในแบบฟอร์ม และแบบประเมินการบริหารจัดการ
 ๓. ส่งผลการติดตามและประเมินฯ ให้เลขาฯ ทีมภายหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน
- ### เลขานุการ/ผู้ช่วยเลขาฯ ทีมติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ
๑. ออกแบบ วางแผน การติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ
 ๒. ประสานสำนักงานเขตสุขภาพทุกเขต ในการลงติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ
 ๓. ดำเนินกระบวนการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ บันทึกข้อมูล และบันทึกภาพ
 ๔. สรุปผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการ จัดส่งรายงานให้ทีมแกนนำติดตามประเมินผล การบริหารจัดการเขตสุขภาพ สำนักบริหารการสาธารณสุข เพื่อรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ประมวลผล จัดทำสรุปรายงานภาพรวมการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพครบทุกเขต

เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

แบบติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ สำนักบริหารการสาธารณสุข ได้ออกแบบติดตามและประเมินดังกล่าว เพื่อให้ง่าย สะดวก ในการนำไปใช้ในการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ สอดคล้องกับนโยบายเขตสุขภาพ เป้าประสงค์เขตสุขภาพ : เพื่อสร้างความเสมอภาค และเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากร (equity) เพิ่มการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพ (access & quality) เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Efficiency) และสร้างการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการเขตสุขภาพ (Social accountability) ภายใต้มาตรการเร่งด่วนได้แก่ ๑) จัดตั้งสำนักงานเขตสุขภาพ จำนวน ๑๒ เขต อย่างเป็นทางการ ๒) คัดเลือก แต่งตั้งผู้บริหาร สรรหาบุคลากร ในสำนักงานเขตสุขภาพ สรรหาคณะกรรมการอำนวยการเขตสุขภาพ และคณะกรรมการเขตสุขภาพ ทั้งระดับจังหวัดและระดับเขต ๓) ปรับโครงสร้างบทบาทการทำงานในส่วนกลาง การมอบอำนาจให้คณะกรรมการและผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพ (CEO) และจัดรูปแบบการบริหารจัดการ ด้านการเงินการคลัง การบริหารบุคลากร และอื่นๆ และมาตรการระยะยาว ได้แก่ ๑) จัดสรรและกระจายทรัพยากรสุขภาพให้เกิดความทั่วถึงและเป็นธรรม ๒) เพิ่มการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพ มาตรฐาน ภายใต้นโยบาย (Service plan) ๑๐ สาขา ๓) จัดระบบบริการสุขภาพในทุกระดับตั้งแต่ปฐมภูมิ ทติยภูมิ ตติยภูมิ ให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ เป็นสำคัญ

ขอบเขตการประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ครอบคลุม ๔ ประเด็นสำคัญ คือ

๑. องค์ประกอบและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการเขตสุขภาพ และคณะกรรมการเขตบริการสุขภาพ
๒. โครงสร้าง อัตรากำลัง สำนักงานเขตสุขภาพ
๓. บทบาทหน้าที่และอำนาจหน้าที่ ผู้ตรวจราชการและผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพ
๔. แนวทางการบริหารงานด้านแผนงาน งบประมาณ การจัดบริการ บุคลากร ธุรการและอื่นๆ เป็นต้น

แนวทางการประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

เป้าหมาย เพื่อกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานการจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ อันนำไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

นิยามศัพท์การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

หมายถึง การดำเนินงานของสำนักงานเขตสุขภาพ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการบริหารภารกิจของสำนักงานเขตสุขภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนและการสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ยึดการสร้างเสริมความเข้มแข็งด้วยการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การกระจายอำนาจ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องมีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศงานสาธารณสุข เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ มี ๔ ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ ๑ : การบริหารภารกิจเพื่อให้ประชาชนทั่วทุกแห่งมีสุขภาพแข็งแรง

ตัวบ่งชี้ที่ ๒ : การบริหารจัดการที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ ๓ : การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ที่ ๔ : การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศงานการจัดการเขตสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของแบบประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

เพื่อติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ใน ๔ ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ๑) การบริหารภารกิจเพื่อให้ประชาชนทั่วทุกแห่งมีสุขภาพแข็งแรง ๒) การบริหารจัดการที่ดี ๓) การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม และ ๔) การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศงานการจัดการเขตสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ ๑ : การบริหารภารกิจเพื่อให้ประชาชนทั่วทุกแห่งมีสุขภาพแข็งแรง

คำอธิบายตัวบ่งชี้ : สำนักงานเขตสุขภาพ คำนึงถึงการให้บริการประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากรัฐ/โปร่งใสเปิดเผย/มีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยก่อนการดำเนินการภารกิจจะต้องศึกษาวิเคราะห์ ถึงผลดีผลเสีย และวางระบบหรือกลไกการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นและสำรวจความพึงพอใจของสังคมเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมเสมอ

คะแนนเต็ม	
คะแนนที่ได้	

เกณฑ์การประเมิน	วิธีการประเมิน	แหล่งข้อมูล/หลักฐานเอกสาร	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
<p>การดำเนินงานของสำนักงานเขตสุขภาพ</p> <p>๑. มีการจัดตั้งสำนักงานเขตสุขภาพ และมีสถานที่ปฏิบัติงานชัดเจน</p> <p>๒. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการเขตสุขภาพ และคณะกรรมการเขตสุขภาพ</p> <p>๓. มีการแต่งตั้งคณะทำงานฯ (CSO, CFO , CHRO)</p> <p>๔. มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในสำนักงานเขตสุขภาพ (COO, CIO, CSO, CFO , CHRO)</p> <p>๕. เข้ารับฟังการประชุมชี้แจงนโยบายเขตสุขภาพ ประกอบด้วย (สสจ./ผอ.รพศ/รพพ/ผอ.สนข)</p> <p>๖. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการผอ.สนข.และหน.กลุ่มงานทุกกลุ่มใน สนข. ๑-๑๒</p> <p>๗. จัดประชุมคณะกรรมการอำนวยการฯ ทุก ๓ เดือน คณะกรรมการเขตสุขภาพ</p> <p>ทุก ๑ เดือน และคณะทำงานฯ สัปดาห์ละ ๑-๒ ครั้ง</p> <p>๘. มีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรของสำนักงานเขตสุขภาพ (COO, CIO, CSO, CFO , CHRO)</p> <p>๙. มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานเขตสุขภาพ</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๘ ข้อ ขึ้นไป</p> <p>มีร่องรอยหลักฐานปรากฏทุกข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๔-๗ ข้อ</p> <p>มีร่องรอยหลักฐานปรากฏชัดเจน ๓ ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๑-๓ ข้อ</p> <p>มีหลักฐานปรากฏชัดเจน ๒ ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มีการดำเนินการ</p> <p>ไม่มีร่องรอยหลักฐานปรากฏ</p>	<p>-การสอบถามหรือสัมภาษณ์</p> <p>-การสังเกต</p> <p>-การตรวจสอบหลักฐาน ร่องรอยหรือข้อมูลเชิงประจักษ์</p> <p>-การตรวจสอบหลักฐาน ร่องรอยหรือข้อมูลเชิงประจักษ์</p>	<p>ข้อ ๑ ผู้บริหารเขตสุขภาพ (คณะกรรมการอำนวยการเขตสุขภาพ/คณะกรรมการเขตสุขภาพ ๑ - ๑๒/ผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพ ๑ - ๑๒)</p> <p>-สภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเขตสุขภาพ ๑ - ๑๒</p> <p>-จัดสถานที่พร้อมป้ายให้ชัดเจน</p> <p>ข้อ ๒, ข้อ ๓, ข้อ ๔ มีคำสั่ง/ประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตสุขภาพ พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการเขตสุขภาพ และคณะกรรมการเขตสุขภาพ และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในสำนักงานเขตสุขภาพ (COO, CIO, CSO, CFO , CHRO)</p> <p>ข้อ ๕ ประชุมชี้แจงนโยบายเขตสุขภาพ และเอกสารหลักฐานการเข้าร่วม</p> <p>ข้อ ๖, ข้อ ๗ รายงานการประชุมฯ ทุกครั้งของคณะกรรมการฯ และคณะทำงานฯ</p> <p>ข้อ ๘ แผนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ และพัฒนาบุคลากรฝึกอบรมและหลักฐานกิจกรรมเข้ารับการฝึกอบรม</p> <p>ข้อ ๙ เครื่องมือการกำกับ ติดตามฯ ผลการดำเนินงาน</p>	<p>๕</p> <p>๓</p> <p>๑</p> <p>๐</p>	

ประเด็นข้อคำถาม

กลุ่มลักษณะพื้นฐานขององค์กรและการดำเนินงานของสำนักงานเขตสุขภาพ

๑. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของสำนักงานเขตสุขภาพมีอะไรบ้าง
๒. สำนักงานเขตสุขภาพ มีกลไกอย่างไร ในการให้บริการหรือส่งมอบงานแก่ผู้รับบริการ
๓. มีการกำหนดความรับผิดชอบอย่างไร
๔. สำนักงานเขตสุขภาพ ดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง
๕. ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในสำนักงานเขตสุขภาพเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา ความหลากหลายของบุคลากรในสายงานและหน้าที่ ข้อกำหนดพิเศษด้านความปลอดภัย และอื่นๆ
๖. สำนักงานเขตสุขภาพ มีวิธีการอย่างไร ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้แผนปฏิบัติการและผลดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนด เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ ขององค์กรกับความต้องการบุคลากร ในด้านการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในการทำงาน

ตัวบ่งชี้ที่ ๒ : การบริหารจัดการที่ดี

คำอธิบายตัวบ่งชี้ : สำนักงานเขตสุขภาพ มีการนำองค์กรที่ดีมีการบริหารจัดการกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานเขตสุขภาพ ต้องนำข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลสุขภาพ และข้อมูลทรัพยากรสาธารณสุข มาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนา ระบบบริการสุขภาพตามบริบทของสำนักงานเขตสุขภาพ มีและใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ มีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ มีการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอก สำนักงานเขตสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพหลายช่องทาง รวมทั้งมีการนำผลการดำเนินงานมาพัฒนา การบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง

คะแนนเต็ม	
คะแนนที่ได้	

เกณฑ์การประเมิน	วิธีการประเมิน	แหล่งข้อมูล/หลักฐานเอกสาร	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
การบริหารจัดการที่ดี ๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การแสดงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจที่ชัดเจน และกำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาได้ตรงประเด็น ประสาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้เกี่ยวข้อง ๒. ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพของสำนักงานเขต สุขภาพ ๓. การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ๔. การประยุกต์ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และ รูปแบบการบริหารจัดการที่หลากหลาย ๕. การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอก สำนักงานเขตสุขภาพ หลากหลายช่องทางและมีประสิทธิภาพ ๖. การนำผลการดำเนินงานพัฒนาการบริหาร จัดการอย่างต่อเนื่อง เกณฑ์การให้คะแนน <input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๖ ข้อ ขึ้นไป มีร่องรอยหลักฐานปรากฏทุกข้อ <input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๔-๕ ข้อ มีร่องรอยหลักฐานปรากฏชัดเจน ๓ ข้อ <input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๒-๓ ข้อ มีหลักฐานปรากฏชัดเจน ๒ ข้อ <input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๑ ข้อ ไม่มีร่องรอยหลักฐานปรากฏ	-การสอบถาม หรือสัมภาษณ์ -การสังเกต -การตรวจสอบ เอกสาร หลักฐาน ร่องรอย หรือ ข้อมูลเชิง ประจักษ์	ข้อ ๑ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจที่ชัดเจน และกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ เขตสุขภาพ และสภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากรในสำนักงานเขตสุขภาพ ๑ - ๑๒ รวมถึงรายงานการประชุมคณะกรรมการฯ และบุคลากรสังกัดสำนักงานเขตสุขภาพ และบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ข้อ ๒ มีระบบข้อมูลสารสนเทศใน สำนักงานเขตสุขภาพ ข้อ ๓ มีแผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service plan) /แผนปฏิบัติการประจำปี /ปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปี ข้อ ๔ มีนวัตกรรมการบริหารจัดการ -รายงานการประชุมคณะกรรมการฯ และ บุคลากรสังกัดสำนักงานเขตสุขภาพ และ บุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ข้อ ๕ เครื่องมือการติดต่อสื่อสารของ สำนักงานเขตสุขภาพ -เอกสารหลักฐานอื่นที่เกี่ยวข้อง ข้อ ๖ นำผลการดำเนินงานฯ มาพัฒนาการ บริหารจัดการ ผ่านการประชุมฯ และมีสรุป ผลการดำเนินงาน	๕ ๓ ๑ ๐	

ประเด็นข้อคำถาม

กลุ่มนอ่องค์กรและการบริหารจัดการ

๑. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน ได้กำหนดทิศทางอย่างไร
๒. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน ได้กำหนดวิสัยทัศน์การถ่ายทอดไปสู่ระดับล่างอย่างไร
๓. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีค่านิยมขององค์กรคืออะไร และองค์กรของท่านได้ทำอะไรบ้าง และท่านได้ทำหรือยัง (ถ้ายัง หรือทำแล้วแต่ไม่สำเร็จ ไม่ดี ก็จะเป็นโอกาสให้ต้องปรับปรุงตนเอง)
๔. การสร้างบรรยากาศ การให้อำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการดำเนินงาน ถามว่าผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้มีการตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อให้มีการทำงานคล่องตัวอย่างไร
๕. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีวิธีการอย่างไร ในการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ
๖. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีวิธีการอย่างไร เพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร มีประสิทธิภาพ
๗. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีวิธีการอย่างไร นำข้อมูลผลการดำเนินงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงาน
๘. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มั่นใจได้อย่างไร ว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติที่กำหนด

ดั่งบ่งชี้ที่ ๓ : การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม

คำอธิบายตัวบ่งชี้ : สำนักงานเขตสุขภาพ มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการสุขภาพ ตามภาระงานที่กำหนดไว้ตามคำสั่งกระทรวงสาธารณสุข โดยกำหนดการพัฒนาประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมในการจัดการ และการใช้ทรัพยากรของระบบบริการสุขภาพ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ประหยัด คุ่มค่าและสมประโยชน์ต่อราชการ และส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมตามกรอบภารกิจของสำนักงานเขตสุขภาพทั้ง ๕ งาน ได้แก่ งานยุทธศาสตร์และสารสนเทศ งานบริหารการเงินและการคลัง งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานพัฒนาระบบบริการสุขภาพ และงานอำนวยการ รวมทั้งการดำเนินงานตามระบบของการบริหารงานของสำนักงานเขตสุขภาพตามบทบาทหน้าที่และการรับมอบอำนาจ คือ การจัดซื้อจัดจ้าง การมอบอำนาจด้านการเงิน บริหารงบประมาณ และการมอบอำนาจงานบุคลากร

คะแนนเต็ม	
คะแนนที่ได้	

เกณฑ์การประเมิน	วิธีการประเมิน	แหล่งข้อมูล/หลักฐานเอกสาร	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
<p>การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม</p> <p>๑.การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการภายในเขตสุขภาพ</p> <p>๒.การส่งเสริม ประสานเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับคณะกรรมการอำนาจเขตสุขภาพ และคณะกรรมการเขตสุขภาพ รวมถึงคณะทำงานฯ ตามบทบาทหน้าที่ และการรับมอบอำนาจ การจัดซื้อจัดจ้าง การมอบอำนาจด้านการเงิน บริหารงบประมาณ และการมอบอำนาจงานบุคลากร</p> <p>๓. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการสุขภาพของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จัดบริการสุขภาพ</p> <p>๔. การสร้าง พัฒนา และประสานเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการสุขภาพทั้งภายในและภายนอกในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๔ ข้อ มีร่องรอยหลักฐานปรากฏทุกข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๔ ข้อ มีร่องรอยหลักฐานปรากฏชัดเจน ๓ ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๔ ข้อ มีร่องรอยหลักฐานปรากฏชัดเจน ๒ ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการครบ ๔ ข้อ ไม่มีร่องรอยหลักฐานปรากฏ</p>	<p>-การสอบถามหรือสัมภาษณ์</p> <p>-การสังเกต</p> <p>-การตรวจสอบเอกสารหลักฐาน ร่องรอย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์</p>	<p>ข้อ ๑ ผู้บริหารเขตสุขภาพ (คณะกรรมการอำนาจเขตสุขภาพ/คณะกรรมการเขตสุขภาพ ๑ - ๑๒/ผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพ ๑ - ๑๒)</p> <p>ข้อ ๒ แผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>-รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี</p> <p>ข้อ ๓ โครงสร้างการบริหาร /คำสั่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และรับมอบอำนาจ /ทำเนียบเครือข่ายสุขภาพ</p> <p>ข้อ ๔ รายงานการประชุมที่เกี่ยวข้อง /เอกสาร/สื่อ ประชาสัมพันธ์ เครือข่าย/ข้อมูล เอกสารหรือรายงานผลการส่งเสริม ประสานเชื่อมโยงการทำงานภาคีเครือข่าย เช่น การบริหารร่วม และการบริการร่วม หรือ Best practice เอกสารหลักฐานอื่นที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>๕</p> <p>๓</p> <p>๑</p> <p>๐</p>	

ประเด็นข้อคำถาม

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๒. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน ได้นำถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าวอย่างไร
๓. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีวิธีการอย่างไร ในการรับฟัง รวมทั้งเรียนรู้ความต้องการและคาดหวังหลักๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
๔. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน ได้นำข้อมูลต่างๆ จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน และการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาการบริหาร บริการใหม่ๆ อย่างไร
๕. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน กำหนดกลไกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถใช้ในการขอข้อมูลหรือขอรับบริการหรือร้องเรียนต่อส่วนราชการมีอะไรบ้าง
๖. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีแนวทางอย่างไร ในการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๗. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มั่นใจได้อย่างไร ว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติที่กำหนด
๘. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้สร้างความประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี
๙. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีผลการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ การให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน

ตัวบ่งชี้ที่ ๔ : การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศงานการจัดการเขตสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ

คำอธิบายตัวบ่งชี้ : สำนักงานเขตสุขภาพ ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการจัดการสุขภาพ ทั้ง ๕ งาน คือ งานยุทธศาสตร์และสารสนเทศ งานบริหารการเงินและ การคลัง งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานพัฒนาระบบบริการสุขภาพ และงานอำนวยการ รวมทั้งส่งเสริมให้คณะกรรมการอำนวยการเขตสุขภาพ และคณะกรรมการเขตสุขภาพ รวมถึงคณะทำงานฯ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศงานจัดการเขตสุขภาพ เป็นกลไกการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

คะแนนเต็ม	
คะแนนที่ได้	

เกณฑ์การประเมิน	วิธีการประเมิน	แหล่งข้อมูล/หลักฐานเอกสาร	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
<p>การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศงานการจัดการเขตสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>๑.ระบบติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการจัดการสุขภาพ ทั้ง ๕ งาน ภายในเขตสุขภาพ</p> <p>๒. การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการจัดการสุขภาพ ทั้ง ๕ งาน และช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้สถาน บริการจัดบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ</p> <p>๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล สรุป และรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการจัดการสุขภาพ ทั้ง ๕ งาน</p> <p>๔. การนำผลของการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศระบบการบริหาร จัดการสุขภาพ ทั้ง ๕ งาน ไปใช้พัฒนา คุณภาพตามเป้าหมายของการจัดการ สุขภาพ</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๔ ข้อ มี ร่องรอยหลักฐานปรากฏทุกข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๔ ข้อ มี ร่องรอยหลักฐานปรากฏชัดเจน ๓ ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๔ ข้อ มี ร่องรอยหลักฐานปรากฏชัดเจน ๒ ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการครบ ๔ ข้อ ไม่มีร่องรอยหลักฐานปรากฏ</p>	<p>-การสอบถาม หรือสัมภาษณ์</p> <p>-การตรวจสอบเอกสาร หลักฐาน ร่องรอย หรือ ข้อมูลเชิงประจักษ์ การศึกษาสภาพการ ปฏิบัติงานจริง</p>	<p>ข้อ ๑ แต่งตั้งคณะกรรมการ การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศระบบการบริหารจัดการ สุขภาพ ทั้ง ๕ งาน</p> <p>ข้อ ๒ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่กำหนด เช่น แผนปฏิบัติการ ประจำปี แผนการนิเทศ ติดตาม โครงการต่างๆ แผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาคุณภาพ/เอกสารหรือสิ่ง อื่นใดที่แสดงว่ามีข้อมูลสารสนเทศ ที่มีการจัดจำแนกหมวดหมู่ เพื่อใช้ใน งานติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศ/เครื่องมือการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศ</p> <p>ข้อ ๓ บันทึกร่องรอย การนำข้อมูล สารสนเทศไปใช้/บันทึกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน</p> <p>ข้อ ๔ รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศ /รายงานการประชุมที่เกี่ยวข้อง /เอกสารหลักฐานอื่นที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>๕</p> <p>๓</p> <p>๑</p> <p>๐</p>	

ประเด็นข้อคำถาม

การให้ความสำคัญการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศงานการจัดการเขตสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ

๑. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีตัวชี้วัดอะไร ที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการสนับสนุน
๒. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน อย่างไร
๓. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีผลด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ อย่างไร
๔. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีผลการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน อย่างไร
๕. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีผลด้านระบบบริหารงานบุคคล อย่างไร
๖. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร อย่างไร
๗. สำนักงานเขตสุขภาพของท่าน มีผลการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ การให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน อย่างไร

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

การประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ยึดแนวคิดพื้นฐานการติดตามความก้าวหน้า ประเมินการบริหารจัดการ (อ้างอิง : เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา และองค์การบริหารปกครองส่วนท้องถิ่น) แนวคิดผ่านรายตัวบ่งชี้ที่กำหนดค่าน้ำหนัก ของคะแนนตามความสำคัญของตัวบ่งชี้ ได้กำหนดเกณฑ์และวิธีการให้คะแนนตัวบ่งชี้ การสรุปผลทั้ง รายตัวบ่งชี้ และในภาพรวม โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ

หลักเกณฑ์

๑. กำหนดการประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ประเด็น “การบริหารจัดการสู่ความ เป็นเลิศ” โดยยึดสัดส่วนคะแนนตามความสำคัญรายตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

ตัวบ่งชี้ที่ ๑ การบริหารภารกิจเพื่อให้ประชาชนทั่วทุกแห่งมีสุขภาพแข็งแรง มีค่าคะแนนเต็ม ๕

ตัวบ่งชี้ที่ ๒ การบริหารจัดการที่ดี มีค่าคะแนนเต็ม ๕

ตัวบ่งชี้ที่ ๓ การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม มีค่าคะแนนเต็ม ๕

ตัวบ่งชี้ที่ ๔ การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศงานการจัดการเขตสุขภาพที่มี ประสิทธิภาพ มีค่าคะแนนเต็ม ๕

๒. การประเมินตัวบ่งชี้ ตามเกณฑ์การให้คะแนนมีร่องรอยหลักฐานที่ปรากฏ รายละเอียดระบุไว้ใน เกณฑ์การประเมิน ตั้งแต่ค่าคะแนน ๐ , ๑ , ๓ , ๕

๓. เกณฑ์การตัดสินผลการประเมินรายตัวบ่งชี้ มีเกณฑ์ ดังนี้

กรณีรายตัวบ่งชี้ มีค่าคะแนนเท่ากับ ๕ และแปลความหมายได้ดังนี้

ค่าคะแนน	แปลคุณภาพ
๕	ดีเยี่ยม
๓	ดี
๑	พอใช้
๐	ปรับปรุง

๔. เกณฑ์การตัดสินผลการประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ภาพรวม โดยนำผลรวมของคะแนนรวมของทั้ง ๔ ตัวบ่งชี้ และแปลความหมาย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลคุณภาพ
๑๘ ขึ้นไป	ดีเยี่ยม
๑๖ - ๑๗.๙๙	ดีมาก
๑๔ - ๑๕.๙๙	ดี
๑๒ - ๑๓.๙๙	พอใช้
น้อยกว่า ๑๒	ปรับปรุง

ตัวอย่างการคำนวณ

๑. กรณีประเมินรายตัวบ่งชี้ ดังตัวอย่างนี้

ดั่งบ่งชี้ที่ ๓ : การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม

คะแนนเต็ม	๕
คะแนนที่ได้	๓

เกณฑ์การประเมิน	วิธีการประเมิน	แหล่งข้อมูล/หลักฐานเอกสาร	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
<p>การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม</p> <p>๑.การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการภายในเขตสุขภาพ</p> <p>๒.การส่งเสริม ประสานเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับคณะกรรมการอำนาจเขตสุขภาพ และคณะกรรมการเขตบริการสุขภาพ รวมถึงคณะทำงานฯ ตามบทบาทหน้าที่ และการรับมอบอำนาจ การจัดซื้อจัดจ้าง การมอบอำนาจด้านการเงิน บริหารงบประมาณ และการมอบอำนาจงานบุคลากร</p> <p>๓. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการสุขภาพของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จัดบริการสุขภาพ</p> <p>๔. การสร้าง พัฒนา และประสานเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการสุขภาพทั้งภายในและภายนอกในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๔ ข้อ มีร่องรอยหลักฐานปรากฏทุกข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๔ ข้อ มีร่องรอยหลักฐานปรากฏชัดเจน ๓ ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ ๔ ข้อ มีร่องรอยหลักฐานปรากฏชัดเจน ๒ ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการครบ ๔ ข้อ ไม่มีร่องรอยหลักฐานปรากฏ</p>	<p>-การสอบถามหรือสัมภาษณ์</p> <p>-การสังเกต</p> <p>-การตรวจสอบเอกสารหลักฐาน ร่องรอย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์</p>	<p>ข้อ ๑ ผู้บริหารเขตสุขภาพ (คณะกรรมการอำนาจเขตสุขภาพ/คณะกรรมการเขตสุขภาพ ๑ - ๑๒/ผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพ ๑ - ๑๒</p> <p>ข้อ ๒ แผนปฏิบัติการประจำปี -รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี</p> <p>ข้อ ๓ โครงสร้างการบริหาร /คำสั่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และรับมอบอำนาจ /ทำเนียบเครือข่ายสุขภาพ</p> <p>ข้อ ๔ รายงานการประชุมที่เกี่ยวข้อง /เอกสาร/สื่อ ประชาสัมพันธ์ เครือข่าย/ข้อมูล เอกสารหรือ รายงานผลการส่งเสริม ประสานเชื่อมโยงการทำงานภาคีเครือข่าย เช่น การบริหารร่วม และการบริการร่วม หรือ Best practice เอกสารหลักฐานอื่นที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>๕</p> <p>๓</p> <p>๑</p> <p>๐</p>	

ตัวอย่างการคำนวณ กรณีประเมินภาพรวมตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ที่ ๑ การบริหารภารกิจเพื่อให้ประชาชนทั่วทุกแห่งมีสุขภาพแข็งแรง

ตัวบ่งชี้ที่ ๒ การบริหารจัดการที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ ๓ การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ที่ ๔ การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศงานการจัดการเขตสุขภาพที่มี

ประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ตัวบ่งชี้ที่ ๑ - ๕ มีค่าคะแนนเต็ม ๕

ตัวบ่งชี้	คะแนนของตัวบ่งชี้	ระดับคุณภาพ
๑. การบริหารภารกิจเพื่อให้ประชาชนทั่วทุกแห่งมีสุขภาพแข็งแรง	๓	ดี
๒. การบริหารจัดการที่ดี	๕	ดีเยี่ยม
๓. การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม	๕	ดีเยี่ยม
๔. การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศงานการจัดการเขตสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ	๓	ดี
รวม	๑๖	ดีมาก

คะแนนในภาพรวม = ๑๖

ผลการพิจารณาการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพในภาพรวม อยู่ในระดับ

ดีมาก

แบบสรุปรายงานการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ (รง.๑)

๑. ข้อมูลทั่วไป

๑.๑ ชื่อสำนักงานเขตสุขภาพที่

๑.๒ ที่อยู่.....อำเภอ.....จังหวัด.....

๑.๓ สภาพทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม (อธิบายพอสังเขป)

.....

.....

.....

.....

๑.๔ ข้อมูลจำนวนประชากรในเขตสุขภาพ

.....

.....

.....

.....

๑.๕ สถานการณ์ปัญหาสุขภาพในเขตสุขภาพ

.....

.....

.....

.....

๑.๖ นโยบายการแก้ไขปัญหาสุขภาพและการจัดการสุขภาพในเขตสุขภาพ

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ ๒ จุดเด่นของสำนักงานเขตสุขภาพด้านการจัดการสุขภาพ

จุดเด่น	รายละเอียด

ส่วนที่ ๓ การนำองค์กร

๓.๑ ขอให้อธิบายว่าทีมงานของสำนักงานเขตสุขภาพ สนับสนุน ผลักดันให้เกิดกิจกรรมการบริหารจัดการของสำนักงานเขตสุขภาพอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการเขตสุขภาพ และทีมงานของสำนักงานเขตสุขภาพได้ช่วยขจัดอุปสรรคดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

.....

๓.๒ ในรอบ ๖ เดือนที่ผ่านมา ทีมงานสูงสุดของสำนักงานเขตสุขภาพ ได้พิจารณาหรือตัดสินใจในเรื่องสำคัญ หรือสนับสนุนทรัพยากรสาธารณสุข ที่ส่งผลต่อการจัดการสุขภาพ และการจัดบริการสุขภาพอะไรบ้าง

.....

.....

.....

ส่วนที่ ๔ ข้อสรุปสำคัญของสำนักงานเขตสุขภาพ

๔.๑ พันธกิจและเป้าหมายของสำนักงานเขตสุขภาพ

.....

.....

.....

๔.๒ ขอบเขตของการบริหารจัดการ

๑) สำนักงานเขตสุขภาพที่.....จังหวัด.....

ทีมที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการสุขภาพ ได้แก่.....

.....

.....

.....

๒) รูปแบบการบริหารจัดการ

.....

.....

.....

๓) อัตรากำลังของสำนักงานเขตสุขภาพ

ประเภทของเจ้าหน้าที่	จำนวนที่มี	คุณวุฒิ/ประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารสาธารณสุข

ส่วนที่ ๕ การจัดองค์กรและการบริหาร (แผนภูมิโครงสร้างของหน่วยงาน)

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ ๖ แผนปฏิบัติการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

วัตถุประสงค์	เครื่องชี้วัด	เป้าหมาย	ระดับที่ปฏิบัติได้

ส่วนที่ ๗ กระบวนการหลักของสำนักงานเขตสุขภาพ

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ ๘ วิเคราะห์โอกาสพัฒนา

กระบวนการหลัก	จุดมุ่งหมาย/คุณค่า	ความเสี่ยง/ปัญหา/โอกาสพัฒนา

ส่วนที่ ๙ แนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่สำคัญในหน่วยงาน

ความเสี่ยงหลัก	แนวทางป้องกัน/หลีกเลี่ยง/แก้ไข

ส่วนที่ ๑๐ แผนการฝึกอบรม/ศึกษาต่อเนื่อง

กลุ่มเป้าหมาย	เนื้อหา/หลักสูตร	เหตุผล/ข้อมูลสนับสนุน

ส่วนที่ ๑๑ การพัฒนาระบบบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพที่กำลังดำเนินการหรือมีแผนที่จะดำเนินการต่อไป

.....

.....

.....

.....

บทที่ ๓

กิจกรรมการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

กิจกรรมการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ มีกระบวนการเช่นเดียวกับขั้นตอนการดำเนินงานอื่นๆ ทั่วไป คือ ขั้นตอนการวางแผน ปฏิบัติ และสรุปหรือวิจิจฉัย ซึ่งแต่ละขั้นตอนดังกล่าว อาจแยกย่อย ดังนี้คือ

ขั้นตอนการวางแผน

อาจประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดขอบเขต และ/หรือสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของการบริหารจัดการ และกำหนดแหล่งรวมข้อมูลทั้งวิธีการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนปฏิบัติ

อาจประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล, วิเคราะห์ข้อมูล รายงานผล และกำหนดหรือเสนอแนะแนวทางแก้ไข

ขั้นตอนสรุปหรือวิจิจฉัยนั้น

อาจประกอบด้วย การสรุปรายงานผลการติดตามงาน ในที่นี้จึงแบ่งขั้นตอนออกเป็น ๖ ขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการติดตามงาน การวางแผนการปฏิบัติหรือดำเนินการตามแผนการวิเคราะห์ข้อมูล การรายงานและการวิจิจฉัย/ส่งการ ซึ่งมีสาระแต่ละขั้นตอนโดยสรุป ดังนี้

การประเมินการบริหารจัดการเขตสุขภาพ เป็นประเภทของการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) เพื่อการปรับปรุง เป็นสำคัญ ซึ่งมักจะใช้ประเมินผลระหว่างการบริหารจัดการ ผลที่ได้จาก Formative Evaluation จะช่วยตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่แท้จริง และจะช่วยตรวจสอบความก้าวหน้าการบริหารจัดการว่าดำเนินการได้ผลอย่างไร

ขอบเขตการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

การติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการ ของสำนักงานเขตสุขภาพทุกเขต ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อทราบความก้าวหน้า การดำเนินงานการบริหารจัดการเขตสุขภาพของสำนักงานเขตสุขภาพ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและ หาแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้งานบรรลุเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการเขตสุขภาพ ผ่านกลไกการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานการจัดการเขตสุขภาพ ของสำนักงานเขตสุขภาพ อันนำไปสู่พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ขั้นตอนการติดตามและประเมินการบริหารจัดการเขตสุขภาพ

การติดตามและประเมินการบริหารจัดการเขตสุขภาพ ดำเนินการใน ๔ ลักษณะ คือ

๑. การศึกษาข้อมูล เอกสาร หลักฐาน ต่างๆ เช่น

๑) รายงานผลการปฏิบัติราชการประจำปี รอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน

๒) โครงสร้างการบริหาร

๓) เอกสาร หลักฐานประกอบอื่นๆ เช่น

- รายงานการประชุมที่เกี่ยวข้อง

- คำสั่ง/ประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตสุขภาพ พร้อมคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

อำนวยการเขตสุขภาพ และคณะกรรมการเขตสุขภาพ และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในสำนักงานเขตสุขภาพ (COO, CIO, CSO, CFO , CHRO)

- คำสั่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และรับมอบอำนาจ
- แผนพัฒนาเขตสุขภาพ
- แผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพ
- แผนปฏิบัติการประจำปี ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ
- แผนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่
- แผนพัฒนาบุคลากรฝึกอบรมและหลักฐานกิจกรรมเข้ารับการฝึกอบรม
- แผนการติดตาม แผนการนิเทศ และแผนประเมินผล
- แผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและระบบบริการสุขภาพ
- เครื่องมือการกำกับ ติดตามฯ ผลการดำเนินงาน
- ผังโครงสร้าง/แผนภูมิ/ภาพถ่าย
- ทำเนียบเครือข่ายสุขภาพ
- เอกสาร/สื่อประชาสัมพันธ์เครือข่าย
- ข้อมูล เอกสารหรือรายงานผลการส่งเสริม ประสาน เชื่อมโยงการทำงานภาคี

เครือข่าย เช่น การบริหารร่วม และการบริการร่วม หรือ Best practice

- เอกสารหรือสิ่งใดที่แสดงว่ามีข้อมูลสารสนเทศ ที่มีการจัดจำแนกหมวดหมู่ เพื่อใช้ในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศ
- เครื่องมือการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศ
- บันทึกร่องรอย การนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประโยชน์
- บันทึกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศ

๒. การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น

- ผู้บริหารเขตสุขภาพ (คณะกรรมการอำนวยการเขตสุขภาพ/คณะกรรมการเขตบริการสุขภาพ ๑ - ๑๒/ผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพ ๑ - ๑๒
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินการของสำนักงานเขตสุขภาพ

๓. การสังเกต เป็นการพิจารณาการปฏิบัติงานต่างๆ ของสำนักงานเขตสุขภาพ เช่น

- สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ดำเนินการตามกิจกรรม
- การเก็บรักษาและดูแลเอกสาร/ข้อมูล
- การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเขตสุขภาพ
- ระบบฐานข้อมูล เช่น ความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ ความทันสมัย และความสามารถในการตรวจสอบ

๔. การขอความเห็นจากคณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) เช่น

- คณะผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการเขตสุขภาพ
- คณะผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

หมายเหตุ : ในขั้นตอนการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ทีมที่ปรึกษา/ติดตามและประเมินฯ อาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือใช้หลายวิธีประกอบกันได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

สรุปขั้นตอนกิจกรรมการติดตามประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

ขั้นตอน	ช่วงเวลา	สำนักบริหารการสาธารณสุข	สำนักงานเขตสุขภาพ ที่ ๑ - ๑๒	เอกสารประกอบ
๑	เม.ย. ๕๘	-วิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากรายงานผลการปฏิบัติราชการประจำปี รอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน รวมถึงเอกสารหลักฐานประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	-ขอให้สำนักงานเขตสุขภาพจัดเตรียมรายงานผลการบริหารจัดการเขตสุขภาพ และเอกสารที่เกี่ยวข้องตามข้อบ่งชี้ ๑ , ๒ ,๓ , ๔	เอกสารที่เกี่ยวข้องตามข้อบ่งชี้ ๑ , ๒ ,๓ , ๔
๒	พ.ค.๕๘ - ส.ค.๕๘	-ประสานกับสำนักงานเขตสุขภาพเพื่อติดตามความก้าวหน้าและประเมินการบริหารจัดการเขตสุขภาพ และแจ้งผลการประเมินอุปสรรคต่อการดำเนินงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้	-ให้ความร่วมมือกับสำนักบริหารการสาธารณสุข และทีมที่ปรึกษาติดตามและประเมินการบริหารจัดการเขตสุขภาพ -จัดเจ้าหน้าที่ในการให้ข้อมูลและตอบข้อซักถาม/ชี้แจงถึงการดำเนินงานบริหารจัดการเขตสุขภาพ	เอกสารที่เกี่ยวข้องตามข้อบ่งชี้ ๑ , ๒ ,๓ , ๔
๓.	พ.ค.๕๘ - ส.ค.๕๘	-จัดทำบทสรุปและรายงานผลคณะกรรมการขับเคลื่อนเขตสุขภาพและคณะผู้บริหารฯ	-นำผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการเขตสุขภาพ (วางแผน นำสู่ปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขดำเนินการอย่างต่อเนื่อง)	รายงานผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการเขตสุขภาพ

บทที่ ๔

การรายงานผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

การรายงานผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ เป็นการสรุปผลกระบวนการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ เพื่อทราบความก้าวหน้า ในการดำเนินงานการบริหารจัดการสุขภาพของสำนักงานเขตสุขภาพ ทราบผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการสุขภาพ ผ่านกลไกการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานการบริหารจัดการสุขภาพ ของสำนักงานเขตสุขภาพ อันนำไปสู่พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ รวมถึงเพื่อทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและมีแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้งานบรรลุเป้าหมาย

สำนักบริหารการสาธารณสุข ได้กำหนดขั้นตอนการรายงานผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนการรายงานผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

๑. ประชุมสรุปผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

๑) ประชุมสรุปผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ รายตัวบ่งชี้ มีค่าคะแนนเท่าไร และอยู่ในระดับคุณภาพใด รวมถึงผลการพิจารณาการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ในภาพรวม มีค่าคะแนนเท่าไร และอยู่ในระดับคุณภาพใด

๒. จัดทำสรุปรายงาน

๑) จัดทำสรุปรายงานผลการติดตามและประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ รายตัวบ่งชี้มีค่าคะแนนเท่าไร และอยู่ในระดับคุณภาพใด รวมถึงผลการพิจารณาการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ในภาพรวม มีค่าคะแนนเท่าไร และอยู่ในระดับคุณภาพใด

๒) จัดทำรายงานสรุปรายงานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ บันทึกลงในแบบรายงานสรุปรายงานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ (รง.๑)

๓. จัดทำหนังสือส่งสรุปรายงาน

ส่งสรุปรายงาน เช่น เอกสารรายงานผลการติดตาม และประเมินการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ รายตัวบ่งชี้มีค่าคะแนนเท่าไร และอยู่ในระดับคุณภาพใด รวมถึงผลการพิจารณาการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ ในภาพรวม มีค่าคะแนนเท่าไร และอยู่ในระดับคุณภาพใด และแบบรายงานสรุปรายงานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ (รง.๑) มายังงานพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลุ่มงานพัฒนาเขตสุขภาพ ผ่านช่องทาง E – mail : region.devbha@gmail.com

๔. เขียนรายงานการเดินทางไปราชการ

เขียนรายงานการเดินทาง พร้อมเอกสารหลักฐานการเดินทางไปราชการ

๕. สรุปส่งการเงิน

จัดทำหนังสือสรุปรายงานการเดินทางส่งการเงิน เพื่อชำระเงินยืมทดรองราชการ

ตัวอย่างการเขียนแบบรายงานสรุปรายงานการติดตาม และประเมินผลการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ (รง.๑)

๑. ข้อมูลทั่วไป

๑.๑ ชื่อสำนักงานเขตสุขภาพที่ ๑๕

๑.๒ ที่อยู่ เลขที่ ๘๘/๒๑ ตำบล...ตลาดแขก...อำเภอ...เมือง...จังหวัด...บั่วเล็ก.....

๑.๓ สภาพทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ของเขตสุขภาพที่ ๑๕ (อธิบายพอสังเขป)

เขตสุขภาพที่ ๑๕ มีชายแดน ติดประเทศพม่า และลาว ภูมิประเทศที่มีความแตกต่าง พื้นที่ภูเขา ห้างไกล และพื้นที่ราบลุ่มแม่น้ำ มีความท้าทาย Economy of scale เนื่องจากสภาพพื้นที่ทำให้จำเป็นต้องตั้งสถานบริการ เพื่อให้ประชาชนได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการสุขภาพ ถึงแม้ว่าจะมีประชากรน้อย เช่น โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล รวมถึงความท้าทายประเด็นความแตกต่างของความเจริญของพื้นที่ พบว่าพื้นที่เจริญ กับพื้นที่ไม่เจริญห่างไกลทุรกันดาร ทำให้เกิดปัญหาการกระจายทรัพยากร การเคลื่อนย้ายของบุคลากรสู่พื้นที่เจริญกว่า เกิดปัญหาการกระจายบุคลากรที่ไม่เหมาะสม ปัญหาความจำเป็นในการจ้างลูกจ้างชั่วคราว พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ปฏิบัติงานแทนบุคลากรที่ย้าย ส่งผลกระทบต่อปัญหาบุคลากรทั้งด้านปริมาณ และศักยภาพ รวมถึงปัญหาสถานการณ์การเงินการคลังของโรงพยาบาล เนื่องจากต้องใช้งบประมาณตัวเอง

๑.๔ ข้อมูลจำนวนประชากรในเขตสุขภาพ

จำนวนประชากร ๓,๔๕๙,๔๐๙ ราย คิดเป็นร้อยละ ๕.๓๒ เทียบกับประชากรประเทศไทย

ที่มา : ระบบสถิติทางทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ณ มิถุนายน ๒๕๕๘

๑.๕ สถานการณ์ปัญหาสุขภาพในเขตสุขภาพ

สาเหตุการป่วย : พบมากที่สุด ความผิดปกติเกี่ยวกับต่อมไร้ท่อ รองลงมา โภชนาการ และเมตาบอลิซึมอื่นๆ โรคความดันโลหิตสูง โรคเลือดและอวัยวะสร้างเลือด และความผิดปกติบางชนิดที่เกี่ยวข้องระบบภูมิคุ้มกัน โรคระบบย่อยอาหารอื่นๆ และโรคติดเชื้อและปรสิต

สาเหตุการเสียชีวิต : พบมากที่สุด เนื้องอก (รวมมะเร็ง) รองลงมา ระบบไหลเวียนโลหิต โรคติดเชื้อและปรสิตบางโรค โรคของระบบหายใจ และสาเหตุภายนอกของการเจ็บป่วย และการตาย

ปัญหาสาธารณสุขที่สำคัญ เขตสุขภาพที่ ๑๕

พบมากที่สุด : โรคความดันโลหิตสูง รองลงมา โรคเบาหวาน โรคมะเร็ง โรคหัวใจ หลอดเลือด และสมอง อุบัติเหตุ โรคผิวหนัง โรคอ้วน โรคกระดูกพรุน โรคเอดส์ โภชนาการเกิน และการตั้งครรภ์ในมารดาอายุต่ำกว่า ๒๐ ปี

๑.๖ นโยบายการแก้ไขปัญหาสุขภาพและการจัดการสุขภาพในเขตสุขภาพ

เขตสุขภาพที่ ๑๕ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ดังนี้

วิสัยทัศน์ : ประชาชนมีสุขภาวะ สถานบริการมีคุณภาพ มาตรฐาน พึ่งพาได้ ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพและความสุข

พันธกิจ : จัดบริการสุขภาพแก่ประชาชนให้เข้าถึงบริการที่ได้มาตรฐาน โดยเครือข่ายที่เชื่อมโยงไว้รองรับสามารถบริการเบ็ดเสร็จภายในเครือข่ายบริการภายใต้การนิเทศติดตาม และการบริหารจัดการที่ดี

เป้าประสงค์ที่ ๑ (G๑) ประชาชนมีสุขภาวะ

๑) จัดบริการส่งเสริมป้องกันโรคตามชุดสิทธิประโยชน์

๒) จัดบริการส่งเสริมสุขภาพป้องกันโรคตามนโยบายและความสำคัญระดับชาติ

๓) จัดบริการส่งเสริมป้องกันโรคตามปัญหาพื้นที่

๔) ส่งเสริมให้มีสถานที่และบริบทที่เอื้อต่อทุกกลุ่มวัย

๕) ภาครัฐเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดการสุขภาพ

เป้าประสงค์ที่ ๒ (G๒) สถานบริการมีมาตรฐาน

- ๑) เครือข่ายบริการมีคุณภาพ เชื่อมโยงไร้รอยต่อ (Better services)
- ๒) ระบบบริการมีคุณภาพได้มาตรฐาน
- ๓) การบริการสุขภาพที่ตอบสนองต่อปัญหาของประชาชน หรือโรคที่เป็นปัญหา

เป้าประสงค์ที่ ๓ (G๓) ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพและมีความสุข

- ๑) จัดกำลังคนในเครือข่ายและค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภาระงาน
- ๒) พัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ
- ๓) สร้างขวัญกำลังใจให้มีความสุขในการทำงาน
- ๔) สร้างบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

เป้าประสงค์ที่ ๔ (G๔) หน่วยงานมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

- ๑) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการ
- ๒) หน่วยงานมีธรรมาภิบาล
- ๓) มีการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรร่วมกันในเครือข่าย
- ๔) มีการพัฒนาระบบการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด ระดับเขตสุขภาพที่ ๑๕ (๗ ตัว)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : สุขภาพดี (ส่งเสริมสุขภาพป้องกันโรค) พัฒนาสุขภาพ ตามกลุ่มวัย จำนวน

๓ ตัวชี้วัด

- ๑) ร้อยละของ MCH Board ระดับจังหวัด มีกลไกการเฝ้าระวังและแก้ไขปัญหาสุขภาพอนามัยแม่และเด็ก ร้อยละ ๑๐๐
- ๒) ร้อยละของเด็กอายุ ๐ – ๓ ปี มีพัฒนาการสมวัย มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๘๕
- ๓) ร้อยละของเด็กอายุ ๐ – ๓ ปี ได้รับวัคซีน MMR ตามเกณฑ์ มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๙๕

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : บริการดี ตามแผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ๑๑ สาขา พัฒนาและจัดระบบบริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน จำนวน ๑ ตัวชี้วัด

- ๔) ความสำเร็จของตัวชี้วัดตาม Service plan แต่ละสาขา ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : บริหารจัดการดี พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการจัดบริการ จำนวน

๒ ตัวชี้วัด

- ๕) ความครอบคลุมของหน่วยงาน/สถานบริการ ที่บุคลากรมีความสุข (Happiness Index) ตามเกณฑ์กรมสุขภาพจิต มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๙๐
- ๖) ร้อยละของ สสจ. และ CPU ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพบัญชีทางอิเล็กทรอนิกส์ เฉลี่ย ร้อยละ ๙๕ ขึ้นไป

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : วิชาการดี จำนวน ๑ ตัวชี้วัด

- ๗) ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของหน่วยงานตามหลัก กพร. ที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาสุขภาพในพื้นที่ที่เป็นปัญหาหลักอย่างเป็นรูปธรรม เป้าหมายความสำเร็จ ขั้นตอนที่ ๕

ส่วนที่ ๒ จุดเด่น และจุดอ่อน ของสำนักงานเขตสุขภาพด้านการจัดการสุขภาพ

จุดเด่น	รายละเอียด
<u>ด้านนโยบาย/เป้าหมาย/ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัด</u>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดทิศทางนโยบายชัดเจน มีวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาภาพรวมของเขตสุขภาพ ตั้งแต่ปี ๒๕๕๗ – ๒๕๖๐ โดยดำเนินการตามแผนและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข และเขตสุขภาพ ซึ่งมีการทบทวนแผนฯ ทุกปี - มีการสื่อสารถ่ายทอดแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ชัดเจน ตรงตามเป้าหมายและผลงาน ที่ต้องการ และคาดหวังของเขตสุขภาพ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ - มีการมองเป้าหมายในทิศทางเดียวกันทั้ง ๕ จังหวัด ภายในเขตสุขภาพ จากการมีฐานข้อมูลภายในเขตสุขภาพ ที่ชัดเจน ส่งผลต่อการออกแบบกระบวนการ/กิจกรรม และการขับเคลื่อนงานที่ง่าย สะดวก และยืดหยุ่น เช่น Web Service ของเขตสุขภาพ - ทัศนคติและมุมมองของผู้ปฏิบัติ ให้ความสำคัญนโยบายเขตสุขภาพ ถือเป็นจุดแข็ง และเชื่อมั่นตนเองว่าทำได้ แม้จะเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค จะผ่านพ้นไปได้
<u>ด้านบุคลากร</u>	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสำนักงานเขตสุขภาพ มีภาวะผู้นำ - สมรรถนะบุคลากรเขตสุขภาพ ที่รับผิดชอบงานพัฒนาเขตสุขภาพ (COO/CIO/CHRO/CSO/CFO) และพัฒนาระบบบริการสุขภาพ Service Plan ในแต่ละสาขา เป็นคนในเขตพื้นที่ เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ เข้าใจและตั้งใจชัดเจน
<u>ด้านการทำงานเป็นทีม</u>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการทำงานเป็นทีม รูปแบบคณะกรรมการฯ คณะทำงาน และระบบบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีการประสานงาน สนับสนุนความร่วมมือในการขับเคลื่อนเขตสุขภาพ โดยมอบหมายให้แต่ละจังหวัด ภายในเขตสุขภาพที่ ๑๕ รับผิดชอบงานพัฒนาเขตสุขภาพในแต่ละ C ครอบคลุม ๕ C เช่น (COO/CIO/CHRO/CSO/CFO)
<u>ด้านการมอบอำนาจ/มอบหมายหมายงาน</u>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการมอบหมายงาน และกำหนดผู้รับผิดชอบ Focal point ชัดเจน ในการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service plan) แต่ละสาขา /แต่ละจังหวัด อำเภอบริการและตำบล ส่งผลให้การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service plan) พัฒนากิจกรรมแต่ละสาขา ได้ลงลึกตั้งแต่ระดับเขต จนถึงระดับตำบล ผ่านตัวแทน ทำให้สะท้อนข้อมูล และปัญหาต่างๆ ในระดับพื้นที่ได้ดี - เปิดกว้าง ให้อิสระในการคิด ออกแบบ วางแผน และร่วมในการตัดสินใจ
<u>ด้านการสนับสนุนงบประมาณ</u>	<ul style="list-style-type: none"> - สำนักงานเขตสุขภาพ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ และมีการจัดสรรงบประมาณให้ แต่ละ C และการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service Plan) แต่ละสาขา เพื่อขับเคลื่อนงานพัฒนาเขตสุขภาพทั้งในเชิงการบริหารและการให้บริการ ผ่านคณะกรรมการเขตสุขภาพ เป็นผู้พิจารณา สามารถปรับ/ลด/ปลดหนี้ได้
<u>ด้านการกำกับ ติดตาม</u>	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารระดับสำนักงานเขตสุขภาพ เอาใจใส่งาน กำกับ ติดตามงาน อย่างใกล้ชิด

จุดอ่อน	รายละเอียด
<u>ด้านอาคาร และสถานที่</u>	ที่ตั้งสำนักงานเขตสุขภาพ คับแคบ แออัด รองรับผู้ปฏิบัติงานได้ประมาณ ๑๐ คน สำนักงานเขตสุขภาพ มีความต้องการพื้นที่ และสถานที่ตั้งสำนักงานเขตสุขภาพ ซึ่งเขตสุขภาพ พิจารณาวางแผนให้ใช้พื้นที่ และสถานที่โรงพยาบาลศูนย์ เป็นที่ตั้งสำนักงานเขตสุขภาพ
<u>ด้านบุคลากร</u>	- บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตสุขภาพ ไม่เพียงพอ โดยเฉพาะขาดบุคลากร ด้านการเงิน และบัญชี ขอรับการสนับสนุนบุคลากรสายงานด้านการเงินและบัญชี - บุคลากรขาดทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในสำนักงานเขตสุขภาพ ขอรับการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
<u>ด้านการบริหารการเงินและการคลัง</u>	- การบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี สำนักงานเขตสุขภาพ ไม่ได้เป็นหน่วยเบิกจ่าย ส่งผลให้การอนุมัติ ยืมเงิน และเบิกจ่ายล่าช้า
<u>ด้านการมอบอำนาจ</u>	- การมอบอำนาจยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด

ส่วนที่ ๓ การนำองค์กร

๓.๑ ขอให้อธิบายว่าทีมงานของสำนักงานเขตสุขภาพ สนับสนุน ผลักดันให้เกิดกิจกรรมการบริหารจัดการของสำนักงานเขตสุขภาพอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการเขตสุขภาพ และทีมงานของสำนักงานเขตสุขภาพได้ช่วยขจัดอุปสรรคดังกล่าวอย่างไร

กิจกรรมการบริหารจัดการ	ปัญหา – อุปสรรคที่เกิดขึ้น	แนวทางการแก้ไขปัญหา
-งานบริหารทรัพยากรบุคคล	๑) กรณีบุคลากรต้องการเรียนในสาขาที่ต้องการ แต่ไม่มีสถาบันฝึกอบรมเปิดสอนสาขาที่ต้องการ ๒) กรณีหลักสูตรที่เปิดสอน สถาบันฝึกอบรม ในแต่ละสาขากำหนดโควตา ผู้เข้าเรียน ซึ่งที่ผ่านมาพบว่าผู้เข้าเรียน สอบไม่ผ่านตามหลักเกณฑ์ที่สถาบันฝึกอบรมกำหนดไว้ ทำให้ต้องขยายเวลาเรียนเพิ่ม หรือปรับเปลี่ยนสาขา ส่งผลสำนักงานเขตสุขภาพ ต้องสรรหาผู้เข้าเรียนไปใหม่ ๓) กรณีสถาบันฝึกอบรม ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร เช่น บุคลากรสอบเข้าไปเรียนในสถาบันได้ แต่สถาบันไม่เปิดการเรียนการสอน	-พัฒนาและสนับสนุนหลักสูตร การฝึกอบรม ให้กับบุคลากรทาง การแพทย์และการสาธารณสุข ภายในเขตสุขภาพ โดยความร่วมมือของโรงพยาบาลศูนย์ ร่วมกับวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนในพื้นที่

๓.๒ ในรอบ ๖ เดือนที่ผ่านมา ทีมนำสูงสุดของสำนักงานเขตสุขภาพ ได้พิจารณาหรือตัดสินใจในเรื่องสำคัญ หรือสนับสนุนทรัพยากรสาธารณสุข ที่ส่งผลต่อการจัดการสุขภาพ และการจัดบริการสุขภาพอะไรบ้าง

ประเด็น	การตัดสินใจ	ส่งผลการจัดการสุขภาพ และการจัดบริการสุขภาพ
การบริหารบุคลากร พบว่าภาระงานกับปริมาณคน ในเขตสุขภาพ ไม่สมดุลกัน เนื่องจากเขตสุขภาพ ไม่มีกรอบอัตรากำลังนักเรียนทุน ในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน รวมถึงวิธีการคำนวณ FTE กับภาระงาน ในกลุ่มพยาบาลที่ไม่ได้ปฏิบัติงานด้านบริการ แต่ปฏิบัติงานด้านบริหาร	สำนักงานเขตสุขภาพ ได้เสนอเรื่องดังกล่าวถึงผู้ตรวจราชการเขตสุขภาพ	-เพิ่มขวัญ และกำลังใจให้กับกำลังพลด้านการแพทย์และการสาธารณสุข อันส่งผลต่อการจัดบริการสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ ๔ ข้อสรุปสำคัญของสำนักงานเขตสุขภาพ

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตสุขภาพ

๑. สำนักงานเลขานุการการบริหารงานของคณะกรรมการเขตสุขภาพ (regional health board)
๒. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของเขตสุขภาพ บนฐานข้อมูลและฐานความรู้ แผนปฏิบัติการและเป้าหมายการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของประเทศตามนโยบายรัฐบาล และกระทรวงสาธารณสุข
๓. วิเคราะห์การจัดตั้งค่าของงบประมาณ บริหารจัดการงบประมาณ ติดตาม กำกับ เร่งรัด และรายงานผลการใช้งบประมาณในภาพรวมเขตสุขภาพ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการอำนวยการเขตสุขภาพที่ ๑ – ๑๒
๔. ประสานงานการบริหารทรัพยากร ด้านการเงินการคลังและพัสดุ ด้านบุคลากร และด้านวิชาการ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กลาง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการเขตสุขภาพ
๕. บริหารจัดการระบบบริการในระดับเขตสุขภาพ กำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านสุขภาพเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาระบบบริการในเขตสุขภาพ ให้แก่หน่วยงานในเขตสุขภาพที่สอดคล้องตามบริบทของพื้นที่ ให้เกิดประสิทธิภาพ มีคุณภาพได้มาตรฐานและสร้างความเป็นธรรม โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการอำนวยการเขตสุขภาพ
๖. กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ และประเมินผลหน่วยงานภาครัฐ ท้องถิ่นและเอกชน ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริการสุขภาพ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ประหยัด คุ่มค่า ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสมประโยชน์ต่อราชการ รายงานผลการดำเนินการของหน่วยงานในเขตสุขภาพ เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการเขตสุขภาพ จัดระบบการประเมินผลและรับรองมาตรฐานบริการต่างๆ
๗. ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย รวบรวมข้อมูลข่าวสาร จัดระบบข้อมูลและฐานความรู้ด้านสาธารณสุข พัฒนารูปแบบพัฒนากลไกการเฝ้าระวังและป้องกันโรค ภัยสุขภาพ และตอบโต้ภาวะฉุกเฉินในเขตสุขภาพ ให้มีคุณภาพ ใช้งานได้
๘. เป็นศูนย์ประสานงานความร่วมมือกับภาคีต่างๆ ระหว่างเขตสุขภาพ เขตสุขภาพกับส่วนกลาง ทั้งภายใน/นอกกระทรวงสาธารณสุข ประสานงาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการเขตสุขภาพ คณะกรรมการอำนวยการเขตสุขภาพ
๙. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงสาธารณสุขในเขตสุขภาพ

๑๐. เป็นศูนย์ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องเรียนร้องทุกข์ ทั้งด้านการคุ้มครองผู้บริโภค การบริการ การบริหาร และการปฏิบัติราชการ

๑๑. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่กระทรวงสาธารณสุขมอบหมาย

๔.๑ พันธกิจและเป้าหมายของสำนักงานเขตสุขภาพ

วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตสุขภาพที่ ๑๕

ภายในทศวรรษต่อไป คนไทยทุกคนจะมีสุขภาพแข็งแรงเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างยั่งยืน

พันธกิจของสำนักงานเขตสุขภาพที่ ๑๕

๑) พัฒนาระบบสุขภาพให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพ ทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันและรักษาโรค รวมทั้งฟื้นฟูสุขภาพ เป็นระบบที่มีความมั่นคง สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศทั้งทางตรง และทางอ้อม

๒) มีการทำงานประสานกันแบบบูรณาการทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และสนองต่อนโยบายของรัฐบาล

๓) พัฒนาระบบการทำงานที่ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายระหว่างผู้ทำงานร่วมกัน ตลอดจน เกิดคุณค่า ต่อยอดและความเข้าใจซึ่งกันและกัน

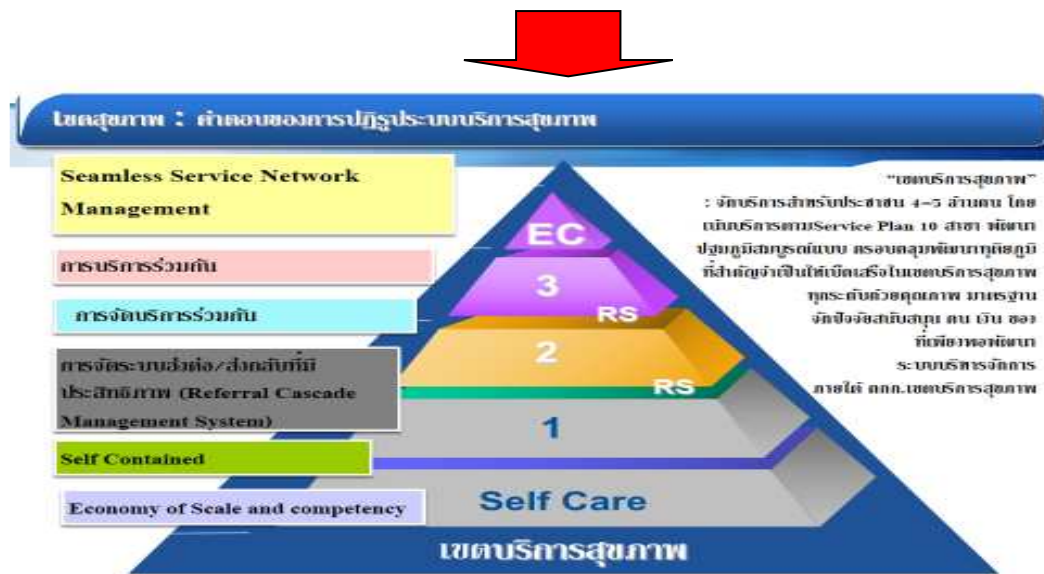
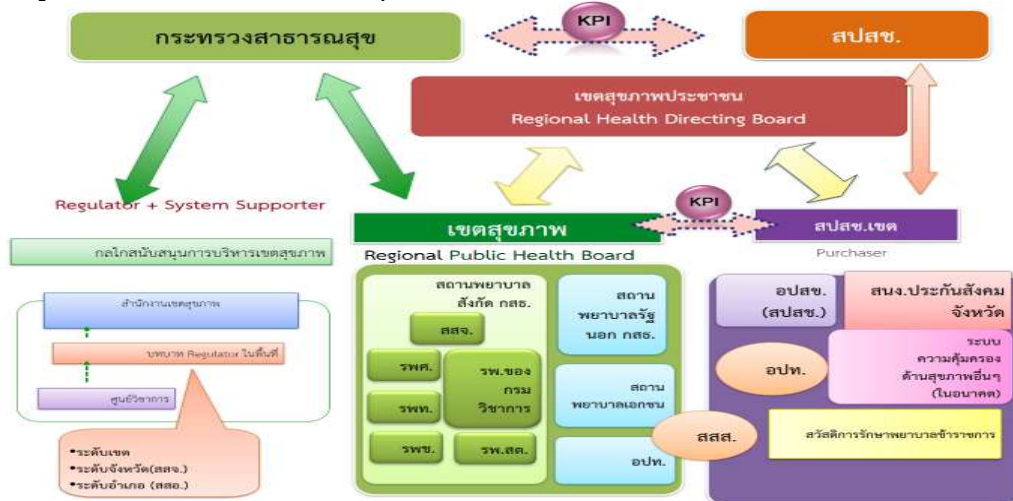
๔.๒ ขอบเขตของการบริหารจัดการ

๑) สำนักงานเขตสุขภาพที่.....๑๕.....จังหวัด.....บั่วเล็ก.....

ทีมที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการสุขภาพ ได้แก่

ทีมสำนักงานเขตสุขภาพ	ทีมคณะกรรมการ/คณะทำงาน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพ	คณะกรรมการผู้อำนวยการเขตสุขภาพ
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพ	คณะกรรมการเขตสุขภาพ
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพ	คณะทำงานสนับสนุนการดำเนินงานตามกลุ่มภารกิจ
CSO	คณะทำงานสนับสนุนกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์ (Chief Information Officer : CIO)
CHRO	คณะทำงานสนับสนุนการบริหารข้อมูลสารสนเทศ
CFO	คณะทำงานสนับสนุนกลุ่มงานพัฒนาระบบบริการ (Chief Service Officer : CSO)
หัวหน้ากลุ่มงานอำนวยการ/ผู้ประสาน CSO	คณะทำงานสนับสนุนกลุ่มงานบริหารทรัพยากรด้านการเงินการคลัง (Chief Financial Officer : CSO)
ผู้ประสาน CSO	คณะทำงานพัฒนาระบบประกันสุขภาพ
ผู้ประสานกลุ่มอำนวยการ/ธุรการ	คณะทำงานพัฒนาระบบบัญชี
ผู้ประสานงาน CHRO	คณะทำงานพัฒนาระบบควบคุมภายใน
ผู้ประสานงาน CIO	คณะทำงานสนับสนุนกลุ่มงานบริหารทรัพยากรด้านบริหารกำลังคน (Chief Human Resource Officer : CHRO)
ผู้ประสานงาน CFO	
ผู้ประสานงาน CHRO	

๒) รูปแบบการบริหารจัดการเขตสุขภาพที่ ๑๕



SERVICE PLAN WDC: DHS



๓) อัตรากำลังของสำนักงานเขตสุขภาพที่ ๑๕

ประเภทของเจ้าหน้าที่	จำนวนที่มี	ประเภท	ลักษณะงาน	คุณสมบัติ/ประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารสาธารณสุข
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพ	๑ คน	ข้าราชการ	Part time	นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพ	๑ คน	ข้าราชการ	Part time	นักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญ
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพ	๑ คน	ข้าราชการ	Part time	นายแพทย์ชำนาญการพิเศษ
CSO	๑ คน	ข้าราชการ	Part time	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล
CHRO	๑ คน	ข้าราชการ	Part time	นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด
CFO	๑ คน	ข้าราชการ	Part time	รองนายแพทย์ สสจ.ด้านเวชกรรม
หัวหน้ากลุ่มงานอำนวยการ/ผู้ประสาน CSO	๑ คน	ข้าราชการ	Part time	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ
ผู้ประสาน CSO	๑ คน	ข้าราชการ	Full time	นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
ผู้ประสานกลุ่มอำนวยการ/ธุรการ	๑ คน	ข้าราชการ	Full time	นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
ผู้ประสานงาน CHRO	๑ คน	ข้าราชการ	Full time	นักสังคมสงเคราะห์ชำนาญการพิเศษ
ผู้ประสานงาน CIO	๑ คน	พนักงานราชการ	Full time	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ผู้ประสานงาน CFO	๑ คน	พนักงานราชการ	Full time	นักวิชาการเงินและบัญชี
ผู้ประสานงาน CHRO	๑ คน	พนักงานราชการ	Full time	นักทรัพยากรบุคคล
รวม	๑๓ คน			

ส่วนที่ ๕ การจัดองค์กรและการบริหาร (แผนภูมิโครงสร้างของหน่วยงาน)

แผนภาพแสดงโครงสร้างเขตสุขภาพที่ ๑๕



แผนภาพแสดงโครงสร้างสำนักงานเขตสุขภาพที่ ๑๕



ส่วนที่ ๖ แผนปฏิบัติการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

ยุทธศาสตร์บูรณาการ ประเด็น นโยบายการพัฒนาสุขภาพของประชาชน ภาระพื้นฐาน การพัฒนาบุคลากร

โครงการ/กิจกรรมหลัก	วัตถุประสงค์	เครื่องชี้วัด	เป้าหมาย	ระดับที่ปฏิบัติได้
๑.พัฒนาบุคลากรสำนักงานเขตสุขภาพ	เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	-บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ -สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวน ๑๐ คน	-การสอนงาน -ประชุมฯ -ฝึกอบรม -แลกเปลี่ยนเรียนรู้ -ฝึกปฏิบัติฯ -ศึกษาดูงาน
๒.โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานกลุ่มงานสนับสนุนบริการในโรงพยาบาลและสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในเขตสุขภาพ	เพื่อรับทราบกฎหมายระเบียบปฏิบัติลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่	-บุคลากรมีความรู้ด้านกฎหมายระเบียบปฏิบัติ -สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ -ลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานในหน้าที่	-นักจัดการงานทั่วไประบบงานสารสนเทศ การเจ้าหน้าที่ จำนวน ๗๒ คน	-การสอนงาน -ประชุมฯ -ฝึกอบรม -แลกเปลี่ยนเรียนรู้ -ฝึกปฏิบัติฯ -ศึกษาดูงาน

ยุทธศาสตร์บูรณาการ ประเด็น นโยบายการพัฒนาคุณภาพของประชาชน ภาระพื้นฐาน ด้านบริหารการเงินการคลัง

โครงการ/กิจกรรมหลัก	วัตถุประสงค์	เครื่องมือวัด	เป้าหมาย	ระดับที่ปฏิบัติได้
<p>๑.โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลัง</p> <p>๑) แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพ</p> <p>๒) กำหนดนโยบายของเครือข่ายและสนับสนุนมาตรการควบคุม</p> <p>๓) จัดทำแผนประมาณการรายได้ -ค่าใช้จ่ายของปีงบประมาณ (plan fin)</p> <p>๔) พัฒนาระบบการเงินการคลัง/บัญชี/ควบคุมภายในให้มีคุณภาพ</p> <p>๕) ประเมินประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลัง FAI</p> <p>๖) ตรวจสอบรายงานทางการเงิน (Financial Report) และรายงานผลบริการ (Service Data Report) ให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ก่อนส่งข้อมูลให้ส่วนกลาง</p> <p>๗) สร้างรพ.ต้นแบบการบริหารจัดการที่ดี</p>	<p>เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลัง</p>	<p>-การบริหารการเงินการคลังเป็นไปตามแผนการจ่ายเงินและตามระยะเวลาที่กำหนด</p>	<p>เขต/จังหวัด/หน่วยบริการ</p>	<p>-การสอนงาน</p> <p>-ประชุมฯ</p> <p>-ฝึกอบรม</p> <p>-แลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>-ฝึกปฏิบัติฯ</p> <p>-ศึกษาดูงาน</p>
<p>๒.โครงการพัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารเวชภัณฑ์ของเครือข่ายเขตสุขภาพ</p> <p>๑) การประชุมชี้แจงยุทธศาสตร์เป้าหมาย และตัวชี้วัดด้านยาและเวชภัณฑ์</p> <p>๒) การประชุมคณะกรรมการพัฒนาและติดตามระบบการบริหารยาและเวชภัณฑ์ระดับเครือข่าย</p> <p>๓) การประชุมคณะทำงาน/คณะอนุกรรมการจัดซื้อร่วม ๓ ส่วน ได้แก่ เวชภัณฑ์ และวัสดุวิทยาศาสตร์</p>	<p>-เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารเวชภัณฑ์ของเครือข่ายเขตสุขภาพ</p>	<p>-ระบบบริหารเวชภัณฑ์ของเครือข่ายเขตสุขภาพเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง</p>	<p>-รพ.ทุกแห่งในเครือข่าย ๕๔ รพ.</p> <p>-เภสัชกร สสจ.๕ คน/รพศ+รพท.๕ คน Lab และ จนท.จัดซื้อเวชภัณฑ์ ๕ คน/คณะทำงาน/คณะอนุกรรมการยา เวชภัณฑ์ และวัสดุวิทยาศาสตร์</p>	<p>-การสอนงาน</p> <p>-ประชุมฯ</p> <p>-ฝึกอบรม</p> <p>-แลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>-ฝึกปฏิบัติฯ</p> <p>-ศึกษาดูงาน</p>

ยุทธศาสตร์บูรณาการ ประเด็น พัฒนาและส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล และองค์กรด้านสุขภาพของรัฐ ภาระพื้นฐาน
การพัฒนาบุคลากร

โครงการ/กิจกรรมหลัก	วัตถุประสงค์	เครื่องชี้วัด	เป้าหมาย	ระดับที่ปฏิบัติได้
๑.ประชุมคณะกรรมการพิจารณาคุณสมบัติและประเมินผลงานบุคคล	เพื่อประเมินผลงานทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทันเวลาที่กำหนด	-จำนวนครั้งของการประชุมฯ/การมีส่วนร่วมในการประชุมฯ	จำนวน ๑๓ คน/๖ ครั้ง	-การสอนงาน -ประชุมฯ -ฝึกอบรม -แลกเปลี่ยนเรียนรู้ -ฝึกปฏิบัติฯ -ศึกษาดูงาน

ยุทธศาสตร์บูรณาการ ประเด็น พัฒนาและส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล และองค์กรด้านสุขภาพของรัฐ ภาระพื้นฐาน
การพัฒนาบุคลากร

โครงการ/กิจกรรมหลัก	วัตถุประสงค์	เครื่องชี้วัด	เป้าหมาย	ระดับที่ปฏิบัติได้
๑.ประชุมคณะกรรมการพิจารณาคุณสมบัติและประเมินผลงานบุคคล	เพื่อประเมินผลงานทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทันเวลาที่กำหนด	-จำนวนครั้งของการประชุมฯ/การมีส่วนร่วมในการประชุมฯ	จำนวน ๑๓ คน/๖ ครั้ง	-การสอนงาน -ประชุมฯ -ฝึกอบรม -แลกเปลี่ยนเรียนรู้ -ฝึกปฏิบัติฯ -ศึกษาดูงาน

ส่วนที่ ๗ กระบวนการหลักของสำนักงานเขตสุขภาพ

กลุ่มงานยุทธศาสตร์และสารสนเทศ

- ๑) งานแผนงานและยุทธศาสตร์
- ๒) งานข้อมูลข่าวสาร
- ๓) งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- ๔) งานด้านงบประมาณ
- ๕) งานควบคุม กำกับและประเมินผล
- ๖) งานวิจัยและโครงการพิเศษ

กลุ่มงานบริหารการเงินและการคลัง

- ๑) งานบริหารการเงินการคลัง
- ๒) งานบริหารจัดการเงินงบประมาณ
- ๓) งานบริหารเวชภัณฑ์และวัสดุการแพทย์
- ๔) งานการเงินและบัญชี
- ๕) งานด้านงบประมาณ
- ๕) งานวิเคราะห์การเงินการคลัง

กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

- ๑) งานวางแผนทรัพยากรบุคคล
- ๒) งานสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- ๓) งานบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๔) งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- ๕) งานระบบสารสนเทศและร่วมบริการ
- ๖) งานพัฒนาศายอาชีพและวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

กลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ

- ๑) งานยุทธศาสตร์
- ๒) งานบริหารจัดการระบบบริการสุขภาพ
- ๓) งานพัฒนาระบบบริการสุขภาพ
- ๔) งานขับเคลื่อนระบบบริการสุขภาพ
- ๕) งานส่งเสริมสุขภาพ
- ๖) งานควบคุมโรค โรคติดต่อ และโรคไม่ติดต่อ
- ๗) งานคุ้มครองผู้บริโภค

กลุ่มอำนวยการ

- ๑) งานบริหาร
- ๒) งานสารบรรณ งานธุรการ
- ๓) งานการเงินและบัญชี
- ๔) งานพัสดุและยานพาหนะ
- ๕) งานนิติการ

ส่วนที่ ๘ วิเคราะห์โอกาสพัฒนา

กระบวนงานหลักของกลุ่มงาน	จุดมุ่งหมาย/คุณค่า	ความเสี่ยง/ปัญหา/โอกาสพัฒนา
กลุ่มงานยุทธศาสตร์และสารสนเทศ	-กำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ระบบงาน (System) และโครงสร้าง (Structure)	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental level version ๒)
กลุ่มงานบริหารการเงินและการคลัง	-การสนับสนุนทรัพยากร	
กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	-เก่ง ดี มีความสุข	
กลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ	-เพิ่มการเข้าถึง ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ	
กลุ่มอำนวยการ	-ตั้งเป้าหมาย/ค่านิยม/พันธกิจ ออกแบบการทำงาน กำกับ ติดตาม ประเมินผล	

ส่วนที่ ๙ แนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่สำคัญในหน่วยงาน

ความเสี่ยงหลัก	แนวทางป้องกัน/หลีกเลี่ยง/แก้ไข
๑.ความสามารถ ความตั้งใจ และความเข้าใจในการบริหารการพัฒนากระบวนการของคณะกรรมการฯ ชุดต่างๆ	-ทุกสาขา ควรมี Project manager ในการจัดทำโครงการ มีการกำกับติดตามการทำงานของเครือข่าย ตลอดจน รวบรวม วิเคราะห์ผลงาน ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง -การกำกับ ติดตามที่มีประสิทธิภาพ
๒.ระบบการสนับสนุนของคณะกรรมการในการดำเนินงาน เช่น งบประมาณในการดำเนินงาน การจัดทำระบบข้อมูล ระบบโครงสร้าง และกำลังคนของสำนักงานเขตสุขภาพที่เป็นรูปธรรม	-มีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงาน การพัฒนาระบบฐานข้อมูล และการสนับสนุนการดำเนินงาน
๓.ระบบการสื่อสารของคณะกรรมการฯ กับผู้บริหาร	-การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการสื่อสารให้หน่วยงานที่รับนโยบายรับรู้ และเข้าใจตรงกัน

ส่วนที่ ๑๐ แผนการฝึกอบรม/ศึกษาต่อเนื่อง

กลุ่มเป้าหมาย	เนื้อหา/หลักสูตร	เหตุผล/ข้อมูลสนับสนุน
บุคลากรที่ปฏิบัติงานกลุ่มงานยุทธศาสตร์และสารสนเทศ	- CIO Professional - การจัดทำข้อมูลเขตสุขภาพ - การจัดทำแผนยุทธศาสตร์/ติดตามประเมินผล - การนำเสนอข้อมูลข่าวสารแบบมืออาชีพ - การบริหารจัดการสารสนเทศเขตสุขภาพ - การบริหารงบประมาณส่วนภูมิภาค และงบค่าเสื่อม	- บุคลากรบางส่วนยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์และสารสนเทศ - การควบคุมกำกับยังปฏิบัติได้ไม่ดี - เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ การใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ระดับสูง
บุคลากรที่ปฏิบัติงานกลุ่มงานบริหารการเงินและการคลัง	- CFO Professional	- บุคลากรขาดองค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ต้องเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารในเขตสุขภาพ และจากเครือข่าย ผู้ปฏิบัติงานด้านประกันสุขภาพ ด้านการเงินและบัญชี
บุคลากรที่ปฏิบัติงานกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล	- Mini HRD/HRM	- บุคลากรขาดความรู้/ความชำนาญ ประเด็น HRM - เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
บุคลากรที่ปฏิบัติงานกลุ่มงานพัฒนาระบบบริการสุขภาพ	- CSO Professional - พัฒนาระบบบริการสุขภาพ ระดับเขตสุขภาพ	- บุคลากรมีความเข้าใจการพัฒนากระบวนการบริการสุขภาพในระดับที่แตกต่างกัน - เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
บุคลากรที่ปฏิบัติงานกลุ่มงานอำนวยการ	- ระเบียบการเงินและพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง - ระเบียบข้อกฎหมาย ด้านการเงินการคลัง	- เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ ๑๑ การพัฒนาระบบบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพที่กำลังดำเนินการหรือมีแผนที่จะดำเนินการต่อไป

ประเด็นการพัฒนา ระบบบริหารจัดการ	แผนการพัฒนาระบบบริหารจัดการ
การพัฒนาระบบข้อมูล	<p>๑. ทบทวน/เรียบเรียง ชุดข้อมูล (Data set) ให้เป็นหมวดหมู่ เริ่มจากการกำหนดรายการข้อมูลที่มีความจำเป็น</p> <p>๒. ปรับเปลี่ยน วิธีบันทึกข้อมูล ที่หน่วยบริการ จาก manual เป็น digital data โดยใช้โปรแกรมต่างๆ</p> <p>๓. กำหนดใช้ ข้อมูลประชากร DB pop เป็นฐานคิดเป้าหมาย</p> <p>๔. สนับสนุนให้ใช้โปรแกรม Data management เป็นเครื่องมือของศูนย์ข้อมูลจังหวัด</p> <p>๕. ออกแบบการนำเสนอ ชุดข้อมูลสำเร็จรูป ใน website</p>
การพัฒนาระบบบริการ	<p>๑. วิเคราะห์ Demand แต่ละประเด็น แยกตามภาวะโรค/การเจ็บป่วย</p> <p>๒. ประเมินขีดความสามารถตอบสนองของหน่วยบริการ รวมทั้งจุดอ่อนของบริการ เป็นรายสาขา/ประเด็น</p> <p>๓. การพัฒนาบริการปฐมภูมิทั้งมิติพื้นที่ (เมือง – ชนบท) มิติบริการ และมิติบุคลากร โดยมี รพช. เป็นแกนกลาง</p> <p>๔. กำหนดเป้าหมายระยะสั้น/ยาว รวมทั้งแผนลงทุน แผนคน</p> <p>๕. ดำเนินงาน ติดตาม ประเมินผล</p>
การพัฒนาระบบบริหาร	<p>๑. การบริหารการเงินการคลังระดับเขต</p> <ul style="list-style-type: none"> -การปรับเกลี่ยงบ UC ระหว่างหน่วยบริการ โดยเฉลี่ยได้ ๓% -การวิเคราะห์สถานภาพทางการเงินทุกหน่วยบริการ -การจัดทำ แผนฟื้นฟูประสิทธิภาพการบริหารเงิน <p>๒. การบริหารงานร่วมระดับเขต</p> <ul style="list-style-type: none"> -การบริหารงบประมาณร่วม -การบริหารกำลังคนร่วม -การบริหารยา เวชภัณฑ์ และค่าบริการตรวจชันสูตรร่วม <p>๓. การบริหารจัดการด้านกำลังคนระดับเขต</p> <ul style="list-style-type: none"> -การจัดทำกรอบอัตรากำลัง การจัดทำแผนความต้องการ การบรรจุข้าราชการใหม่ การจ้างพนักงานกระทรวงสาธารณสุข การจ่ายค่าตอบแทน <p>๔. รูปแบบการบริหาร CUP (CUP Management Model)</p> <ul style="list-style-type: none"> -แผนพัฒนาสุขภาพอำเภอ เป็นแผนเดียว (Single District Plan) -การบริหารการเงินของ CPU เป็นหนึ่งหน่วย (Single Financial Unit) -การบริหารบริการปฐมภูมิเป็นหนึ่งเครือข่าย (Single Primary Care Network) <p>๕. การกำกับ ติดตาม และประเมินผล</p> <ul style="list-style-type: none"> -การติดตาม ประเมินผล

ภาคผนวก

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น แบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ประจำปี ๒๕๕๖ , ๒๕๕๖

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน กพร.) คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา , ๒๕๕๑

สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักติดตามและ
ประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน , กระทรวงศึกษาธิการ , ๒๕๕๑

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน กพร.) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘
Public Sector Management Quality Award , กันยายน ๒๕๕๗

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน กพร.) ร่างเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
ฉบับที่ ๒ พ.ศ. (Certified Fundamental Level : Certified FL Version ๒)
, พฤษภาคม ๒๕๕๘

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คู่มือการติดตามและประเมินผล กลุ่มงานติดตามและประเมินผล
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ , กันยายน ๒๕๕๐

