



คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการ
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๔

คำนำ

คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขฉบับนี้ จัดทำขึ้นจากกระบวนการการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ มีวัตถุประสงค์เพิ่มคุณค่างานปกติให้เป็นองค์ความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานโดยสรุปบทเรียนจากกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้ประสานแผนของหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขในส่วนกลาง ซึ่งได้ทดลองให้ผู้เกี่ยวข้องใช้คู่มือเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ และได้ปรับปรุงพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕

อย่างไรก็ตามบริบทในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ มีการเปลี่ยนแปลงทุกปี เนื้อหาสาระในคู่มือจะเป็นหลักการนำไปสู่การปฏิบัติและสร้างความเข้าใจให้ผู้เกี่ยวข้อง สำหรับการนำไปสู่การปฏิบัติจริงสามารถปรับกลวิธีได้ตามความเหมาะสม ในขั้นต้นคู่มือฉบับนี้เหมาะต่อการเป็นคู่มือของ ผู้ประสานแผนของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ และผู้ประสานแผนในหน่วยงานส่วนกลาง ในระยะต่อไปแต่ละหน่วยงานควรได้อัดบทเรียนจากการปฏิบัติให้เป็นองค์ความรู้ในหน่วยงานของตนเองเพื่อสืบทอดกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้บุคลากรอื่นๆ นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์เล็งเห็นคุณค่าของการพัฒนาจากการปฏิบัติงานประจำ เพราะเป็นการเรียนรู้โดยพัฒนาจากภายในหน่วยงาน ก้าวไปสู่การพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตามหลักการ Plan-Do-Check (Study)-Act อันจะเป็นประโยชน์ต่อระบบบริหารงานสาธารณสุขอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

กันยายน ๒๕๕๔

คำขอบคุณ

คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการจัดทำแผนอย่างต่อเนื่อง และด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ประสานแผนของหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขในส่วนกลาง ที่เข้าร่วมประชุมและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผน ตลอดจนการสนับสนุนของผู้บริหารของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

อย่างไรก็ตามหากผู้เกี่ยวข้อง/ผู้สนใจ ได้ใช้ประโยชน์จากคู่มือเล่มนี้และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงคู่มือให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ผู้จัดทำขอน้อมรับด้วยความขอบคุณยิ่ง

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

กันยายน ๒๕๕๔

คำนิยม

จากการสังเกตการมีส่วนร่วมของผู้ประสานแผนของหน่วยงานส่วนกลางในสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุขในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการในแต่ละขั้นตอน ได้แก่ กระบวนการ เตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ การจัดทำแผนปฏิบัติการฯ การตรวจร่างแผนปฏิบัติการ ตลอดจนการ ประสานงานต่างๆ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ พบว่าได้รับความร่วมมือดีมาก และนอกจากนี้ระหว่าง การประชุมได้มีการเสนอข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นอย่างดี ผู้เข้าประชุม มีความสุขในการประชุมและ จัดทำแผน ตลอดจนมีความรับผิดชอบส่งงานตามกำหนด นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาองค์การไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การคุณภาพ ตลอดจนองค์การสมรรถนะสูง ขอชมเชยมา ณ โอกาสนี้

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

กันยายน ๒๕๕๔

สารบัญ

บทที่	เรื่อง	หน้า
	คำนำ	๑
	คำขอบคุณ	๒
	คำนิยม	๓
	สารบัญ	๔
๑	บทนำ	๕
	- การจัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	๕
	- แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติการ	๗
๒	การเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	๑๔
๓	การจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	๑๗
	- หน่วยงานบริหารราชการส่วนกลาง	๒๑
	- หน่วยงานบริหารราชการส่วนภูมิภาค	๒๔
๔	การตรวจคุณภาพแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	๒๗
๕	การเผยแพร่เพื่อใช้ประโยชน์แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	๓๐
๖	การประเมินผลการใช้ประโยชน์แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข	๓๒
๗	สรุปภาพรวมการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	๓๔
๘	บทส่งท้าย ชวนคิดเรื่องการจัดทำแผน	๓๗
อ้างอิง		๓๘
ผนวก		
	แบบประเมินผลคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข	๓๙
	รายชื่อผู้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	๔๐



บทนำ

การจัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

หลักการเหตุผล

แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นแผนในชั้นตอนนำงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไปดำเนินงาน จึงเป็นแผนที่ใกล้เคียงกับการปฏิบัติจริง มีผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นคุณภาพและมาตรฐานการจัดทำแผนปฏิบัติการจึงเป็นเรื่องสำคัญ จำเป็นต้องมีคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อผู้ประสานแผนของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขส่วนกลาง จะได้ใช้ประโยชน์ในการวางแผนปฏิบัติการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

วัตถุประสงค์

พัฒนากระบวนการเรียนรู้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขอย่างมีส่วนร่วม โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

๑. เพื่อสรุปบทเรียนในการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
๒. นำความรู้จากการสรุปบทเรียนมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้
๓. จัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขให้ผู้ประสานแผนได้ใช้ประโยชน์ในการทำงาน

เป้าหมาย

คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน ๑ เล่ม

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ประสานแผนในหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ส่วนกลาง จำนวน ๓๐ คน

วิธีการดำเนินงาน

๑. จัดทำกรอบแนวคิดในการจัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
๒. เชิญชวนผู้ประสานแผนที่มีจิตอาสาเป็นคณะทำงานพิจารณาจัดทำคู่มือจากผู้ประสานแผนฯ จำนวน ๕-๑๐ คน
๓. จัดทำร่างคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ โดยสรุปจากบทเรียนหลังกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการในแต่ละครั้ง จำนวน ๓ ครั้ง
๔. เสนอร่างคู่มือรายชั้นตอนให้ที่ประชุมในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการพิจารณาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง
๕. จัดประชุมพิจารณาร่างคู่มือภาพรวม
๖. จัดทำคู่มือฉบับทดลองใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔
๗. เผยแพร่ให้ผู้ประสานแผนได้ทดลองใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงานจริง ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔
๘. ติดตามประเมินผลการใช้คู่มือฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ เพื่อพัฒนาคู่มือให้ดียิ่งขึ้น และจัดทำคู่มือฉบับสมบูรณ์
๙. เผยแพร่คู่มือฯ เพื่อใช้งานจริง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ เป็นต้นไป

ระยะเวลาดำเนินการ ต.ค. ๒๕๕๒-ก.ย. ๒๕๕๔

งบประมาณ บูรณาการกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมีคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กลุ่มสนับสนุนนโยบายและยุทธศาสตร์พื้นที่

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

๑. แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

๑.๑ กระบวนการวางแผนตามทฤษฎีระบบ การวางแผนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำนักนโยบายและแผนสาธารณสุข, ๒๕๔๓ : ๔๗) นิยมสร้างตัวชี้วัดการบรรลุผลไว้ในแผนตั้งแต่เริ่มแรกเพื่อให้ผู้ดำเนินการตามแผนได้ทราบเป็นแนวทางในการวัดผลตั้งแต่ต้น สะดวกในการประเมินเบื้องต้น หรือติดตามประเมินผล (formative evaluation หรือ monitoring) หรือประเมินผลสรุปรวม (summative evaluation) ซึ่งจะมีการพิจารณาตัวชี้วัดในแต่ละระดับให้มีความสอดคล้องกัน ได้แก่

๑) ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ (goal) คือ ตัวชี้วัดของผลกระทบในแผนงาน/โครงการ ซึ่งเป็นผลกระทบที่คาดหวังไว้ (planned impact หรือ expected impact) หรืออาจจะเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น แต่เป็นเป้าประสงค์ของแผนงาน/โครงการ ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นผลกระทบ (immediate impact) ก็ได้ ถือเป็นสิ่งที่เราอยากให้เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดแผนงาน/โครงการ

๒) ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์ (objectives หรือ purposes) คือตัวชี้วัดของผลลัพธ์ (effects) ในทฤษฎีระบบ ซึ่งตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์จะเป็นตัวที่บ่งบอกถึงประสิทธิผล (effectiveness) ของแผนงาน/โครงการ

๓) ตัวชี้วัดระดับผลงาน (outputs) หรือผลผลิต (products) รวมทั้งตัวชี้วัดของกิจกรรม (activities) หรือกระบวนการ (processes) และตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (inputs) จะเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีระบบและเป็นตัวเดียวกันกับตัวชี้วัดที่ใช้ในการวางแผนงาน/โครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์

การจัดทำแผนปฏิบัติการเน้นวางแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุผลเป้าหมายกระทรวงสาธารณสุข เป้าหมายสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และผลผลิต ดังที่ระบุไว้ใน พ.ร.บ.งบประมาณรายจ่ายประจำปี

๑.๒ การนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ Edward and Sharkansky (๑๙๗๙, อ้างถึงในหทัยกาญจน์ ไตรวิเชียร, ๒๕๔๓ : ๒๑) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ๕ ประการดังนี้

๑) การติดต่อสื่อสาร เป็นปัจจัยแรกที่ทำให้การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ บุคคลต่างๆ ที่รับผิดชอบต้องรู้จักหน้าที่และบทบาทของตนเองว่าจะต้องทำอะไร เมื่อไร และอย่างไร การสั่งการต้องตรงจุดชัดเจนไม่คลุมเครือ ถูกต้อง อีกทั้งต้องไม่ขัดแย้งกับคำสั่ง ระเบียบหรือกฎหมายใดๆ

๒) ทรัพยากร หมายถึง บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ตลอดจนเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่างๆ ต้องมีความพร้อมและพอเพียงต่อการดำเนินงาน

๓) ภูมิหลังและค่านิยมของผู้นำนโยบายไปสู่ปฏิบัติ มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้โครงการหรือนโยบายนั้นบรรลุผลสำเร็จหรือล้มเหลว หากผู้ปฏิบัติเห็นด้วยกับนโยบายจะทำให้ผลความสำเร็จมีแนวโน้มสูง แต่ถ้าเกิดการไม่เห็นด้วยกับนโยบายหรือไม่ชอบนโยบาย ก็จะเกิดการบิดเบือน หรือไม่ปฏิบัติตาม

ซึ่งก็เกิดแนวโน้มทำให้นโยบายไม่บรรลุผลสำเร็จได้ ดังนั้นการทำให้ผู้นำการปฏิบัติเห็นด้วยในขั้นต้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติปรับเปลี่ยนวิธีคิด เกิดความเต็มใจดำเนินการ ซึ่งจะเป็นผลดีในทางปฏิบัติ

๔) **โครงสร้างของระบบราชการและขั้นตอนมาตรฐานในการกำหนดนโยบาย** จะเป็นการควบคุมให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานได้ตามขั้นตอนที่กำหนด และสามารถควบคุมกำกับให้ผู้นำนโยบายดำเนินงานตามขั้นตอนที่วางไว้ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่ถ้าขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือข้อกำหนดมีจำนวนมาก และขาดความยืดหยุ่นย่อมทำให้เกิดปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

๕) **การติดตามตรวจตรา** การนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงไร นั้นผู้รับผิดชอบระดับสูงกว่าควรหมั่นตรวจตรา ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอว่างานเกิดผลงานมากน้อยอย่างไร มีอุปสรรคและปัญหาอะไรบ้างเพื่อจะได้แก้ไขปัญหา การไม่ติดตามผลอย่างสม่ำเสมออาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อนโยบายหรือโครงการได้

แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงจะเป็นเครื่องมือแสดงให้เห็นภาพรวมการนำนโยบายกระทรวงสาธารณสุขไปสู่การปฏิบัติทั้งในหน่วยงานส่วนกลาง และหน่วยงานในส่วนภูมิภาค

๑.๓ **การประเมินผล** (อรทัย อัจฉา, ๒๕๔๙ : ๒๙) ได้นำเสนอรูปแบบการประเมินผล แนวใหม่คือการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ : ทางออกที่ท้าทาย ซึ่งได้รับอิทธิพลทางความคิดมาจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) เน้นสิ่งที่สำคัญคือ ๑) ระบุถึงประโยชน์ต่อการปรับปรุงการทำงานของโครงการ/แผนงาน/ชุมชนไว้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการและเป้าหมาย ที่ต้องการบรรลุผลได้เป็นอย่างดี ๒) ผู้ที่มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ทั้งหมดเข้ามามีบทบาท หรือมีส่วนร่วมตลอดระยะเวลาของการดำเนินการ ๓) สามารถเป็นวงจรสะท้อนกลับของการดำเนินงาน (reflection and action) ๔) การเก็บข้อมูลที่เป็นธรรมชาติไม่สลับซับซ้อน แต่มีความเพียงพอที่จะทำให้งานบรรลุได้ตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

การจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เน้นให้ความสำคัญต่อการประเมินผลในทุกขั้นตอนตามหลักการ การพัฒนาคุณภาพโดยเฉพาะการประเมินผลตนเองเพื่อเป็นการเสริมสร้างพลังพัฒนาแก่ผู้ปฏิบัติ

๑.๔ **ปัจจัยสำเร็จในการวางแผน** (คณะกรรมการสถานศึกษา: ๒๕๔๐) ได้ให้แนวทางการทำงานมีปัจจัยสู่ความสำเร็จประกอบด้วย ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ดังนี้

๑) **ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร** โดยผู้บริหารต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของการกำหนดนโยบายเป็นอย่างดี สามารถถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน มีทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย สามารถชี้แจงข้อดีข้อเสียขององค์กรได้ มีศักยภาพในการกระตุ้น จูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ และเกิดทัศนคติที่ดี สนับสนุนทรัพยากรในการบริหารจัดการ เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และสร้างขวัญกำลังใจ

๒) **ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร** ทั้งการเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการวางแผน ปฏิบัติงาน ติดตามประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน

๓) **ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ** โดยมีทักษะด้านการวางแผน การจัดการการมีทักษะในการจัดผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม มีศิลปะการนำที่กระตุ้น และจูงใจ สื่อสารประสานงานเพื่อให้เกิดการเข้าใจที่ดีและเกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน และการประเมินผล มีเทคนิคในการติดตาม ควบคุม ประเมินผลและรายงานผลต่อที่ประชุมและประชาสัมพันธ์ไปยังบุคลากรและบุคคลทั่วไปได้ทราบความคืบหน้า การดำเนินงาน

ปัจจัยนำสู่ความสำเร็จเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญโดยเฉพาะความร่วมมือของบุคลากรได้แก่ ผู้จัดทำแผนและผู้ประสานแผนของหน่วยงานในส่วนกลาง

๑.๕ การพัฒนาคุณภาพงานอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ (TQM : Total Quality Management) เป็นแนวความคิดพัฒนาในยุคอุตสาหกรรม เพื่อผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพ มาตรฐานในปริมาณมาก มีการนำแนวคิดนี้มาพัฒนาองค์การ โดยการวางแผนแก้ไขปัญหาและพัฒนางานโดยการจัดระบบขั้นตอนการดำเนินงาน ตรวจสอบคุณภาพผลผลิต หาปัญหาอุปสรรค เพื่อพัฒนาในรอบต่อไป ระบบราชการได้ใช้แนวคิดพัฒนาคุณภาพมาพัฒนาหน่วยราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๙) ซึ่งสามารถประยุกต์หลักการวางแผนมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้การพัฒนาคุณภาพควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผลการพัฒนามีความยั่งยืน (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์/โครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสาธารณสุข-GDD : ๒๕๕๐)

การพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การอย่างยั่งยืน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปสู่มาตรฐานงานที่เป็นระบบ

๑.๖ การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม สืบเนื่องจากภาครัฐมีแนวทางการบริหารราชการในรูปแบบใหม่ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามาร่วมในกระบวนการตัดสินใจการดำเนินงานและการประเมินผล โดยมีการจัดระบบบริหารในรูปแบบใหม่หรือเป็นนวัตกรรม ได้แก่ การปรับวิธีการทำงาน สร้างวัฒนธรรมการทำงาน ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การออกกฎระเบียบ และนโยบายของหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และแสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ของหน่วยงานภาครัฐที่จะบริหารราชการ (คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐ : ๗-๘)

ระดับการมีส่วนร่วม มี ๕ ระดับดังนี้ ๑) การให้ข้อมูล ๒) การเปิดให้แสดงความคิดเห็น ๓) การเปิดให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและร่วมดำเนินการ ๔) การเปิดให้ร่วมตัดสินใจ และ ๕) การให้ตัดสินใจเอง

การมีส่วนร่วมเป็นวัฒนธรรมของสังคมประชาธิปไตย ในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขจำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการการมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังใช้แนวความคิดการนำแบบมีส่วนร่วม Participatory Approach (PA) และการเรียนรู้แบบบันเทิง (Edutainment) มาใช้ในการประชุมให้มากขึ้น เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการประชุม

กระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณปัจจุบันจะมีการพัฒนาคุณภาพต่อเนื่องจากปีงบประมาณก่อนหน้า โดยสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้ทดลองจัดกระบวนการให้หน่วยงานในส่วนกลางที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการประเมินผลในทุกกระบวนการ ดังนี้

๑. การประเมินผลการดำเนินงานด้วยตนเอง เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน และแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

๒. การจัดประชุมเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ เพื่อแจ้งสมาชิกให้ทราบกำหนดการในการจัดทำแผน การจัดเตรียมข้อมูลในการวางแผน และประเมินผลการดำเนินงานด้วยตนเอง รวมทั้งการประเมินผลภาพรวมของการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ปีงบประมาณที่ผ่านมา ตลอดจนแนวทางการพัฒนาคุณภาพงาน อันจะนำไปสู่การแก้ไขและพัฒนาการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในปีต่อไป

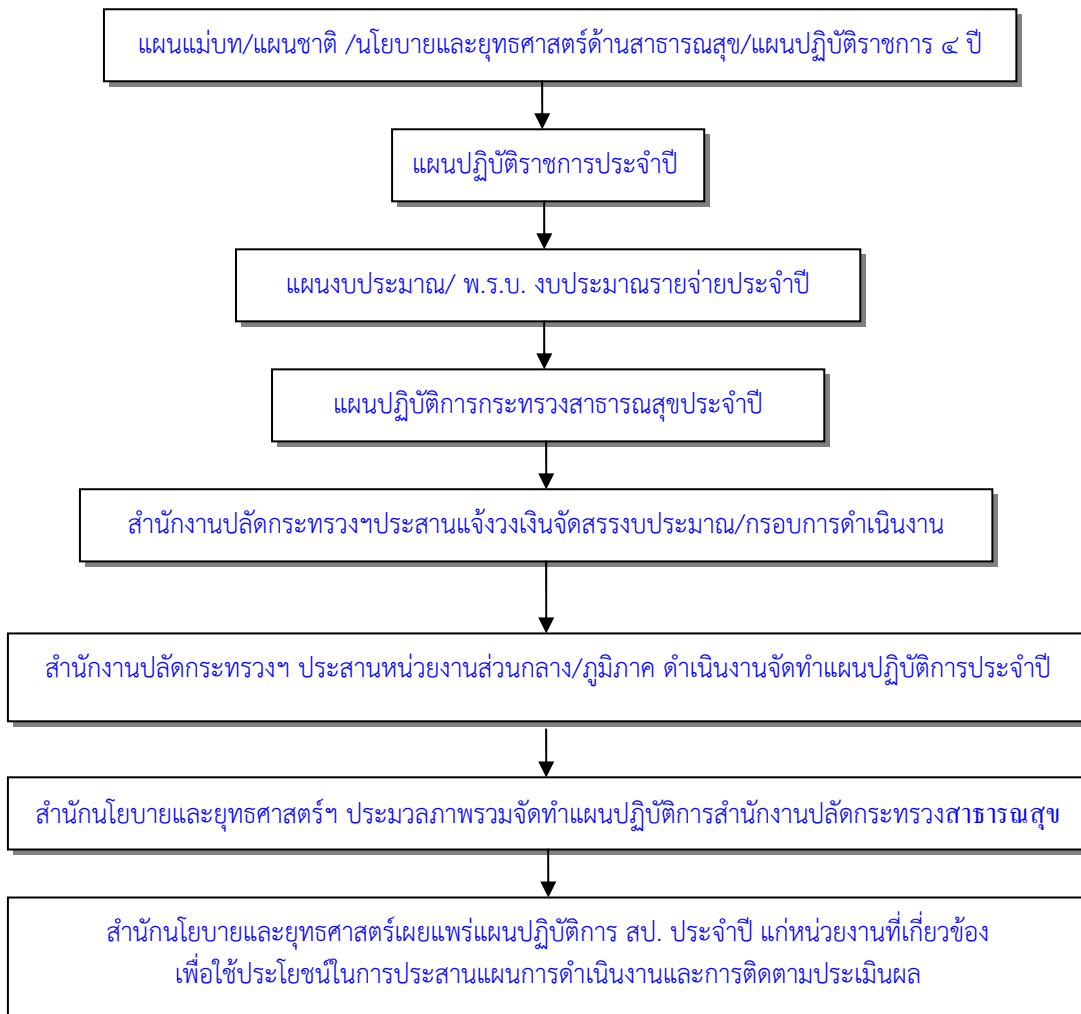
๓. ประชุมการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ เพื่อชี้แจงแนวทางการจัดทำแผน อธิบายและทำความเข้าใจแบบฟอร์ม และกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก/รองในการจัดทำแผนในแต่ละผลผลิต

๔. ประชุมการตรวจสอบร่างแผนปฏิบัติการฯ เพื่อการพัฒนาคุณภาพแผนโดยได้เพิ่มมิติในการตรวจสอบ ๓ มิติ ดังนี้ ๑) ตรวจสอบในภาพของหน่วยงาน ๒) ตรวจสอบในภาพของผลผลิต และ ๓) ตรวจสอบภาพรวมของแผนทั้งเล่ม เพื่อปรับปรุงแผนให้มีความสมบูรณ์มากเท่าที่จะทำได้ในเวลาจำกัด

๕. การตรวจสอบแผนปฏิบัติการฯ ฉบับสมบูรณ์ที่เผยแพร่ใช้ประโยชน์แล้ว เพื่อให้ผู้ใช้ประโยชน์มีส่วนร่วมในการประเมินผลตลอดจนเสนอแนะแนวทางการพัฒนาต่างๆ โดยใช้แบบฟอร์มแก้ไข/เสนอแนะ/ประเมินผล ที่แนบท้ายเล่ม โปรดส่งมาที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

๖. การประเมินผลภาพรวมการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ เพื่อการพัฒนาคุณภาพและการจัดทำมาตรฐาน

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณนี้เป็นกระบวนการสุดท้ายในกระบวนการจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนประจำปีงบประมาณ โดยมีกระบวนการจัดทำต่อเนื่องจากแผนแม่บท/แผนชาตินโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุข/แผนปฏิบัติการ ๔ ปี/แผนปฏิบัติการประจำปี/แผนงบประมาณประจำปี/พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งเป็นวงจรตามปฏิทินของสำนักงานงบประมาณ เมื่อกระทรวงสาธารณสุขได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปีแล้วจะบูรณาการแผนปฏิบัติการภาพรวมของกระทรวงสาธารณสุขแจ้งให้หน่วยงานทราบเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขนั้นในเบื้องต้นจะแจ้งวงเงินจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทราบเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขจะพิจารณากรอบ/วงเงินดังกล่าวและจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้แผนปฏิบัติการมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติมากที่สุด หลังจากนั้นหน่วยงานจะสรุปแผนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดงบประมาณส่งให้สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ดำเนินการประมวลผลภาพรวม สรุปเป็นแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขประจำปี แจ้งให้หน่วยงานต่างๆ ใช้ประโยชน์ในการประสานแผนการดำเนินงานและติดตามประเมินผลต่อไป สรุปตามผังภาพ



หน่วยงานในส่วนกลาง
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

๑. สำนักงานรัฐมนตรี
๒. สำนักบริหารกลาง
๓. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
๔. สำนักตรวจและประเมินผล
๕. สถาบันพระบรมราชชนก
๖. สำนักวิชาการสาธารณสุข
๗. สำนักบริหารการสาธารณสุข
๘. สำนักสารนิเทศ
๙. สำนักการสาธารณสุขระหว่างประเทศ
๑๐. สำนักงานบริหารโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท
๑๑. กลุ่มตรวจสอบภายใน สป.
๑๒. กลุ่มตรวจสอบภายในกระทรวง
๑๓. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
๑๔. กลุ่มประกันสุขภาพ
๑๕. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
๑๖. ศูนย์สันติวิธีสาธารณสุข
๑๗. สำนักการพยาบาล
๑๘. ศูนย์ปฏิบัติการความปลอดภัยด้านอาหาร
๑๙. ศูนย์ปฏิบัติการโครงการสนองน้ำพระราชหฤทัยในหลวงฯ
๒๐. สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพวิถีชีวิตไทย

หมายเหตุ : รายชื่อหน่วยงานดังกล่าวเป็นข้อมูลในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๕ ซึ่งอาจจะมีหน่วยงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปี ขอให้ดูจากเอกสารการจัดสรรงบประมาณ ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

มีคู่มือคู่มือคิดช่วยให้ทำงานไว
สร้างความเข้าใจรู้ระบบครบวงจร
ในเบื้องต้นต้องทำความเข้าใจในงานก่อน
แล้วสอนให้เครือข่ายเรียนรู้แลกเปลี่ยนกัน

๒

เตรียมการจัดทำ แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ประโยชน์ของการเตรียมการ การทำงานอะไรก็แล้วแต่หากผู้ทำ/ผู้เกี่ยวข้องมีความพร้อมก็จะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลดีกว่าการไม่พร้อม ซึ่งการเตรียมพร้อมนี้มีประโยชน์หลายประการได้แก่

๑. **เตือนให้ทราบถึงกำหนดในการจัดทำแผน** ในทางปฏิบัติจริงผู้ประสานแผนส่วนใหญ่ไม่ได้รับผิดชอบในการจัดทำแผนเพียงอย่างเดียว แต่มีงานหลายอย่างที่ต้องดำเนินงานควบคู่กันไป ดังนั้นการประชุมเตรียมการจะทำให้ทราบปฏิทินในการวางแผนที่จะมาถึงในเวลาอันใกล้ ทำให้ผู้ประสานแผนสามารถเตรียมตัว หาข้อมูล และจัดการงานอื่นๆ ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จให้เสร็จเรียบร้อย สามารถมีเวลาเพียงพอในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ได้ดียิ่งขึ้น

๒. **เป็นโอกาสให้ผู้ประสานแผนใหม่เรียนรู้ระบบงาน** ผู้ประสานแผนมีความสำคัญต่อคุณภาพในการจัดทำแผนเป็นอย่างยิ่ง หากหน่วยงานมีผู้ประสานแผนที่เคยจัดทำแผนในปีที่ผ่านมาก็จะมีความรู้ความเข้าใจในแผนดีสามารถดำเนินงานได้โดยไม่ต้องวางฐานความรู้ใหม่ แต่หากหน่วยงานเปลี่ยนแปลงผู้ประสานแผน การประชุมเตรียมการจะเป็นโอกาสที่ผู้ประสานแผนใหม่ได้เรียนรู้กระบวนการวางแผน ในปีที่ผ่านมา เป็นประโยชน์ในการประสานแผนอย่างเป็นระบบต่อไป

๓. **เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานร่วมกัน** การจัดทำแผนแนวใหม่การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญ การประชุมเตรียมการจะเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงโดยการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่กระบวนการคิด วางแผน ดำเนินงาน ประเมินผล และรับประโยชน์

๔. **ได้แนวทางในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น** หลักการพัฒนาการวางแผนนั้นในแต่ละปีควรมีเป้าหมายพัฒนาให้งานดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ตามหลักการ PDCA จึงจำเป็นต้องทบทวนปัญหาอุปสรรคและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขและพัฒนาตลอดจนทำความเข้าใจร่วมกันให้ดี เพื่อสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการได้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ระยะเวลาที่เหมาะสมเดือนกันยายน การเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ควรเป็นช่วงรอยต่อระหว่างแผนในปีที่ผ่านมาซึ่งได้ดำเนินงานแล้วและกำลังจะทำแผนในปีต่อไป หากแผนดำเนินงานตามวงจรรบประมาณโดยปกติเดือนกันยายนของทุกปีเป็นช่วงที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามหากมีเหตุการณ์วงจรรบประมาณคลาดเคลื่อนไป เช่น การให้ใช้งบประมาณปีที่ผ่านมาไปพลางก่อน อาจจะต้องยืดหยุ่นระยะเวลาในการดำเนินการได้ ดังนั้นจึงควรกำหนดระยะเวลาให้พอเหมาะกับความสามารถในการเตรียมการจัดทำแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมหลักในการเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการคือประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาปีต่อไป การเตรียมการที่ดีจะทำให้รู้เขารู้เรา วางแผนการดำเนินงานในการจัดทำแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องมีการประเมินผลกระบวนการจัดทำแผนในปีที่ผ่านมาเพื่อทราบข้อดีซึ่งต้องรักษาระดับและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และทราบข้อด้อยเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เสนอแนะเป็นแนวทางในการพัฒนาในปีต่อไป

ปัจจัยนำเข้าในการเตรียมการประกอบด้วยผลการประเมินตัวเองและภาพรวมของกระบวนการ การประเมินผลจะเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญนั้นประกอบด้วย ๒ ส่วนด้วยกัน ได้แก่ ๑) การประเมินผลตนเอง เพื่อให้ผู้ประสานแผนได้รู้จุดดีและจุดด้อยของตนเองมีพลังใจในการพัฒนาตนเองให้ทำงานอย่างสัมฤทธิ์ผลมากขึ้น ๒) การประเมินผลภาพรวมเพื่อให้ทราบปัญหาหลักๆ ที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้นในปีต่อไป ทั้งสองส่วนจะได้ข้อมูลมาจาก ๑) การทำแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจ ๒) การเปิดเวทีให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เสนอแนะความคิดเห็นทั้งนี้ควรสรุปประเด็นสำคัญจัดทำรายงานการประชุมแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบปัญหาและแนวทางแก้ไข นอกจากนี้ข้อมูลสองส่วนนี้หากมีผลการประเมินผลงานของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงสาธารณสุขประกอบด้วยก็จะสะท้อนภาพการใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานได้บรรลุผลเท่าใด มีประสิทธิภาพหรือไม่

ปัจจัยสำเร็จอยู่ที่ความร่วมมือของผู้ประสานแผน การประชุมเตรียมการจะมีประสิทธิภาพบรรลุความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้

๑. **การเปิดใจรับความจริงของผู้เกี่ยวข้อง** ที่จะสะท้อนความจริงออกมาทั้งสิ่งดีและด้อยเพื่อพัฒนางานให้ดียิ่งๆ ขึ้น จำเป็นต้องมีกระบวนการละลายพฤติกรรมและสร้างเสริมทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผล

๒. **การวิเคราะห์ปัญหา** เมื่อทราบสถานการณ์แล้ว ปัจจัยสำเร็จที่สำคัญขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหา พบจุดที่เป็นจุดคานงัดและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในภาพรวมซึ่งต้องอาศัยวิชาการและประสบการณ์ของผู้จัดทำแผนเป็นสำคัญ จำเป็นต้องมีทีมงานวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะอย่างเข้มแข็ง

๓. **การสื่อสารให้ทราบอย่างทั่วถึงเพื่อเป็นพลังในการปฏิบัติร่วมกัน** เมื่อทราบปัญหาและแนวทางการพัฒนาร่วมกันแล้ว จำเป็นต้องมีสรุปรายงานเพื่อถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เป็นพลังในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนในการประชุมเตรียมการ

๑. จัดทำหนังสือเชิญประชุม กำหนดวาระการประชุมและระบุรายชื่อเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม เพื่อให้ผู้เข้าประชุมได้เตรียมตัวและมีความพร้อมที่จะแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุม
๒. ส่งหนังสือถึงหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อให้รับทราบและมอบหมายผู้ประสานแผนของหน่วยงานอย่างเป็นทางการ ควรแนบใบตอบรับการประชุมเพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เตรียมวิทยากร และเตรียมเอกสาร/สไลด์ประกอบการประชุม
๔. เตรียมรายชื่อผู้เข้าประชุมโดยสรุปจากใบตอบรับการประชุม เพื่อจะได้ทราบว่า มีหน่วยงานไหนที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้
๕. ดำเนินการประชุมตามวาระ ควรมีกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าประชุมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
๖. สรุปรายงานการประชุม ควรส่งอย่างเป็นทางการเพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานได้รับทราบการดำเนินงานด้วย
๗. ควรมีการรับรองสรุปการประชุม เพื่อให้ผู้ประสานแผนได้อ่านทบทวนอีกรอบเพื่อย้ำความเข้าใจต่อมติและแนวทางในการพัฒนา ซึ่งจะมีผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

การบริหารความเสี่ยง

ในการเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ นี้ มักจะเป็นช่วงเดือนกันยายน ซึ่งเป็นเดือนสิ้นปีงบประมาณ กล่าวได้ว่าเป็นเดือนที่ทุกหน่วยงานเร่งรัดใช้เงินภายในเวลากำหนด ทำให้ในเดือนนี้มักจะมีการประชุมของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก กอปรกับหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงฯ มีการจัดประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้เข้าประชุมจะซ้ำซ้อนกับกลุ่มผู้ประสานแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้การประชุมบรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้ประสานแผนควรตรวจสอบวันประชุมให้ซ้ำซ้อนน้อยที่สุด และประสาน ผู้เข้าประชุมโดยมีหนังสือตอบรับการเข้าประชุม อย่างไรก็ตามหากหลีกเลี่ยงไม่ได้ ก็จัดการประชุมตามความเหมาะสม โดยควรส่งสรุปการประชุมสื่อสารให้ผู้ประสานแผนที่ไม่ได้เข้าประชุมได้รับรู้มติการประชุมเพื่อถือปฏิบัติ

เตรียมการไว้ก่อนย่อมได้เปรียบ

การดำเนินงานเรียบร้อยสมประสงค์

คุณภาพงานได้บรรลุเจตจำนงค์

อันส่งผลให้งานดีเป็นที่ชื่นชม

๓

การจัดทำ แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ประโยชน์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ

๑. โดยหลักการจัดทำแผนปฏิบัติการจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้คิดไตร่ตรองในการดำเนินงานอย่างรอบคอบว่าจะทำอะไร ความจำเป็นที่ต้องทำ ทำที่ไหน เมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ ดำเนินงานในกลุ่มเป้าหมายใด จะอย่างไร มีวิธีการ ใช้งบประมาณแค่ไหน และกำลังคนเท่าใด เพื่อใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
๒. เกิดการประสานแผน ประสานงาน ประสานคน ประสานเงิน บูรณาการอย่างมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง
๓. ใช้งบประมาณสำหรับดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์และผลผลิตตลอดจนกิจกรรมหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
๔. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน รวมทั้งการติดตาม กำกับ และประเมินผล

ระยะเวลาที่เหมาะสม

ควรจัดทำในช่วงเวลาที่ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (ที่เป็นปัจจุบัน) มีการประกาศใช้แล้ว และหน่วยงานได้รับแจ้งการจัดสรรงบประมาณเรียบร้อยแล้ว ตลอดจนหน่วยงานได้ประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการฯ เพื่อเตรียมข้อมูลล่วงหน้าแล้ว โดยทั่วไปควรกำหนดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ภายในเดือนตุลาคมของทุกปี (ซึ่งเป็นเดือนแรกของปีงบประมาณ)

กิจกรรมหลักในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรมีกิจกรรมหลักดังนี้

๑. การแจ้งแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ให้กับผู้ประสานแผนทุกหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้ผู้ประสานแผนมีความรู้ความเข้าใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒. การชี้แจงแบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติการมีรูปแบบเดียวกัน เป็นระเบียบ สะดวกในการอ่าน และง่ายต่อการทำความเข้าใจ

๓. การกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก/รองในแต่ละผลผลิต เพื่อให้มีผู้ประสานแผนหลัก รับผิดชอบบูรณาการการจัดทำแผนในทุกผลผลิต ซึ่งจะส่งผลให้แผนมีคุณภาพ และการบริหารแผนมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

๔. กำหนดวัน/เวลาในการจัดส่งแผนปฏิบัติการฯ เพื่อประสิทธิภาพในการประมวลภาพรวมของแผน ซึ่งจะทำให้ผู้ประสานแผนของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สามารถจัดทำแผนให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

ปัจจัยนำเข้า หน่วยงานจะจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้อย่างมีคุณภาพ ต้องมีข้อมูลสำคัญดังนี้

๑. นโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (ที่เป็นปัจจุบัน)

๒. แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี/ ๑ ปี ของกระทรวงสาธารณสุข/ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

๓. แผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ฉบับปัจจุบัน

๔. เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ ๓ งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. เล่มที่ ๙ กระทรวงสาธารณสุข (ซึ่งเอกสารนี้จัดทำทุกปีโดยสำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี) กลุ่มบริหารนโยบายและแผนงบประมาณสาธารณสุข สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ จะจัดส่งให้แก่หน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบผลผลิต

๕. เอกสารการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ส่วนภูมิภาค (กลุ่มบริหารนโยบายและแผนงบประมาณสาธารณสุข สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์)

๖. เอกสารแจ้งการจัดสรรงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์แจ้งจัดสรรแก่หน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขในส่วนกลาง

๗. แผนการใช้จ่ายงบประมาณและแผนการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (กลุ่มบริหารนโยบายและแผนงบประมาณสาธารณสุข สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์)

๘. สรุปผลการดำเนินงานรายไตรมาสในปีงบประมาณที่ผ่านมาของหน่วยงาน

๙. ค่าของงบประมาณ (ขาขึ้น) ของหน่วยงาน

๑๐. แผนปฏิบัติการของหน่วยงานในปีงบประมาณปัจจุบัน

ปัจจัยสำเร็จ เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรคำนึงถึงปัจจัยในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

๑. หน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานตนเองอย่างมีคุณภาพ โดยสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ของกระทรวง/สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และภารกิจหลักของหน่วยงาน

๒. การใช้ข้อมูลจากแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน สรุปรูปเป็นแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

๓. ผู้ประสานแผนได้ร่วมกระบวนการวางแผนของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ทุกขั้นตอนตั้งแต่การประเมินสภาพปัญหา/ความต้องการ การกำหนดนโยบาย /ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการ แผนปฏิบัติการฯ และการประเมินผล

ขั้นตอนในการประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการฯ

๑. กำหนดวาระการประชุม ที่มีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ นับเป็นเรื่องสำคัญ จำเป็นต้องมีการพิจารณากำหนดประเด็นและช่วงเวลา ตลอดจนวิทยากรที่น่าเสนออย่างเหมาะสม โดยควรมีเนื้อหาหลักเกี่ยวกับ ๑) แนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ๒) หลักการวางแผนเพื่อสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประสานแผน เป็นต้น

๒. จัดทำหนังสือเชิญประชุม จัดส่งพร้อมวาระการประชุมและสรุปการประชุมครั้งที่แล้ว เพื่อให้ผู้เข้าประชุมได้ศึกษาและมีความพร้อมที่จะแสดงความคิดเห็นรับรองสรุปการประชุม

๓. ส่งหนังสือถึงหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อให้รับทราบและมอบหมายผู้ประสานแผนของหน่วยงานอย่างเป็นทางการ ควรแนบใบตอบรับการประชุมเพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เตรียมวิทยากร และเตรียมเอกสาร/สไลด์ประกอบการประชุม

๕. เตรียมรายชื่อผู้เข้าประชุมโดยสรุปจากใบตอบรับการประชุม เพื่อจะได้ทราบว่า มีหน่วยงานไหนที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้

๖. ดำเนินการประชุมตามวาระ ควรมีกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อกระตุ้นให้ ผู้เข้าประชุมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

๗. ทำหนังสือแจ้งให้จัดทำแผนปฏิบัติการฯ อย่างเป็นทางการ และส่งสรุปการประชุมแนบไปพร้อมกัน เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานรับทราบ และมอบหมายผู้ประสานแผนให้ดำเนินการต่อไป

การบริหารความเสี่ยง

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ นี้ ผู้ประสานแผนควรได้มีการบริหารความเสี่ยงโดย ติดตามกระบวนการงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เช่นในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ ในช่วงเดือนตุลาคม-พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ซึ่งเป็นต้นปีงบประมาณ แต่ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๓ ยังไม่ประกาศใช้ รัฐบาลมีนโยบายให้ใช้งบประมาณปีที่ผ่านมาไปพลางก่อน และในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ ก็ใช้งบประมาณปี พ.ศ.

๒๕๕๔ ไปพาลงก่อนเช่นเดียวกัน กรณีดังกล่าวนี้มีผลให้การจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ต้องล่าช้าออกไป จำเป็นต้องมีการชี้แจงผู้ประสานของหน่วยงานต่างๆ ให้รับทราบ และใช้ห้วงเวลาดังกล่าวข้างต้นในการเตรียมการจัดทำแผนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

การไม่ได้แผนที่มีประสิทธิภาพจากหน่วยงานเป็นความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการประสานและทำความเข้าใจกันอย่างใกล้ชิด และหน่วยงานต้องดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้แล้วเสร็จก่อน จึงจะนำข้อมูลมาใช้เพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

แผนดีมีข้อมูลช่วยเพิ่มพูนประสิทธิผล

แผนดีช่วยให้คนหลายหลายคนประสานงาน

แผนดี งบประมาณดีเป็นรากฐานกิจการ

สาธารณสุขเลื่องลือนานคนกล่าวขานว่าแผนดี

๓.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยบริหารราชการส่วนกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ประโยชน์

๑. หน่วยงานได้วางแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร
๒. บริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักการบริหารราชการแนวใหม่
๓. เป็นเครื่องมือในการประสานแผนในหน่วยงาน และประสานแผนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
๔. เป็นเครื่องมือในการติดตาม กำกับ ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน
๕. ผลงานของหน่วยงานตอบรับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

ระยะเวลา

๑. โดยปกติหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมักจะจัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานในเดือนสิงหาคม- กันยายน-ตุลาคม เป็นประจำทุกปี เพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับการวางแผนในปีงบประมาณต่อไป
๒. หากงบประมาณเป็นไปตามปฏิทิน พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี เริ่มต้น ณ เดือนตุลาคม ของทุกปี และหน่วยงานได้รับแจ้งยอดจัดสรรงบประมาณแล้ว หน่วยงานก็สามารถนำแผนของหน่วยงานตามข้อ ๑ มาปรับเข้ากับงบประมาณที่ได้รับจริง จัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลได้ทันที
๓. หากงบประมาณไม่เป็นไปตามปฏิทิน ไม่มีการประกาศ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี กรณีนี้รัฐบาลจะกำหนดให้ใช้งบประมาณปีที่ผ่านมาไปพลางก่อน หน่วยงานควรชะลอแผนปฏิบัติการภาพรวมไว้ก่อน เลือกดำเนินงานในส่วนที่สำคัญจำเป็น และใช้ห้วงเวลาดังกล่าวในการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้มีคุณภาพดี เมื่อได้รับแจ้งจัดสรรงบประมาณจึงปรับงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนที่เตรียมไว้ และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อไป

กิจกรรมหลัก

๑. จัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน
๒. การจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ของหน่วยงาน

ปัจจัยนำเข้า

๑. แผนปฏิบัติการของหน่วยงานในปีที่ผ่านมา
๒. ค่าของงบประมาณขาขึ้นของหน่วยงาน
๓. นโยบาย ยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข กลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

๔. แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน
๕. แบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการ/โครงการ ของหน่วยงาน
๖. แบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ปัจจัยสำเร็จ

๑. การที่ผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน
๒. ผู้จัดทำแผนปฏิบัติการมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผน
๓. ความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน
๔. มีการประเมินสถานการณ์ และวางแผนโดยใช้ข้อมูล
๕. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานของหน่วยงานอย่างจริงจัง

ขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

๑. ประเมินผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา เพื่อทราบอุปสรรค/ปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข
๒. ศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป และภารกิจหลักของหน่วยงาน
๓. ศึกษานโยบายของผู้บริหารงานของหน่วยงาน
๔. ระดมสมองของผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส วิกฤต เพื่อกำหนด กลวิธีในการดำเนินงานของหน่วยงาน
๕. มอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบกลวิธีหลักของหน่วยงาน จัดทำโครงการที่จะดำเนินงานในปีงบประมาณ
๖. รวบรวมโครงการ ประมวลภาพรวม จำนวนโครงการแต่ละกลวิธีหลัก งบประมาณ และจำแนกงบประมาณรายไตรมาส ในแต่ละหมวดงบประมาณ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบอื่นๆ ตามเอกสารงบประมาณ
๗. สรุปยอดรวมงบประมาณ และ ประมวลโครงการเป็นกิจกรรมย่อย สอดรับกับกิจกรรมหลักในแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
๘. จัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขตามแบบฟอร์ม เสนอผู้บริหาร จัดส่งให้สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ตามกำหนด
๙. ใช้แผนปฏิบัติการของหน่วยงานในการดำเนินงาน และกำกับ ติดตามประเมินผลต่อไป

รูปแบบของแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

แผนปฏิบัติงานของหน่วยงานประกอบด้วยข้อมูล ๒ ส่วนด้วยกันได้แก่

๑. โครงการซึ่งสามารถใช้รูปแบบของโครงการราชการโดยปกติ ซึ่งโครงการทั่วไปจะมีหัวข้อสำคัญ ได้แก่ ๑) หลักการเหตุผล ๒) วัตถุประสงค์ ๓) เป้าหมาย ๔) วิธีการดำเนินงาน ๕) ระยะเวลาดำเนินงาน ๖) สถานที่/พื้นที่ดำเนินงาน ๗) งบประมาณ (จำแนกหมวดต่างๆ) ๘) การประเมินผลโครงการ/ตัวชี้วัด ๙) ผลที่คาดว่าจะได้รับ ๑๐) ผู้รับผิดชอบ ๑๑) ผู้เสนอโครงการ ๑๒) ผู้อนุมัติโครงการ

๒. แผนปฏิบัติการฯ ของหน่วยงาน หน่วยงานสามารถกำหนดรูปแบบการจัดทำแผนปฏิบัติการได้เองโดย สรุปลงมาจากโครงการ ๑) มีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ๒) เป้าหมาย ๓) หน่วยงาน ๔) ระยะเวลา (จำแนกเดือน/ไตรมาส) ๕) งบประมาณ(จำแนกหมวด) ๖) พื้นที่ดำเนินการ ๗) ผู้รับผิดชอบหลัก / รอง

การบริหารความเสี่ยง

การบริหารราชการแนวใหม่ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานและงบประมาณ และสร้างระบบการตรวจสอบขึ้นมาถ่วงดุลการบริหารจัดการ เช่น การตรวจสอบภายใน การตรวจสอบโดยสำนักตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น หากหน่วยงานมีการจัดทำแผนดีมีคุณภาพและใช้แผนในการบริหารงานอย่างแท้จริง แม้จะมีการตรวจสอบการดำเนินงานอย่างไรก็ไม่ต้องวิตกกังวล ด้วยมีเหตุมีผลเชิงประจักษ์เป็นหลักฐาน

ใช้แผนสำนึกคิดก่อนทำจะล้ำเลิศ

ผลดีเกิดแก่ประชามหาศาล

มีแผนดีใช้ในการบริหารงาน

กิจการสาธารณสุขรุดหน้าพัฒนา

๓.๒ การจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยบริหารราชการส่วนภูมิภาค

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

หน่วยบริหารราชการส่วนภูมิภาค ครอบคลุม ๗๖ จังหวัด ทั่วประเทศไทย มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการงานในพื้นที่เพื่อให้หน่วยบริการสามารถให้บริการทั้งด้านสร้างเสริมสุขภาพ ป้องกัน ควบคุมโรค รักษาพยาบาล และฟื้นฟูสภาพ ตลอดจนคุ้มครองผู้บริโภค แก่ประชาชนอย่างครบวงจร โดยมีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นหน่วยงานผู้แทนกระทรวงในระดับจังหวัด ทำหน้าที่บริหารจัดการ พัฒนานโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนสุขภาพแบบบูรณาการ ตลอดจนนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดทำแผนปฏิบัติการของจังหวัดจึงมีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะในบริบทที่จังหวัดมีงบประมาณมาจากหลายแหล่ง จำเป็นต้องดำเนินงานให้สนองตอบแหล่งงบประมาณนั้นๆ อาทิ งบประมาณจากหน่วยงานด้านสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ สถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ งบประมาณจากผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ หน่วยงานรัฐอื่นๆ งบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ./อบต./เทศบาล) เอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน มูลนิธิต่างๆ ตลอดจนเงินบริจาคจากประชาชน

กอปรกับจังหวัดต้องตอบสนองนโยบาย ๓ ประสาน AFP ได้แก่ ๑) A : Agenda คือนโยบายรัฐบาล ซึ่งเป็นนโยบายระดับชาติ ถ้ายกระดับเป็นนโยบายจังหวัดแบบบูรณาการ ๒) F: Functional นโยบายกระทรวงสาธารณสุข และหน่วยงานด้านสาธารณสุขที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเน้นนโยบายสุขภาพในภาพรวม และ ๓) P: Area Participations ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ให้ความสำคัญต่อปัญหาสุขภาพของพื้นที่และท้องถิ่น ดังนี้

Agenda : จังหวัดจะรับทราบข้อมูลจากนโยบายรัฐบาล ซึ่งส่วนหนึ่งจะเชื่อมโยงด้วยแผนปฏิบัตินโยบาย ๔ ปี/ประจำปี และเชื่อมโยงต่อมาปรากฏใน พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. นอกจากนี้ยังมีนโยบายผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งจะมีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ ที่มีหน่วยงานรัฐอื่น และภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนเข้าร่วมดำเนินงาน อันจะเป็นโอกาสดีที่จะทำให้ทุกภาคส่วนมีบทบาทเข้ามาขับเคลื่อนงานด้านสาธารณสุข ซึ่งนับแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ เป็นต้นมา จังหวัดสามารถเสนอของบประมาณได้เหมือนกับหน่วยงานกรมในส่วนกลาง ตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และแก้ไขเพิ่มเติมโดย (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๕๐

Fucntion : งบประมาณปกติของกระทรวงสาธารณสุขจะปรากฏใน พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขในฐานะหน่วยงานประสานแผนของกระทรวงได้ประสานจัดทำแผนปฏิบัติการกระทรวงสาธารณสุข ในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อเป็นข้อมูลให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเห็นภาพรวมการดำเนินงานทั้งกระทรวง เนื่องจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดต้องบูรณาการแผนในภาพรวม ซึ่งหน่วยงานสาธารณสุขในระดับจังหวัดจะพิจารณาเลือกกิจกรรมดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายและให้เหมาะสมกับปัญหาตลอดจนความต้องการของพื้นที่

กระทรวงสาธารณสุข/สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จะมีการชี้แจงนโยบายการดำเนินงานของผู้บริหารเป็นประจำทุกปี ซึ่งจะเป็นทิศทางสำหรับการดำเนินงานของจังหวัด ตลอดจนมีการ

ประชุมผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข/ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นประจำตามระยะเวลาที่ผู้บริหารแต่ละวาระกำหนด เป็นกลไกหนึ่งในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่ปฏิบัติ ซึ่งจะมีรายงานการประชุมเผยแพร่มติการประชุมทางอินเทอร์เน็ตเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

Area : ด้วยงานด้านสาธารณสุขได้มีการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตาม พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารงานและมีงบประมาณในการดำเนินงานของตนเอง ตลอดจนมีบทบาทในการดำเนินงานด้านสาธารณสุขมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแหล่งงบประมาณสำคัญด้านสาธารณสุข ในการจัดทำแผนปฏิบัติการสาธารณสุขประจำปี จำเป็นต้องคำนึงถึงงานที่บูรณาการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

ด้วยเหตุผลดังกล่าวหน่วยบริหารราชการส่วนภูมิภาค โดยสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจะจัดทำแผนปฏิบัติการสาธารณสุขประจำปี ซึ่งมีเงินงบประมาณจากสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขส่วนหนึ่ง งบผู้ว่าราชการแบบบูรณาการส่วนหนึ่ง และงบจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีงบจากองค์กรเอกชนและประชาชน(หากมี) ซึ่งเมื่อ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ประกาศใช้ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขจะจัดสรรเงิน และแจ้งจัดสรรงบประมาณตามผลผลิต และกิจกรรมหลักให้จังหวัด ทราบเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งจังหวัดจะบูรณาการงานตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น เมื่อจังหวัดจัดทำแผนปฏิบัติการเสร็จแล้วจะใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของหน่วยงานสาธารณสุขในระดับจังหวัด

ดังนั้นเพื่อไม่ให้เป็นการแก่งแย่งในการจัดทำแผน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขจะสุ่มตรวจดูแผนปฏิบัติการของจังหวัด เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของกิจกรรมภาพรวม ซึ่งเป็นแผนจากพื้นที่ (Bottom up) นำมาประมวลเป็นภาพรวมแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขต่อไป

การติดตาม ควบคุม กำกับงาน ในระดับจังหวัดให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการฯ เป็นภารกิจของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

การติดตาม ควบคุม กำกับงานในระดับเขต/จังหวัด ให้เป็นไปตามนโยบายกระทรวงสาธารณสุข และ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี จะเป็นหน้าที่ของสำนักตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข โดยมีสำนักตรวจและประเมินผลเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงาน ซึ่งในแต่ละปีจะมีแผนการตรวจราชการที่มีตัวชี้วัดชัดเจน

การประเมินผลการดำเนินงานจะประเมินผลในภาพรวมสำนักงานปลัดกระทรวง/กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งดำเนินการประเมินผลโดย กลุ่มภารกิจด้านประเมินผลฯ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยใช้ความสำเร็จของตัวชี้วัดตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ซึ่งมีข้อมูลจากกลุ่มภารกิจด้านข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศสุขภาพ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

แผนกระทรวงจำเป็นออกเป็นรายการ
จังหวัดผานผสมองครวมในพื้นที่
แผนปฏิบัติการสาธารณสุขจังหวัด AFP
ควรรต้องมีบูรณาการงานประสานใจ



การตรวจคุณภาพ แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ประโยชน์ในการตรวจคุณภาพแผนปฏิบัติการฯ

๑. เป็นขั้นตอนคุณภาพในการตรวจ (check) หากจุดบกพร่อง เพื่อให้งานมีความถูกต้อง สมบูรณ์มากที่สุด
๒. เปิดโอกาสให้ผู้ประสานแผนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อมูลด้วยตนเอง
๓. เปิดโอกาสให้ผู้ประสานแผนได้เรียนรู้งานภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และเรียนรู้งานของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเอง ทำให้รู้เขารู้เรา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานแผนในการดำเนินงาน
๔. พัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญ/เชี่ยวชาญในด้านการตรวจสอบ

ระยะเวลา

ควรดำเนินการหลังจากจัดทำร่างแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงแล้วเสร็จ โดยใช้ เวลาในการตรวจ ๑-๒ สัปดาห์

กิจกรรมหลัก

๑. ทำหนังสือเชิญประชุมตรวจร่างแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
๒. ประชุมตรวจร่างแผนปฏิบัติการฯ ชี้แจงแนวทางการตรวจ และกำหนดระยะเวลาให้หน่วยงานส่งผลการตรวจให้แก่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

๓. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ประมวลผลการตรวจสอบ และดำเนินการแก้ไขตามที่หน่วยงานเสนอ

๔. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ตรวจสอบภาพรวม จัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ฉบับสมบูรณ์

ปัจจัยนำเข้า

๑. ร่างแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

๒. แนวทางการตรวจร่างแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ปัจจัยสำเร็จ

๑. แนวทางการตรวจร่างแผนที่ชัดเจน

๒. ความร่วมมือของผู้ประสานแผนในการตรวจสอบแผนในส่วนที่รับผิดชอบโดยตรง ในส่วนที่เกี่ยวข้อง และการตรวจสอบแผนในภาพรวมทั้งหมด

ขั้นตอนในการตรวจร่างแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

๑. ตรวจสอบโดยเปรียบเทียบแผนที่หน่วยงานส่งมากับร่างแผนปฏิบัติการสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยตรวจสอบคำผิด ความถูกต้องของตัวเลข ความสอดคล้องเชื่อมโยงเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์ ผลผลิต ลำดับกิจกรรมหลัก/ย่อย งบประมาณ และหน่วยงานรับผิดชอบ ในส่วนที่รับผิดชอบโดยตรงและในส่วนที่เกี่ยวข้อง

๒. ตรวจสอบภาพรวมของร่างแผนปฏิบัติการฯ โดยอ่านแผนทั้งเล่ม

รูปแบบของการตรวจร่างแผนปฏิบัติการฯ

สามารถใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีร่วมกันก็ได้

๑. ตรวจสอบแก้ไขในวันประชุมตรวจร่างแผนปฏิบัติการฯ

๒. นำกลับไปตรวจสอบที่หน่วยงานและจัดส่งให้สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ภายหลัง โดยการส่งหนังสือเป็นทางการ หรือประสานแจ้งทางโทรศัพท์ หรือ E-mail ไม่เป็นทางการก็ได้

เทคนิคในการตรวจร่างแผน

สามารถใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีร่วมกันก็ได้

๑. ข้อมูลตัวเลขงบประมาณในกิจกรรมย่อย ต้องรวมเท่ากับยอดกิจกรรมหลัก ข้อมูลงบประมาณทุกกิจกรรมหลักต้องรวมแล้วเท่ากับผลผลิต

๒. หน่วยงานับถูกต้องตรงกัน

๓. ข้อความเหมือนกัน เช่น ยุทธศาสตร์/ เป้าหมาย /ตัวชี้วัด ในกลุ่มเดียวกันต้องเหมือนกัน

๔. แบบฟอร์มมีความถูกต้อง ตัวอักษรมีรูปแบบ และขนาดตัวอักษรเดียวกัน

๕. การสุ่มตรวจ โดย พลิกอ่านเป็นบางหน้า ประมาณร้อยละ ๒๐-๓๐ ของจำนวนหน้าทั้งหมด
๖. การตรวจทั้งเล่ม อ่านเพื่อหาความเชื่อมโยง และตรวจคุณภาพแผนให้สมบูรณ์ที่สุด
๗. อื่นๆ ที่เหมาะสม

การบริหารความเสี่ยง

ด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เกิดจากการบูรณาการข้อมูลมาจากหลายแหล่ง ได้แก่ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี เอกสารแจ้งจัดสรรเงิน แผนปฏิบัติการของหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การพิมพ์แผนไม่มีต้นฉบับ ใช้วิธีพิมพ์ข้อมูลใหม่อาจมีการคลาดเคลื่อนของข้อมูลได้ จำเป็นต้องมีการตรวจสอบร่างแผนฯ เพื่อคุณภาพแผนที่ดี

การพิมพ์งานด้วยคอมพิวเตอร์ ควรมีการสำรองแฟ้มงานเพื่อป้องกันแฟ้มงานเสียหายจากกรณีมีไวรัสคอมพิวเตอร์

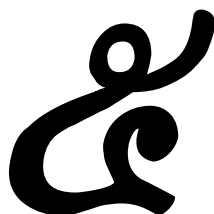
การพิมพ์ที่มีการคัดลอกข้อมูลอย่างรวดเร็ว โปรดระวังการคัดลอกเกินหรือขาด

ตรวจสอบรอบคอบถ้วนถี่

สร้างสรรค์งานดีมีคุณภาพเยี่ยม

ทำเองตรวจเองแก้ไขได้ใครจะทัดเทียม

ผลงานเยี่ยมชนชื่นชมสมใจเอย



การเผยแพร่ เพื่อใช้ประโยชน์แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ประโยชน์

๑. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ใช้แผนในการประสานการดำเนินงานและประเมินผล
๒. เป็นหลักฐานอ้างอิงในการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน
๓. เห็นภาพรวมในการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ระยะเวลา

หลังจากจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขฉบับสมบูรณ์เสร็จ

กิจกรรมหลัก

๑. จัดทำรูปเล่มแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขฉบับสมบูรณ์
๒. จัดทำหนังสือนำเสนอ
๓. จัดเตรียมแฟ้มข้อมูลลงเว็บไซต์

ปัจจัยนำเข้า

๑. แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขฉบับสมบูรณ์
๒. หนังสือนำเสนอแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ปัจจัยสำเร็จ

ผู้บริหารเห็นชอบและลงนามในหนังสือนำเสนอ

ขั้นตอนการดำเนินงาน

๑. เสนอต้นฉบับแผนฉบับสมบูรณ์เสนอผู้บริหารพร้อมหนังสือนำเสนอ
๒. หากผู้บริหารไม่ลงนามในเอกสารตามข้อ ๑. /เสนอปรับปรุงแก้ไข จะต้องนำมาแก้ไขปรับปรุง และนำเสนอใหม่
๓. หากผู้บริหารเห็นชอบลงนามในหนังสือนำเสนอ จะนำต้นฉบับเอกสารไปจัดทำรูปเล่มตามจำนวนเป้าหมายที่ต้องการเผยแพร่และใช้ประโยชน์
๔. จัดพิมพ์รายชื่อหน่วยงาน และจัดส่งแผนปฏิบัติการฯ เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป
๕. นำเพิ่มข้อมูลแผนปฏิบัติการฯ ลงเว็บไซต์ เพื่อเผยแพร่ในอีกทางเลือกหนึ่ง

การบริหารความเสี่ยง

การเปลี่ยนแปลงนโยบายก่อนเผยแพร่แผนปฏิบัติการฯ อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ เป็นปัจจุบันก่อนการเผยแพร่

*เผยแพร่แผนปฏิบัติให้รู้กันอย่างชัดเจน
เป็นหลักเกณฑ์กำหนดอย่างเป็นธรรม
งานอะไร เงินแค่ไหน ใครเป็นคนทำ
จะช่วยทำให้งานบูรณาการประสานดี*

๖

การประเมินผล การใช้ประโยชน์แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ประโยชน์

๑. ทราบความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๒. เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ระยะเวลา

หลังจากเผยแพร่แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อใช้ประโยชน์

กิจกรรมหลัก

๑. จัดทำช่องทางให้ผู้ใช้ประโยชน์/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีโอกาสประเมินผล
๒. จัดทำเครื่องมือ แบบสอบถามในการประเมินผล
๓. ประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับการส่งกลับ

ปัจจัยนำเข้า

๑. แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
๒. แบบสอบถามประเมินผลการใช้ประโยชน์

ปัจจัยสำเร็จ

๑. แนบแบบประเมินผลการใช้ประโยชน์แผนท้ายเล่มแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

๒. ระบุหน่วยงาน สถานที่ส่ง โทรศัพท์ โทรสาร E- mail และผู้รับผิดชอบ แนบทำย
แผนปฏิบัติการเพื่อให้สะดวกต่อการประเมินผล

ขั้นตอนการดำเนินงาน

๑. วิเคราะห์ประเด็นที่ต้องการประเมินผล
๒. จัดทำแบบสอบถามการประเมินผล
๓. แนบเอกสารประเมินผลท้ายเล่มแผนปฏิบัติการฯ

การบริหารความเสี่ยง

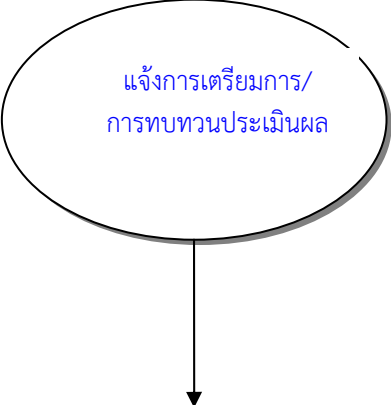



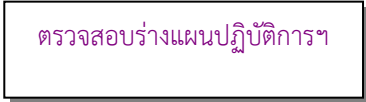
หากไม่มีข้อมูลแบบสอบถามตอบกลับ ในมุมมองหนึ่งอาจมองว่าผลงานดี แต่ในอีกมุมมองหนึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากไม่มีการใช้ประโยชน์ ดังนั้นควรมีการติดตามการประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการด้วย เพื่อได้ข้อเท็จจริงนำมาปรับปรุงงาน

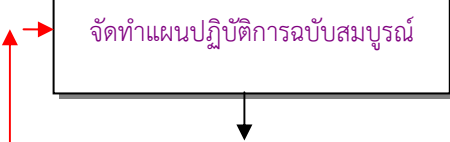
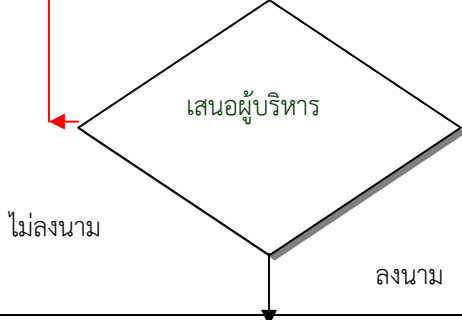
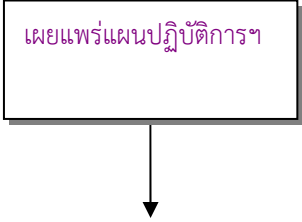
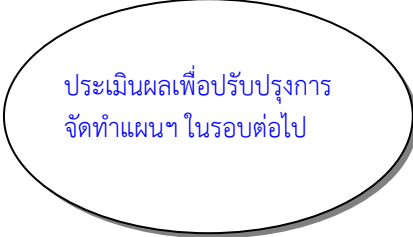
*ติดตามถามไถ่ให้ได้ข้อมูล
เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพปรับปรุงแผน
ประเมินผลการใช้ประโยชน์ให้รู้แน่
พัฒนาคุณภาพแผนให้ดียังยืน*

๗

สรุปภาพรวม
การจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

กระบวนการดำเนินงาน (Workflow): การจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นตอน	กิจกรรม
	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแบบประเมินตนเองและผู้มีส่วนได้เสีย - ทำหนังสือประชุม/แจ้งให้หน่วยงานประเมินตนเอง - ประชุมเตรียมการจัดทำแผน - สรุปรายงานการประชุม - ทำหนังสือแจ้งสรุปรายงานการประชุมให้หน่วยงานทราบ
	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดเตรียมแบบฟอร์มและคำอธิบาย - ทำหนังสือเชิญประชุม - ประชุมจัดทำแผน/ชี้แจงแนวทาง/สรุปรายงานการประเมินตนเอง/อธิบายแบบฟอร์ม/พิจารณาผู้รับผิดชอบหลักและรอง - สรุปรายงานการประชุม - ทำหนังสือแจ้งสรุปรายงานการประชุมให้หน่วยงานทราบ
	<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานจัดส่งแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน - สนย. ตรวจสอบความถูกต้อง/ แจ้งปรับแก้ไข - สนย. ประมวลผลข้อมูล บูรณาการแผน จัดเรียงตามลำดับผลผลิต
	<ul style="list-style-type: none"> - จัดพิมพ์ร่างแผนปฏิบัติการ
	<ul style="list-style-type: none"> - ทำหนังสือเชิญประชุม - ประชุมตรวจสอบร่างแผนปฏิบัติการ - สรุปรายงานการประชุม - ทำหนังสือแจ้งสรุปรายงานการประชุมให้หน่วยงานทราบ

ขั้นตอน	กิจกรรม
	<ul style="list-style-type: none"> - สนย. ปรับแก้ไขแผนปฏิบัติการ ตามที่หน่วยงานเสนอแนะ - สนย. ตรวจสอบแผนฉบับสมบูรณ์ - จัดทำเล่มแผนฉบับสมบูรณ์
	<ul style="list-style-type: none"> - สนย. เสนอแผนฉบับสมบูรณ์ให้ผู้บริหารพิจารณา - ผู้บริหารพิจารณาลงนามในหนังสือนำเสนอ กรณีผู้บริหารมีการเสนอแนะแก้ไข สนย. จะปรับแก้ไขและเสนอให้ผู้บริหารลงนามใหม่
	<ul style="list-style-type: none"> - สนย. จัดส่งแผนฉบับสมบูรณ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - สนย. เผยแพร่เพิ่มข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ทางเว็บไซต์ สนย.
	<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตรวจสอบแผน ให้ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี) - สนย. ติดตามข้อแก้ไข /เสนอแนะ/ประเมินผล - สนย. รวบรวมข้อมูลเพื่อปรับปรุงการจัดทำแผนในรอบต่อไป



บทส่งท้าย ชวนคิดเรื่องการจัดทำแผนฯ

แนวคิด หลักการจัดทำแผนต้องมีเพื่อยึดถือไว้เป็นแก่น และผู้ประสานแผนต้องทำความเข้าใจระบบ และบริบทสถานการณ์การจัดทำแผนที่มีการเปลี่ยนแปลง (dynamic) เพื่อให้คู่มือแผนเหมาะสมในการปฏิบัติ จึงจัดให้เนื้อหาในคู่มือฉบับนี้เป็นเพียงแนวทางหลักๆ และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้ควบคู่กัน ดังนั้นขอให้ศึกษาสถานการณ์ และวิเคราะห์บริบทในแต่ละช่วงเวลาจัดทำแผนให้รอบคอบ เพื่อสามารถประยุกต์ใช้คู่มือในการจัดทำแผนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

*ประสบการณ์วันวานสะท้อนงานให้แก้ไข
แต่จะแก้อย่างไรขึ้นกับปัจจัยในวันนี้
ดังนั้นจึงพิจารณาและวิเคราะห์ให้ถ่วงถี่
แผนในวันนี้จะส่งผลดีในวันต่อไป*

เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการสถานศึกษา. ๒๕๔๙. **ปัจจัยความสำเร็จ.** (Online)

www.surin.rmuti.th/isweb/goal.html.6k,๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๙.

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ๒๕๕๐. **คู่มือการสร้างกลไกการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.๒๕๔๙. **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.** กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พริน แอนด์ มีเดีย จำกัด./ www.opdc.go.th

สำนักนโยบายและแผนสาธารณสุข. ๒๕๔๓. **คู่มือการประเมินผลแผนงานและโครงการ.** นนทบุรี : สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. โครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสาธารณสุข-GDD. ๒๕๕๐. **เอกสารสนับสนุนการอบรมหลักสูตรการบริหารคุณภาพเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน.** รุ่นที่ ๒ ครั้งที่ ๒ วันที่ ๒๒-๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๐ ณ โรงแรมโฆษะ จังหวัดขอนแก่น (เอกสารอัดสำเนา)

หทัยกาญจน์ ไตรวิเชียร. ๒๕๔๓. **การนำนโยบายการจัดการทรัพยากรทางทะเลไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีปลากะต๊ะ.** กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อรทัย อัจฉา. ๒๕๔๙. **การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ : ทางออกที่ท้าทาย.** กรุงเทพฯ: บริษัท แพลนพรินติ้ง จำกัด

รายชื่อผู้พัฒนาคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ที่ปรึกษา นายแพทย์กิตติ กรรภิรมย์ รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

๑. นางอัจฉรา	เนตรศิริ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
๒. นางวนิดา	รุจจนเวท	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
๓. นางสุภวาร์	มนิมนากร	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
๔. น.ส. ศินีพร	อุन्नกิตติ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๕. นายเกษมศานต์	ชัยศิลป์	นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
๖. น.ส.สุภาพร	ยอดโต	เภสัชกรปฏิบัติการ

กลุ่มสนับสนุนนโยบายและยุทธศาสตร์พื้นที่
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
กระทรวงสาธารณสุข
ถนนติวานนท์ จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐
โทร ๐ ๒๕๙๐ ๑๓๗๙ โทรสาร ๐ ๒๕๙๐ ๑๓๘๐
e-mail : areabhpp@hotmail.com
supawanm@health.moph.go.th