

การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

โดย

จิตติพร วรรณะภูติ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2565



QUALITY DEVELOPMENT OF BAN-SA-LONG-RUEA SUB-DISTRICT HEALTH PROMOTING HOSPITAL, HUAI KRACHAO DISTRICT, KANCHANABURI PROVINCE

BY

JITTIPORN VARNABHUTI

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PATIAL FULFILLMENT

OF THE REQUIREMENTS FOR

THE DEGREE OF MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION

INSTITUTE OF PUBLIC ADMINSTRATION AND PUBLIC POLICY

RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2022

ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยรังสิต

เรื่อง **การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี**
QUALITY DEVELOPMENT OF BAN-SA-LONG-RUEA SUB-DISTRICT HEALTH PROMOTING HOSPITAL, HUAI KRACHAO DISTRICT, KANCHANABURI PROVINCE

โดย จิตติพร วรรณะภูติ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต อนุมัติให้นับวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ประจำปีการศึกษา 2565

……..……..
(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

……..ประธานกรรมการสอบ
อ.อำนาจ ศรีพูนสุข

……..กรรมการ
ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ

……..กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา
ศ.ดร.จรัส สุวรรณมาลา

ลิขสิทธิ์ของหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์และสนับสนุนเป็นอย่างดียิ่งจาก ศาสตราจารย์ ดร.จรัส สุวรรณมาลา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา และปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมไปถึงคณะ อาจารย์มหาวิทยาลัยรังสิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ จนกระทั่งการวิจัยครั้งนี้สำเร็จเรียบร้อย ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ บุคลากรของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ บุคลากรโรงพยาบาลห้วยกระเจาเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา นายกเทศบาลตำบลสระลงเรือ ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลสระลงเรือ, กำนันตำบลสระลงเรือ ประธานอาสาสมัครตำบลสระลงเรือ และตัวแทนประชาชนที่เข้ารับการบริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้เข้าสัมภาษณ์และให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำวิจัยค้นคว้าอิสระนี้ ทำให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้เป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับบิดามารดา ครอบครัว คณาจารย์ มหาวิทยาลัยรังสิตทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ และเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่บริการอำนวยความสะดวกให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาด้วยดี

จิตติพร วรรณะภูติ

ผู้วิจัย

6405897 : จิตติพร วรรณะภูติ
ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ : การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล บ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี
หลักสูตร : รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา : ศ.ดร.จรัส สุวรรณมาลา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการนำองค์กรในกระบวนการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหาการนำองค์กรในกระบวนการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลฯ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหาร และบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ บุคลากรโรงพยาบาลห้วยกระเจา บุคลากรของเทศบาลตำบลสระลงเรือ และผู้ใช้บริการ รวมทั้งสิ้น 17 คน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และแปลความหมายโดยอิงกับแนวคิดทางวิชาการว่าด้วยการนำองค์กร ตลอดจนตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า ในช่วงก่อนการปรับปรุงคุณภาพนั้นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือประสบปัญหาทั้งด้านการบริหารจัดการที่ขาดภาวะการนำองค์กรและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานด้านการจัดบริการ หลังจากผ่านขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพเป็น รพ.สต. ติดดาว แล้วพบว่าคุณภาพการจัดบริการของโรงพยาบาลโดยรวมดีขึ้น ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลนั้น พบว่ามีกิจกรรมเกี่ยวกับการนำองค์กรอยู่บางส่วน เช่น การสื่อสารองค์กร การสร้างบรรยากาสเพื่อจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ไม่พบว่ามีการวางแผน การคาการณ์ล่วงหน้า การติดตามประเมินผล และการสรุปบทเรียนอย่างเป็นทางการ อีกทั้งพบว่าโรงพยาบาลไม่ได้รับงบประมาณสำหรับการพัฒนาคุณภาพฯ จากหน่วยงานต้นสังกัดแต่อย่างใด

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยครั้งนี้มี 3 ประการคือ (1) หน่วยงานต้นสังกัดควรชี้แจงแนวทางการดำเนินงานตามคู่มือการประเมิน รพ.สต.ติดดาว ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง (2) หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนงบประมาณให้แก่โรงพยาบาลอย่างเพียงพอ (3) ผู้บริหารสถานพยาบาลควรมีทักษะและขีดความสามารถในการนำองค์กรได้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

(การศึกษาค้นคว้าอิสระมีจำนวนทั้งสิ้น 57 หน้า)

คำสำคัญ: การนำองค์กร, การพัฒนาคุณภาพ, โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

6405897 : Jittiporn Varnabhuti

Independent Study Title : Quality Development of Ban-Sa-Long-Ruea Sub-District Health Promoting Hospital, Huai Krachao District, Kanchanaburi Province

Program : Master of Public Administration

Independent Study Advisor : Prof.Charas Suwanmala, Ph.D.

Abstract

The objectives of this research were to study the leadership functions in the quality development process of Ban-Sa-Long-Ruea Sub-District Health Promoting Hospital located in Huai Krachao District, Kanchanaburi Province, and to reflect problems and obstacles of the hospital's quality development. Seventeen Key respondants have been interviewed, including executives and officials of Ban-Sa-Long Rua Sub-District Health Promoting Hospital and those of Huai Krachao Community Hospital, officials of Sa-Long-Ruea Sub-district Municipality, and local peoples who are customers of Sa-Long-Ruea Sub-District Health Promoting Hospital. The researcher used content analysis in analyzing and interpreting data obtained from interviews.

The study found that prior to the quality improvement, the service quality of Ban-Sa-Long Ruea Sub-District Health Promoting Hospital was deficient due to the lack of leadership and basic facilities. Some traits of leadership as been found in the process of service quality development, such as communication, positive work environment. Some key leadership functions are found, such as planning, forecasting, monitoing and evaluation, and readjustment. Surprisingly, the hospital has no financial supported from its supervisory department for the quality improvement project.

It is suggested that the responsible department should clarify the operational guidelines to the field hospitals. In addition, the department should provide sufficient funds to field hospitals. Lastly, the leaders of the field hospitals should have skills and competency to lead the chaning organizations.

(Total 57 pages)

Keywords: Organizational Leadership, Quality Development, Sub-District Health Promoting Hospital

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	**ก**
บทคัดย่อภาษาไทย	**ข**
บทคัดย่อภาษังกฤษ	**ค**
สารบัญ	**ง**
สารบัญตาราง	**ฉ**
บทที่ 1 บทนำ	**1**
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	**5**
2.1 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการนำองค์กร	5
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	**19**
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	19
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ	20
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	21
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	21
บทที่ 4 ผลการวิจัย	**22**
4.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	22
4.2 การบริหารงานของ รพ.สต.ก่อนปรับปรุง	24
4.3 การกำหนดทิศทางขององค์กร	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 การสื่อสารไปสู่บุคลากร	29
4.5 การสร้างบรรยากาศ	30
4.6 การกำกับดูแลตนเองที่ดี	30
4.7 การทบทวนผลการดำเนินงาน	31
4.8 การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร	31
4.9 การประเมินผู้นำในแต่ละระดับ	33
4.10 การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบ	33
4.11 การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม	33
4.12 การสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน	34
4.13 การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น	34
4.14 ผลสำเร็จของการพัฒนา	35
4.15 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพ	36
4.16 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต	36
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	**37**
5.1 สรุปผลการศึกษา	37
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	45
5.3 ข้อเสนอแนะ	47
บรรณานุกรม	ช
ภาคผนวก	ซ
ประวัติผู้วิจัย	ณ

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

4.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล 23

4.2 การบริหารงานของ รพ.สต. ก่อนปรับปรุง 24

5.1 สรุปประเด็นการวิจัย

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (Sub – district Health Promoting Hospital) ใช้ชื่อย่อว่า “รพ.สต.” หรือเดิมเรียกว่า “สถานีอนามัย” เป็นสถานพยาบาลประจำตำบล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีขีดความสามารถระดับปฐมภูมิ เป็นสถานพยาบาลที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนงานสาธารณสุขของประเทศ เพราะถือเป็นสถานพยาบาลชั้นต้นที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชน และนิยมใช้บริการมากขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งทำให้ รพ.สต. จึงต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และพัฒนาการให้บริการ เพื่อให้ความเข้าถึงของประชาชนมีความเท่าเทียมกัน

การพัฒนาของ รพ.สต. ก้าวหน้าขึ้นมากกว่าเดิม ได้มีการยกระดับการบริการเพิ่มมากขึ้นในทุกด้าน ทั้งด้านการรักษา ส่งเสริม ป้องกัน ฟื้นฟู รวมถึงงานคุ้มครองผู้บริโภค ทำให้ประชาชนได้รับบริการสุขภาพที่จำเป็นได้ในหน่วยบริการสุขภาพใกล้บ้าน ถึงแม้ว่า รพ.สต. ครอบคลุมทุกพื้นที่และสามารถเข้าถึงบริการได้สะดวกมากขึ้น แต่จากสถานการณ์การพัฒนาระบบบริการปฐมภูมิในระยะที่ผ่านมา พบว่าอัตราการใช้บริการผู้ป่วยนอกใน รพ.สต. เพิ่มมากขึ้น แต่ยังมีปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากร กระทรวงสาธารณสุขจึงได้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพหน่วยบริการสุขภาพทุกระดับ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ของกระทรวงสาธารณสุข คือ เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดีในที่สุด

กระทรวงสาธารณสุขได้มีการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพหน่วยบริการสุขภาพในระดับ รพ.สต. ขึ้น คือเกณฑ์พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว (รพ.สต.ติดดาว) เพื่อพัฒนาคุณภาพของหน่วยบริการปฐมภูมิ โดยมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพการจัดบริการ (คน เงิน ของ) รพ.สต.ติดดาว จะได้รับบริการที่ได้มาตรฐานใน 5 ประเด็น ได้แก่ 1. การบริหารดี ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการพัฒนา แต่การมีภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญเช่นกันแม้ไม่ได้เป็น

ผู้บริหารก็ตาม เช่น สามารถประสานงาน ผู้บริหาร ภาคีเครือข่าย ให้เห็นความสำคัญในการแก้ปัญหาในพื้นที่ จนสามารถขับเคลื่อนงานให้ประสบความสำเร็จ 2. ประสานงานดี ในการทำงานร่วมกับชุมชน ภาคีเครือข่าย ต้องอาศัยความอ่อนน้อมถ่อมตน ประสานงานในเครือข่ายและภาคีเครือข่าย มีช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน มีกลไกสร้างสัมพันธ์กับชุมชนและสร้างความร่วมมือร่วมกันคิด ค้นหาความจำเป็นด้านสุขภาพในพื้นที่ จากนั้นมาวางแผนโครงการแก้ปัญหา ร่วมกันทำร่วมกันแก้ปัญหา รวมถึงประเมินผลและเรียนรู้ไปด้วยกัน 3. บุคลากรดี เพื่อให้เกิดการบริการที่ดี ควรมีการวางแผนเรื่องอัตรากำลัง สำรวจส่วนขาด วางแผนการสรรหาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการมีการมอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการพัฒนาคุณภาพบุคลากร สร้างแรงจูงใจ สร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้รางวัล ประเมินผลอย่างเป็นธรรม 4. บริการดี หน้าที่สำคัญของ รพ.สต. คือ การจัดระบบบริการครอบคลุมประเภทและประชากรทุกกลุ่มวัย จึงควรมีการพัฒนาคุณภาพการบริการ ทั้งในเชิงรุก และเชิงรับ มีระบบการบริการและข้อมูลสุขภาพที่เชื่อมโยงกับโรงพยาบาลแม่ข่ายอย่างเหมาะสม และ 5. ประชาชนมีสุขภาพดี สุดท้ายผลลัพธ์ในการทำงานคือประชาชนมีสุขภาพดี ประชาชนสามารถดูแลสุขภาพตนเองและครอบครัวได้ รวมถึงร่วมกันดูแลกันในชุมชนที่ตนเองอาศัยอยู่ ได้รับบริการด้านสุขภาพครบถ้วนเหมาะสม มีการติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดจากแหล่งข้อมูลกลาง คือ HDC และนำข้อมูลมาวิเคราะห์สร้างนวัตกรรมงานวิจัยสอดคล้องกับปัญหาชุมชน เพื่อหาโอกาสพัฒนาคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ต่อไป (กระทรวงสาธารณสุข [สธ], 2561)

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ ตำบลสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ได้พัฒนาการบริการมาอย่างต่อเนื่อง มีการใช้โปรแกรม HosXP ระบบฐานข้อมูลมาใช้ในการลงบันทึกข้อมูลพื้นฐานเริ่มต้น จัดอบรมเจ้าหน้าที่ รพ.สต.เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะเพิ่มขึ้น และในปี 2562 รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ได้ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพ รพ.สต.ติดดาว ครบทั้ง 5 ประเด็น ที่ทางกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดไว้ คือ ด้านการบริหาร ด้านประสานงาน ด้านบุคลากร ด้านการบริการ และประชาชนมีสุขภาพดี

ดังนั้น ผู้วิจัยมีความประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาคุณภาพของ รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2562 จนประสบผลสำเร็จได้รับรองผ่านเกณฑ์ให้เป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว

1.2 คำถามการวิจัย

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี มีแนวทางและกลยุทธ์ในการนำองค์กรเพื่อการพัฒนาคุณภาพให้เป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาวได้อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาลักษณะการนำองค์กรในกระบวนการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

1.3.2 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหาการนำองค์กรในกระบวนการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 หน่วยงานที่ทำการศึกษา

การศึกษาในวิจัยนี้ เป็นการศึกษากรณีการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ ในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2562 จนประสบผลสำเร็จได้รับรองผ่านเกณฑ์ให้เป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว

1.4.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหาร รพ.สต. บุคลากรจาก รพ.ประจำอำเภอห้วยกระเจา ผู้ปฏิบัติงานใน รพ.สต. และองค์กรเครือข่าย บุคลากรของ อปท.ในพื้นที่ และผู้ใช้บริการ จำนวน 17 คน ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ	จำนวน 1 คน
ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลสระลงเรือ	จำนวน 1 คน
กำนันประจำตำบลสระลงเรือ	จำนวน 1 คน
ประธานอาสาสมัคร (อสม.)	จำนวน 1 คน
บุคลากรโรงพยาบาลห้วยกระเจาเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา	จำนวน 1 คน

บุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ	จำนวน 7 คน
ประชาชนผู้รับบริการ	จำนวน 5 คน

1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดหลักที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือพัฒนาภาวะการนำขององค์กร ตามแนวคิดว่าด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 1 การนำองค์กร ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งจำแนกองค์ประกอบของการนำองค์กรไว้ 10 ประการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์กร
2. การสื่อสารสร้างความเข้าใจ
3. การสร้างบรรยากาศ
4. การเป็นตัวอย่างที่ดีในการกำกับดูแลตนเองที่ดี
5. การทบทวนผลการดำเนินการ
6. การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร
7. ระบบประเมินผลผู้บริหาร
8. การทำงานที่มีผลกระทบต่อสังคม
9. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
10. การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบถึงลักษณะการนำองค์กรในกระบวนการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ตลอดจนถึงสภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหาในกระบวนการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการสำรวจแนวคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัย อีกทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี โดยมีหัวข้อหลักๆ 2 เรื่องดังนี้

2.1 การพัฒนาการนำองค์กร

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การพัฒนาการนำองค์กร

การนำองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้อธิบายแนวคิดว่าด้วยการนำองค์กรไว้ในหนังสือคู่มือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 1 ไว้ว่า การพัฒนาองค์กรหมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชี้นำ และกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวัง ในผลการดำเนินงานขององค์กร และทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน โดยจำแนกองค์ประกอบของการนำองค์กรไว้ 10 ประการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์กร
2. การสื่อสารสร้างความเข้าใจ
3. การสร้างบรรยากาศ
4. การเป็นตัวอย่างที่ดีในการกำกับดูแลตนเองที่ดี
5. การทบทวนผลการดำเนินการ
6. การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร
7. ระบบประเมินผลผู้บริหาร
8. การทำงานที่มีผลกระทบต่อสังคม
9. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
10. การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

2.1.1 การกำหนดทิศทางองค์กร

ผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดทิศทางองค์กรใน 4 ประเด็น คือ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวัง **วิสัยทัศน์** หมายถึง การมองภาพในอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมาย ปลายทาง ที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน บทบาทที่สำคัญของผู้นำ คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ แก่องค์กร เพื่อสื่อสารไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง เกิดเป็นทีมที่เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความพึงพอใจโดยส่วนรวม ซึ่งลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร สร้างศรัทธาให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นไขว่คว้า ต้องท้าทายความรู้ ความสามารถของทั้งผู้นำ และสมาชิกทุกคนในองค์กรคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ และมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 6)

ขั้นตอนและวิธีการในการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. การประเมินสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรในการตอบสนองต่อโอกาสที่จะเกิดขึ้น หรือการตอบโต้ต่อแรงกดดัน หรือภัยคุกคามจากภายนอก
2. การระบุองค์ประกอบของวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้ขององค์กรผู้บริหารต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่สำคัญ เพื่อใช้ประกอบเนื้อหาในถ้อยแถลงวิสัยทัศน์
3. การกำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพปัจจุบัน และภาพอนาคตที่ต้องการไปแล้วนำมากำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
4. การร่างวิสัยทัศน์โดยการระดมสมองและสร้างความเห็นร่วมกันในองค์กร
5. การประเมินร่างวิสัยทัศน์โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์
6. การทบทวนเพื่อกำหนดเนื้อหาและรูปแบบ
7. นำผลจากการประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมาจัดทำร่างวิสัยทัศน์อีกครั้ง และทบทวนหลักเกณฑ์ รวมทั้งวิพากวิจารณ์จนกว่าจะได้ข้อยุติร่วมกัน

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือหมายถึงการกำหนดพันธกิจในรูปแบบของผลลัพธ์ที่สำคัญ ที่ต้องการเป็นคำตอบของคำถามที่ว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรยึดมั่นและผูกพันอยู่

หลักการทั่วไปของเป้าประสงค์คือ เป้าประสงค์จะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เป้าประสงค์ขอให้เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ และในการกำหนดเป้าประสงค์นั้น อาจประยุกต์ใช้กับตัวแบบต่างๆ ที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เช่น RBM และ Balanced Scorecard ในการกำหหนดเป้าประสงค์นั้น ขอให้พยายามกำหนดเป้าประสงค์โดยการมองกรอบการประเมินทั้ง 4 มิติ คือ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการจัดการ และด้านพัฒนาองค์กร

ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีต้องได้มาจากการระบุว่าภารกิจขององค์กรคืออะไร ต้องไม่เป็นนามธรรม ง่ายต่อการมอบหมาย ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากร ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องพร้อมกัน เป็นที่ต้องการในทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร

ขั้นตอนและวิธีการในการกำหนดเป้าประสงค์ คือการคัดเลือกหรือกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น มักทำได้โดยการประชุมพิจารณากันในคณะกรรมการการวางแผน ซึ่งส่วนมากมักจะดำเนินการตามขั้นตอน คือ การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยทางกลยุทธ์ทั้งหลาย ที่จะมีผลกระทบเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการพิจารณาเป้าประสงค์ และพิจารณาลึกลงไปในแต่ละปัจจัยทางกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นชัดว่า ปัจจัยกลยุทธ์อันใดที่จะสามารถส่งผลกระทบ หรือส่งผลต่อองค์กรให้สามารถเคลื่อนตัวเข้าไปสู่จุดมุ่งหมาย (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 10)

ค่านิยม หมายถึง หลักการชี้นำ หรือพฤติกรรมที่คนในองค์กร หรือคนในองค์กรคาดหวังที่จะปฏิบัติ ค่านิยมจะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 12) ผู้บริหารควรมีบทบาทในการกำหนดค่านิยมขององค์กร โดยเสนอมุมมองใหม่ในการทำงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จัดเตรียมและกำหนดกรอบของค่านิยมหรือคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ วางแนวทางการพัฒนา เพื่อไปสู่ทิศทางใหม่ที่ชัดเจน เปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมองค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยองค์กรแต่งตั้ง เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยม เพื่อสร้างศรัทธาในการนำค่านิยมไปปฏิบัติของบุคลากร การจัดทำค่านิยมองค์กรเป็นการสร้างหน่วยความจำ สื่อด้วยภาพ สื่อด้วยสัญลักษณ์ ระบุพฤติกรรมที่ควรทำ ในบางกรณีอาจต้องอธิบายความสำคัญ (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 13)

ผลการดำเนินการที่คาดหวัง หมายถึง ผลผลิต และผลลัพธ์ ที่องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้รับจากกระบวนการ ผลผลิตและบริการซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ซึ่งผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 17)

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมองค์กรนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงความต้องการ หรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย โดยจะต้องทราบว่าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรนั้นคือใคร การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจกำหนดหรือจำแนกได้ตามปัจจัยใดๆก็ได้ เช่น 1) ประเภทผู้รับบริการที่มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการที่มีคุณลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน 2) ประเภทผู้รับบริการที่มีความต้องการหรือความชอบกระจัดกระจาย 3) ประเภทกลุ่มที่มีความเหมือน (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 17)

2.1.2 การสื่อสารสร้างความเข้าใจ

การสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารด้วยวาจา เอกสาร กริยาท่าทาง และการประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำกับการสื่อสาร ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรอย่างมาก ระบบการเป็นผู้นำที่มีความสามารถขึ้นอยู่กับอำนาจในการสื่อสาร ผู้นำต้องสื่อสารวิสัยทัศน์กับผู้อื่น เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ การสื่อสารภายในองค์กร มี 4 รูปแบบคือ (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 19)

1. Downward Communication เป็นการสื่อสารจากผู้นำสู่บุคลากรซึ่ง เป็นการส่งผ่านเป้าประสงค์ รวมทั้งการกำหนดให้มีคำอธิบายงานที่บุคลากรรับผิดชอบ
2. Upward Communication เป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้นำ ทำให้ผู้นำตระหนักว่าบุคลากรรู้สึกอย่างไรต่องาน ผู้ร่วมงานและองค์กร
3. Lateral Communication ระดับระนาบเดียวกัน ทำให้ประหยัดเวลา และสร้างความสะดวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. Diagonal Communication การสื่อสารที่ตัดผ่านทั้งสายงานและระดับในองค์กร รวมทั้งการสื่อสารกับแบบไม่จำกัดทิศทาง เพื่อให้การประสานงานเกิดความคล่องตัว

การสื่อสารและสร้างความเข้าใจมีขั้นตอนหลักๆ คือ ศึกษาหาข้อเท็จจริง รับฟังและสำรวจปัญหาที่เกี่ยวกับนโยบายและแผนงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การสนทนาแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย กำหนดจุดประสงค์ในการสื่อสาร กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร เช่น ระดับบริหาร หรือ ระดับผู้ปฏิบัติการ กำหนดรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มป้าหมาย กำหนดแผนและผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร ดำเนินการสื่อสารตามที่กำหนดไว้ในแผน ติดตามและประเมินผลการสื่อสาร (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 21)

2.1.3 การสร้างบรรยากาศ

ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจและนวัตกรรม เช่น ควรนำระบบบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้ อย่างทันท่วงที เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

เครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้ในการสร้างบรรยากาศการกระจายอำนาจการตัดสินใจนวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม คือ การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development) (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 23)

2.1.4 การเป็นตัวอย่างที่ดีในการกำกับดูแลตัวเองที่ดี

ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงานในการกำกับดูแลตัวเอง โดยต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนั้น ผู้บริหารยังต้องมีบทบาทด้านการนำองค์กรใน 4 มิติดังนี้ (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 30)

1. บทบาทในการชี้นำ (Pathfinding) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์

2. บทบาทในการสร้างสอดคล้องไปในทางเดียวกัน (Aligning) การคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ในปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์
3. บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) การสร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่
4. บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ทั้งหลักในการทำงาน และประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง

2.1.5 การทบทวนผลการดำเนินการ

การทบทวนผลการดำเนินการ หมายถึง การที่องค์กรได้ดำเนินงานตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ไปช่วงระยะเวลาหนึ่งได้มีการวิเคราะห์ติดตามผลการดำเนินการว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการ และบรรลุเป้าประสงคระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรหรือไม่ โดยอาจพิจารณาผลการดำเนินการจากตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ที่จะสะท้อนถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา

กระบวนการในการทบทวนหรือการติดตามประเมินผลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เนื่องจากหากส่วนราชการใดได้ทบทวนผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจะทำให้ทราบว่าองค์กรสามารถบรรลุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีขั้นตอนและวิธีการ คือ (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 35)

1. ผู้บริหารกำหนดให้มีระบบทบทวนผลการดำเนินการ โดยกำหนดรูปแบบ วิธีการและมอบหมายผู้รับผิดชอบการดำเนินการในแต่ละแผนงาน/โครงการ
2. การทบทวนและประเมินผลการดำเนินการในแต่ละแผนงาน เพื่อนำมาประเมินผลการดำเนินงานเทียบงานเทียบกับค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัด
3. การทบทวนและประเมินผลการดำเนินการในแต่ละแผนงาน เพื่อติดตามผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
4. ผู้บริหารสามารถใช้ช่วงเวลาในการประชุมฝ่ายบริหารขององค์กรซึ่งอาจจัดให้มีการประชุมเป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อติดตามผลการดำเนินการ

2.1.6 การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การนำผลการทบทวนการดำเนินการหรือผลการประเมินมาวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องดำเนินการหรือปรับปรุง ก่อน - หลัง โดยใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ มากำหนดทิศทางขององค์กร และกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงองค์กรได้อย่างทันที

ผู้บริหารมีหน้าที่นำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ และดำเนินการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด รวมทั้งใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารของส่วนราชการใช้วิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนไปปรับปรุง และนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 37)

หลักการปรับปรุงองค์กรแบบ Kaizen

หลักการบริหารงานแบบ Kaizen หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้น แบ่งกว้างๆ ออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะการปรับปรุง คือ (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 38)

1. การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานทุกองค์กรต้องมีพื้นฐานแม้ว่าองค์กรจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน แต่ในความเป็นจริงก็มีหน่วยที่ไม่ได้ทำตามมาตรฐานที่มีอยู่ คำถามคือ ทำไมผู้คนจึงไม่ทำตามมาตรฐานที่มี
2. การปรับปรุงทีละเล็กทีละน้อย ในประเด็นนี้เป็นเรื่องที่ให้ทุกคนในองค์กรได้รู้จักการเลิก ลด เปลี่ยน กระบวนการการทำงานที่ไม่เหมาะสม เครื่องจักรที่ซื้อมาแต่ใช้งานไม่เต็มที่หรือไม่เหมาะสมกับงานการจัดเก็บวัสดุ การเคลื่อนย้ายที่มากเกินไป โดยมีขั้นตอนและวิธีการ คือ
    - 2.1 ขั้นตอน/วิธีกำหนด Vital Faw จากตารางการจัดลำดับความสำคัญแบบ 2 ปัจจัย กำหนดเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุง เช่น กำหนดปัจจัยในการตัดสินใจ 2 ปัจจัย ได้แก่ “ความยากง่ายในการปรับปรุง” และ “ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการปรับปรุง”
    - 2.2 สร้างตาราง ระดับปรับปรุง ง่าย-ยาก แสดงไว้ในแนวตั้งด้านซ้ายมือสุด ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ มาก-น้อย แสดงด้านบนตารางแนวนอน และจัดลำดับความสำคัญ

2.3 ขั้นตอน / วิธีการกำหนด Vital Few จากตารางการจัดลำดับความสำคัญด้วยการถ่วงน้ำหนักโอกาสปรับปรุง กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุงโดยหากมีผู้ร่วมตัดสินใจหลายคน และสร้างตาราง โอกาสในการปรับปรุงแสดงไว้ในแนวตั้งด้านมือซ้ายสุดมีเกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนักแสดงด้านบนตารางแนวนอน และมีน้ำหนักรวมของโอกาสในการปรับปรุงแสดงด้านบนตารางแนวนอนคอลัมน์ขวาสุด

2.1.7 การประเมินผลผู้บริหาร

การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นการวัดผลการทำงานของผู้บริหารในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ภายใต้วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่น โดยมีวัตถุประสงค์หลักๆ ดังนี้ (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 42)

1. เพื่อพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายวิธีในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร
2. เพื่อการเปลี่ยนแปลงงานการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในช่วยการตัดสินใจในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อปฏิบัติการในเรื่องค่าจ้างเดือนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่บุคลากรให้เป็นไปโดยความเสมอภาคและยุติธรรม
4. เพื่อตรวจสอบระบบการสรรหา และว่าจ้างการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้สามารถใช้วัดความถูกต้องของกระบวนการคัดเลือกบุคลากรตามระบบการสรรหาและว่าจ้างได้
5. เพื่อความเข้าใจในการบังคับบัญชา การประเมินอย่างเป็นทางการ และตามระยะเวลาจะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้ทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาให้ทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละระดับประกอบด้วย ผู้บริหาร (Manager Rating) ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Immediate Supervisor Rating) ผู้ร่วมงานระดับเดียวกัน (Peer Rating) การประเมินโดยกลุ่มหรือคณะกรรมการ (Committee Rating) การประเมินตนเอง (Self-Rating) ผู้อยู่ใต้บังบัญชา (Subordinates Appraising) ลูกค้า (Customer) และการประเมินผลแบบ 360 องศา (360-degree feedback)

2.1.8 การจัดการผลกระทบต่อสังคม

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8 (3) กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดี และผลเสียให้ครบทุกด้านทั้งก่อนและหลังกาดำเนินการใดๆ อีกทั้งให้มีขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนในกรณีใดที่จะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

นอกจากนั้น หน่วยงานของรัฐยังต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporatate Social Responsibility : CSR) ซึ่งหมายถึงการแสดงกิจกรรมอย่างรู้หน้าที่ และแสดงความรับผิดชอบด้วยความรอบคอบอย่างต่อเนื่อง มีเหตุผลตามหลักจริยธรรมและกำกับดูกิจการที่ดี โดยไม่สร้างผลกระทบในทางลบ นอกจากนั้นยังต้องดำเนินกิจกรรมช่วยเหลือ ฟื้นฟู สภาพสังคมและชุมชนตลอดจนอนุรักษ์ ฟื้นฟูธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 50)

การดำเนินงานตามพันธกิจในความรับผิดชอบอาจทำให้เกิดผลกระทบทั้งทางบวก และทางลบต่อสังคม ผู้รับบริการหรือส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไข และป้องกันมิให้เกิดผลกระทบทางลบ รวมถึงต้องมีจริยธรรมในการบริการองค์กร และมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์สุขให้เกิดแก่สังคมและชุมชนโดยรวม ถึงแม้การทำ CSR ในยุคแรกๆ นั้น ไม่ได้เกิดขึ้นจากเจตนารมณ์ที่ดีขององค์กรเอง แต่นั่นก็เป็นจุดประกายการทำ CSR ขึ้นในสังคม เพราะหลายองค์กรจะพบว่าการก่อให้เกิดปัญหา เช่น การประท้วงเรื่องแรงงาน สิ่งแวดล้อม ฯลฯ (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 51)

แนวทางปฏิบัติตามแนวคิดของ CSR แบ่งเป็น 4 หมวดหลัก

1. การปฏิบัติภายในองค์กร เช่น การดูแลไม่ให้เกิดการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชนภายใน
2. การปฏิบัติภายนอกองค์กร เช่น การมีระบบตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัย
3. ความน่าเชื่อถือ เช่น มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นนอนเพื่อรายงานผลความคืบหน้าจากการปฏิบัติ
4. การอบรมบุคลากร เช่น มีหลักสูตรอบรมการเป็นพลเมืองดีแก่บุคลากรในองค์กร

การศึกษาวิเคราะห์เพื่อหาผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นนับว่าได้เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรไม่ควรละเลย เนื่องจากการทำ CSR เป็นส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่ดี มีศีลธรรม คำนึงถึงคน ชุมชน และสิ่งแวดล้อมตามแนวคิด CSR อย่างต่อเนื่อง (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 53)

2.1.9 การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

การบริหารจัดการในปัจจุบันนอกจากจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรแล้วผู้นำควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอย่างจริยธรรมทั้งต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการสร้างจริยธรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่าย และเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารองค์กรอย่างแท้จริง

การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม ในที่นี้หมายถึง การทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจในการปฏิบัติการ และการปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของส่วนราชการและควรสอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานของค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูก และ ความผิด” ของการกระทำใด ๆ (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 62)

การสร้างจริยธรรมองค์กรมีหลายวิธี ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการเลือกใช้ เช่น

1. ผู้นำเป็นต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership) ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีด้านพฤติกรรมศาสตร์กล่าวว่าเมื่อผู้นำมีค่านิยม ความเชื่อ ที่ตนเองยึดมั่นอย่างไร ก็มักแสดงพฤติกรรมที่ตรงกับสิ่งที่ตนเชื่อถือออกมาไม่ว่าจะพฤติกรรมนั้นจะดีหรือไม่ ย่อมมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

อย่างมาก และส่งผลต่อการที่พวกเขายึดถือปฏิบัติตาม หรือที่เรียกว่า “Walk-the-Talk” (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 63)

2. การฝึกอบรมจริยธรรม (Training) แนวทางในการบริหารจริยธรรม สามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางเชิงบังคับให้ปฏิบัติตาม (Compliance-based approach) และแนวทางเชิงศักดิ์ศรี (Integrity-based approach) (พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์, ปี 2551, น. 64)
3. ประมวลจริยธรรมและการปฏิญาณ (Codes and Oaths) จรรยาบรรณหรือแนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรมเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่งและส่งผลในทางที่ดีต่อการบริหารงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของเอกสาร หรือไม่ก็ได้ แต่ควรจะมีการบันทึกเป็นเอกสารเผยแพร่อย่างเป็นทางการจะเหมาะสมกว่า การประมวลจริยธรรมนั้นต้องมีการกำหนดให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรและการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดพฤติกรรมที่ควรทำ หรือไม่ควรทำ หรือควรทำอย่างไร
4. การตรวจสอบจริยธรรม (Ethics Audits) การตรวจสอบจริยธรรมจะทำให้ทราบความแตกต่างของการรับรู้และการประพฤติปฏิบัติด้านจริยธรรมในแต่ละช่วงเวลา เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาก่อนที่จะเกิดผลกระทบอย่างมากขึ้น
5. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) การบริหารทรัพยากรบุคคลก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างจริยธรรมในองค์กร เพื่อเป็นรากฐานของการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรี การบริหารทรัพยากรบุคคลประกอลด้วยกิจกรรมหลายประการได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การว่าจ้างการพัฒนาบุคคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.10 การสร้างการยอมรับและการสนับสนุนจากชุมชน

การพัฒนาองค์กรควรได้รับการสนับสนุนจากชุมชนที่เกี่ยวข้อง ผู้นำองค์กรจึงต้องแสวงหาและดำเนินการเพื่อให้ชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรได้เข้ามารับรู้ มีส่วนร่วมและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรอย่างจริงจัง โดยเฉพาะชุมชนที่ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว โดยทำการศึกษาย้อนหลังไปประมาณ 5 ปี โดยผู้วิจัยขอยกตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมา 3 เรื่อง ดังนี้

หทัยรัตน์ คงสืบ, วิไลลักษณ์ เรืองรัตนตรัย (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว รวมทั้งปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย และสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย รูปแบบการวิจัยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ดำเนินการระหว่างธันวาคม 2560 – ธันวาคม 2561 จัดเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) ที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว ปี 2560 จำนวน 7 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว คือ (1) กลยุทธ์ขององค์กร กำหนดเป้าหมาย วางแผนการดำเนินงานและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (2) โครงสร้างขององค์กร จัดกลุ่มงาน มอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน (3) ระบบการปฏิบัติงาน บริหารจัดการเป็นระบบ ประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ศึกษาเกณฑ์คุณภาพฯ และกระบวนการประเมิน วิเคราะห์และเพิ่มเติมส่วนขาด แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการดำเนินงาน พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงาน (4) บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (5) ทักษะความรู้ความสามารถบุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน ได้รับการพัฒนาศักยภาพตามสายงานที่รับผิดชอบ (6) การจัดรูปแบบที่เหมาะสม ผู้อำนวยการ รพ.สต.ให้ความสำคัญ มีการจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและร่วมดำเนินงาน (7) ค่านิยมร่วม บุคลากรมีความมุ่งมั่น ซื่อสัตย์เสียสละ ปฏิบัติงานเป็นทีม ดูแลให้เกียรติผู้ร่วมงาน ปัญหาอุปสรรค พบว่า งบประมาณไม่เพียงพอ เกณฑ์คุณภาพฯ มีรายละเอียดค่อนข้างมาก ระยะเวลาเตรียมความพร้อมมีน้อย

ธิติพัทธ์ ภูริชัยวรนันท์, ช่อทิพย์ บรมธนรัตน์, วรางคณา จันทร์คง (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาวใน

จังหวัดกาญจนบุรี ได้ใช้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว ปี 2562มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงาน 5 หมวด บริหารดี ประสานงานดี บุคลากรดี บริการดี และประชาชนมีสุขภาพดีของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาวในจังหวัดกาญจนบุรี (2) เพื่อศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว และ (3) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ผ่านเกณฑ์ รพ.สต.ติดดาว เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หรือผู้รับผิดชอบงาน รพ.สต. ติดดาว ที่ผ่านการประเมิน รพ.สต.ติดดาว ปี 2560 จำนวน 23 คน ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน 5 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 การบริหารดี มีผู้นำที่ดีมีความเป็นผู้นำ สามารถบริหารและจัดการองค์กรได้ทุกเรื่อง มีการดำเนินงานได้อย่างมีมาตรฐาน หมวดที่ 2 ประสานงานดี มีการให้ความสำคัญกับประชากรทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเชื่อมโยงได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย หมวดที่ 3 บุคลากรดี บุคลากรดีและมีประสิทธิภาพ หมวด 4 บริการดี ประชาชนได้รับบริการที่ดี จากระบบการบริการที่ดี มีมาตรฐาน ครบตามความจำเป็นขั้นพื้นฐาน หมวดที่ 5 ประชาชนมีสุขภาพดี ที่เกิดจากการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม เกิดการพัฒนาการดูแลตนเองอย่างมีคุณภาพและเป็นระบบ ปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อความสำเร็จการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลคิดดาว คือ ปัจจัยการรับรู้นโยบาย การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และแรงจูงใจ ข้อเสนอแนะ ควรชี้แจงแนวทางการดำเนินงานตามคู่มือการประเมิน รพ.สต.ติดดาว ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง เป็นไปตามแนวทางเดียวกัน และงบประมาณการดำเนินงานควรสนับสนุนตามความจำเป็น และส่วนขาดให้เหมาะสมของแต่ละสถานบริการ

ภานุพันธ์ ไพฑูรย์ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จการขับเคลื่อนการดำเนินงาน รพ.สต.ติดดาว เขตอำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาวในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเถอมือง จังหวัดพะเยา รูปแบบวิจัยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ทำการศึกษาด้วยการทบทวนรวบรวมข้อมูลเอกสารการดำเนินงาน รพ.สต.ติดดาว ในเขตอำเภอเมืองพะเยา ปีงบประมาณ 2560 – 2562 และศึกษาจากการประชุม กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า ด้านการขับเคลื่อนการดำเนินงาน รพ.สต.ติดดาว มีขั้นตอนการดำเนินงาน โดยมีการจัดตั้งคณะทำงาน กำหนดเป้าหมายและวางแผนร่วมกันในระดับอำเภอ วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน ทบทวน

สาเหตุและหาแนวทางพัฒนาแนวแก้ไขปัญหาร่วมกัน ได้แก่ วิเคราะห์องค์กร วางแผนการดำเนินงาน การสื่อสารองค์กร เรียนรู้ร่วมกัน สรุปผลคืนข้อมูล และนำผลการปฏิบัติงานที่ได้พัฒนาต่อเนื่อง สอดคล้องกับหลักบริหารองค์กร และการพัฒนาระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement : CQI) ด้านปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ รพ.สต.ติดดาว คือ 1) กลยุทธ์ขององค์กร วิเคราะห์ผล กำหนดเป้าหมาย วางแผน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนเป็นหนึ่งเดียว 2) โครงสร้างขององค์กร มีการจัดคณะทำงาน มอบหมายภารกิจหน้าที่อย่างชัดเจน 3) ระบบการปฏิบัติงาน จัดทำแผนปฏิบัติการ ตรวจสอบคนเงิน ของ จัดระบบสื่สารภายในองค์กร สร้างการมีส่วนร่วมและเรียนรู้ร่วมกัน 4) บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 5) ทักษะความรู้ความสามารถ บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน 6) รูปแบบการบริหารจัดการ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมงานแผนการดำเนินงาน 7) ค่านิยมร่วม กำหนดเป้าหมายหนึ่งเดียวร่วมกัน คณะทำงานมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ เอาใจใส่ เต็มใจและให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ผลการดำเนินงาน รพ.สต.ในเขตอำเภอเมือง ผ่านการประเมินคุณภาพ รพ.สต.ระดับ 5 ดาว ครบทุกแห่งในปี 2562 เป็นอำเภอแรกในจังหวัดพะเยา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้ผ่านเกณฑ์ติดดาว องค์กรแต่ละแห่งมีการกำหนดกลยุทธ์ และวางแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อความมีประสิทธิภาพ บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถและศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับงาน และทุ่มทำงานเพื่อเป้าหมายที่วางไว้จนสำเร็จ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษางานวิจัย เรื่องการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลตบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ครั้งนี้ ได้แก่

1. นางสุนทรี บัวงาม ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
2. นายปกรณ์ ขุนสวัสดิ์ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานสาธารณสุขชำนาญงาน
3. นางสาวนภลักษณ์ ไทรไกรกระ ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ
4. นางสาวผุสดี สายเพ็ชร ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุข
5. นางสาววารุณี เหมือนทัด ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุข (ทันตสาธารณสุข)
6. นางชนกชน เดชวารี ตำแหน่ง ผู้ช่วยแพทย์แผนไทย
7. นางสาวมารินทร์ วงษ์กรณ์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยแพทย์แผนไทย
8. นางสาววันเพ็ญ เซี่ยงหลิว พนักงานทั่วไป
9. นางวารีย์ เปียสวน พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ โรงพยาบาลห้วยกระเจา
10. นายสิริเวช พิกุลแก้ว ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลสระลงเรือ
11. นายสมยศ เชาว์รักษ์ กำนันตำบลสระลงเรือ
12. สรว.กิจจา เปรมปรีดิ์ ประธานอาสาสมัคร (อสม.) ตำบลสระลงเรือ
13. นางสาวชญาดา ปทุมสูตร ประชาชนผู้รับบริการ

14. นายประสาน สุดยอด ประชาชนผู้รับบริการ
15. นางสาวจิราพร เชื้อวงษ์ ประชาชนผู้รับบริการ
16. นางประสงค์ เจริญจันทร์ ประชาชนผู้รับบริการ
17. นายศตวรรษ ผลขาว ประชาชนผู้รับบริการ

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ และลงพื้นที่เพื่อไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและแจกแบบสัมภาษณ์แบบเขียนให้กับทีมบุคลากร ที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ โดยใช้ตัวผู้วิจัย เครื่องบันทึกเสียง แบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคล แบบสัมภาษณ์ และแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก ปัจจัยความสำร็จในด้านการบริหารงานในองค์กร ตามกรอบแนวคิดงานวิจัย เรื่องการนำองค์กร แบ่งเป็น 10 หังข้อ ดังนี้ คือ (1) การกำหนดทิศทางองค์กร (2) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (3) การสร้างบรรยากาศ (4) การเป็นตัวอย่างที่ดีในการกำกับดูแลตนเองที่ดี (5) การทบทวนผลการดำเนินการ (6) การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร (7) ระบบประเมินผลผู้บริหาร (8) การทำงานที่มีผลกระทบต่อสังคม (9) การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (10) การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ รวมทั้งเหตุผลในการพัฒนาคุณภาพการบริการ ขั้นตอนการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค จนกระทั่งผ่านเกณฑ์การประเมินตามเกณฑ์ รพ.สต.ติดดาว ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ จังหวัดกาญจนบุรี โดยดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ เป็นการเก็บเอกสารเชิงทุติยภูมิ ทั้งที่เป็นหนังสือ และสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ รายงานประกอบการประเมินรับรองของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ, คู่มือแนวทางการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว ปี 2561, หนังสือชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร โดยผู้วิจัยเลือกเฉพาะในส่วนที่เชื่อมโยง หรือมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดการวิจัย
2. ผู้วิจัยจัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ และแนวทางการตั้งคำถาม
3. ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์โดยที่ปรึกษา ว่าตรงตามเนื้อหาและมีข้อมูลถูกต้องครบถ้วนหรือไม่

4. แก้ไขและปรับปรุงให้เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นหนังสือ และสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ผู้วิจัยจะเลือกเฉพาะส่วนที่เชื่อมโยงหรือมีส่วนสัมพันธ์กับเนื้อหาสาระ และกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์ พร้อมกับลงพื้นที่เพื่อทำความรู้จักกับผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ และดูสถานที่จริง

3.3.2 การสัมภาษณ์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีขอบเขตคำถามของบทสัมภาษณ์ไว้เรียบร้อยแล้ว และใช้แบบสัมภาษณ์ที่เป็นการเขียนคำตอบ ซึ่งผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ จำนวน 8 คน โดยคำถามที่ใช้จะเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งการนำองค์กร และให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบตามกรอบแนวคิดการศึกษา และมีอิสระในการตอบ โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.3.2.1 ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นัดหมายวัน เวลา สถานที่ ที่จะสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ พร้อมเตรียมเครื่องมือในการบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึก และอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

3.3.2.2 ขั้นสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผล และขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ และดำเนินการสัมภาษณ์ตามคำถามที่เตรียมมา จนครบทุกประเด็นคำถามการวิจัย

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการศึกษาการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และนำเสนอโดยวิธีการพรรณา และข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ตีความหมายของข้อมูล ตัดบางช่วงที่ไม่จำเป็น ตลอดจนตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูล และสรุปผลการวิจัยเป็นตาราง เพื่อนำเสนอข้อมูลให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความเหมาะสม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจรณาถึงการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ข้อเขียนในบทนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา เรื่อง การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ประเด็นที่จะนำเสนอประกอบด้วย 16 ประเด็นตามลำดับดังนี้ (1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (2) รพ.สต.ก่อนการปรับปรุงในด้านต่างๆ (3) เหตุผลในการพัฒนาคุณภาพ (3) การกำหนดทิศทางองค์กร (การเริ่มต้นการพัฒนา การวางแผนการดำเนินงาน การจัดหา-จัดสรรงบประมาณ) (4) การสื่อสารไปสู่บุคลากร (5) การสร้างบรรยากาศ (6) การวางระบบกำกับดูแลตนเองที่ดี (7) การทบทวนผลการดำเนินงาน (8) การจัดลำดับความสำคัญและปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร (การแต่งตั้งทีมพี่เลี้ยง การปรับปรุงระบบบริการ อาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อม) (9) การประเมินผลผู้บริหารในแต่ละระดับ (10) การคาดการณ์ล่วงหน้าต่อผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม (11) การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (12) การสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็ง (13) การประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (14) ผลสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพหลังจากผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพ (15) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพ (16) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร

4.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 7 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ จำนวน 1 คน กลุ่มผู้บริหารกองการศึกษาเทศบาลตำบลสระลงเรือ จำนวน 1 คน กลุ่มผู้นำตำบลวระลงเรือ จำนวน 1 คน กลุ่มอสม.จำนวน 1 คน กลุ่มบุคลากรโรงพยาบาลห้วยกระเจา จำนวน 1 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ จำนวน 7 คน และกลุ่มประชาชน จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 17 คน ดังแสดงในตารางที่ 4.1 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	ชื่อ ตำแหน่ง	จำนวน (ราย)
ผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ	นางสุนทรี บัวงาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ	1
ผู้บริหารกองการศึกษาเทศบาลตำบลสระลงเรือ	นายสิริเวช พิกุลแก้ว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลสระลงเรือ	1
ผู้นำชุมชน	นายสมยศ เชาว์รักษ์ ตำแหน่ง กำนันประจำตำบลสระลงเรือ	1
อาสาสมัครสาธารณสุขประจำตำบลสระลงเรือ	สรว.กิจจา เปรมปรีดิ์ ตำแหน่ง ประธานอาสาสมัคร (อสม.)	1
บุคลากรโรงพยาบาลห้วยกระเจา	นางวารี เปียสวน ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ	1
ผู้ปฏิบัติงาน รพ.สต.	1. นายปกรณ์ ขุนสวัสดิ์ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานสาธารณสุขชำนาญงาน 2. นางสาวลักษิกา เชื้อเมฆ ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ 3. นางสาวผุสดี สายเพ็ชร ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุข 4. นางสาววารุณี เหมือนทัด ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุข (ทันตสาธารณสุข) 5. นางชนกชน เดชวารี ตำแหน่ง ผู้ช่วยแพทย์แผนไทย	7

	6. นางสาวมารินทร์ วงษ์กรณ์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยแพทย์แผนไทย 7. นางสาววันเพ็ญ เซี่ยงหลิว พนักงานทั่วไป	
ประชาชนผู้รับบริการ	1. นางสาวชญาดา ปทุมสูตร 2. นายประสาน สุดยอด 3. นางสาวจิราพร เชื้อวงษ์ 4. นางประสงค์ เจริญจันทร์ 5. นายศตวรรษ ผลขาว	5

4.2 การบริหารงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือก่อนปรับปรุง

ในช่วงก่อนการปรับปรุงคุณภาพนั้น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือประสบปัญหาทั้ง ด้านการบริหารจัดการที่ยังขาดภาวะการนำองค์กร ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานไม่พร้อมและชำรุดทรุดโทรม และปัญหาคุณภาพของการให้บริการ ซึ่งทั้งหมดนี้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน โดยปัญหาที่ผู้ให้ ข้อมูลกล่าวถึงมากที่สุด 3 ประเด็นแรก คือ (1) บุคลากรไม่เพียงพอ (2) งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนา (3) วัสดุอุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ซึ่งแสดงว่าปัญหากลุ่มนี้มีความสำคัญและเห็น ได้ชัดเจนมากที่สุด” รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4.2 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.2 การบริหารงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือก่อนปรับปรุง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	ประเด็นปัญหา/pain points
ผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ (สุนทรี บัวงาม)	- **ด้านบุคลากร** บุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน และศักยภาพในการทำงานยังเป็นขั้นพื้นฐาน ไม่มีการอบรมที่เป็นหลักสูตรเฉพาะทาง - **ด้านการบริการ** เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอ จึงทำให้การบริการยังไม่มีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบของบุคคลหนึ่งเยอะเกินหน้าที่ - **ด้านอาคาร สถานที่** ไม่มีการแยกห้องทำงานที่เป็นสัดส่วน

	อาคารค่อนข้างทรุดโทรม พื้นที่ของรพ.สต. ไม่สามารถขยายออกไปไหนได้ ค่อนข้างจำกัด - **ด้านการบริหารการเงิน** งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนา - **ด้านการบริหารจัดการ** หละหลวมไม่เป็นระบบ บริหารจัดการอะไรไม่ได้มาก เนื่องจากขาด งบประมาณในการสนับสนุน - **ด้านวัสดุอุปกรณ์** มีวัสดุอุปกรณ์น้อย และค่อนข้างเก่า มีขีดข้อจำกัดในการนำมาใช้งาน
ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลสระลงเรือ (สิริเวช พิกุลแก้ว)	- **ด้านบุคลากร** บุคลากรที่ลงพื้นที่ไม่เพียงพอ ต้องขอความอนุเคราะห์เพิ่มเติมจากโรงพยาบาลห้วยกระเจา - **ด้านการบริการ** ดูแลเอาใจใส่ในการตรวจสุขภาพเด็กๆ เป็นอย่างดี - **ด้านการบริหารการเงิน** รพ.สต.มีงบประมาณไม่เพียงพอ เทศบาลให้การสนับสนุนบประมาณไปให้ - **ด้านวัสดุอุปกรณ์** วัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการรักษาเบื้องต้น
บุคลากรโรงพยาบาลห้วยกระเจา (วารี เปียสวน)	- **ด้านบุคลากร** บุคลากรไม่พอ พอลงปฏิบัติงาน ต้องนำหมอและพยาบาลของโรงพยาบาลห้วยกระเจาไปเติมให้พอ - **ด้านการบริการ** บุคลากรขาดทักษะในการให้คำแนะนำแก่ประชาชน ยังทำได้ไม่ดี เนื่องจากไม่มีความรู้เฉพาะทาง - **ด้านอาคาร สถานที่** อาคารสถานที่ไม่อื้ออำนวยต่อการจัดกระบวนการให้บริการ - **ด้านการบริหารการเงิน** รพ.สต.มีงบประมาณไม่เพียงพอ โรงพยาบาลห้วยกระเจามีการสนับสนุนบประมาณไปให้รพสต. - **ด้านวัสดุอุปกรณ์** วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ต้องเบิกจากทางโรงพยาบาลห้วยกระเจา ซึ่งสามารถเบิกได้ตลอด ไม่จำกัด

ผู้นำตำบลสระลงเรือ (สมยศ เชาว์รักษ์)	- **ด้านบุคลากร** มีปัญด้านการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน - **ด้านการบริการ** พร้อมบริการ และให้คำแนะนำแก่ประชาชน - **ด้านอาคาร สถานที่** อาคารสถานที่ไม่เพียงพอ เวลานัดประชาชนมาพร้อมๆกัน สถานที่ในการให้บริการคับแคบเกินไป - **ด้านวัสดุอุปกรณ์** มีวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ
ประธาน อสม. (กิจจา เปรมปรีดิ์)	- **ด้านบุคลากร** บุคลากรพอใช้ได้ - **ด้านการบริการ** พร้อมบริการประชาชน - **ด้านอาคาร สถานที่** สถานที่เล็กเกินไปหากประชาชนมาใช้บริการเยอะๆ พร้อมกัน - **ด้านวัสดุอุปกรณ์** มีวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการแจกจ่ายงานให้ อสม. เช่น การลงพื้นที่ไปตรวจวัดความดันตามหลังคาเรือนที่ได้รับมอบหมาย อุปกรณ์ไม่พียงพอกับการทำงาน
ผู้ปฏิบัติงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ (ปกรณ์ ขุนสวัสดิ์, ลักษิกา เชื้อเมฆ, ผุสดี สายเพ็ชร, วารุณี เหมือนทัด, ชนกชน เดชวารี, มารินทร์ วงษ์กรณ์, วันเพ็ญ เซี่ยงหลิว)	- **ด้านอาคาร สถานที่** บางส่วนชำรุดทรุดโทรม ใช้การไม่ได้ - **ด้านการบริหารการเงิน** เงินบำรุงไม่เพียงพอต่อการบริหาร - **ด้านวัสดุอุปกรณ์** มีวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน
ประชาชนผู้รับบริการสัมภาษณ์ 5 ราย (ชญาดา ปทุมสูตร, ประสาน สุดยอด, จิราพร เชื้อวงษ์, ประสงค์ เจริญจันทร์, ศตวรรษ ผลขาว)	- การบริการของบุคลากรดี ใส่ใจผู้ป่วย ให้คำแนะนำดี

4.3 การกำหนดทิศทางองค์กร

(1) การริเริ่มพัฒนาคุณภาพให้เป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของ รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ให้เหตุผลตรงกันว่าเป็นการดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงสาธารณะสุขที่ต้องการให้โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลยกระดับคุณภาพการให้บริการ ไม่ได้มาจากความต้องการหรือความพร้อมของ รพ.สต.เองแต่อย่างใด ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ รพ.สต. ด้านล่างนี้

> “รพ.สต.ไม่ได้อยากพัฒนาคุณภาพเอง แต่เป็นนโยบายจากทางกระทรวงสาธารณสุขที่อยากพัฒนาคุณภาพการบริการของ รพ.สต. ทั่วประเทศ ยกระดับให้เทียมเท่ากับการได้รับบริการกับแพทย์ในโรงพยาบาล เพื่อให้ประชาชนได้รับการรักษาที่ดีมีคุณภาพ ลดภาระค่าใช้จ่ายประชาชนทั้งค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และค่ารักษาพยาบาล รพ.สต.บ้านสระลงเรือ จึงดำเนินการตามนโยบายของกระทรวง” (คำสัมภาษณ์ ของ นางสุนทรี บัวงาม ตำแหน่ง ผอ. รพ.สต.)

(2) การกำหนดทิศทางองค์กร

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือไม่ได้กำหนดทิศทางขององค์กรขึ้นมาเอง แต่รับนโยบายของกระทรวงสาธารณะสุขมาและดำเนินการ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงาน รพ.สต. ด้านล่างนี้

> “เป้าหมายและทิศทางขององค์กร กระทรวงกำหนดมาให้ รพ.สต.เพียงแค่เดินตามเกณฑ์ที่วางไว้ ผู้นำจะรับนโยบายมา และถ่ายทอดสู่บุคลากรโดยการประชุมก่อนการดำเนินงานทุกครั้ง เพื่อทิศทางในการดำเนินงานที่เหมือนกัน แบ่งงานที่ตนเองรับผิดชอบ และนำมาบูรณาการร่วมกัน”(สุนทรี บัวงาม, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2565)

> “เป้าหมายของการทำงานกระทรวงสาธารณสุขกำหนดมาให้ รพ.สต.มีการประชุม เพื่อรับรู้ถึงทิศทางที่ดำเนินงานต่อไป ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน” (ชนชนก เดชวารี, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 กันยายน 2565)

(3) การวางแผนการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์ ทุกคนให้เหตุผลตรงกันว่าโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ ไม่มีแผนการดำเนินงานที่เป็นเฉพาะของ รพ.สต. หลักเกณฑ์ในการพัฒนาทั้งหมดมาจากแนวทางการดำเนินงานที่กระทรวงสาธารณะสุขได้กำหนดไว้ และได้พูดคุยก่อนการทำงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการและผู้ปฏิบัติงานของ รพ.สต.ด้านล่างนี้

> “ก่อนทำงานมีการพูดคุยกันก่อนทุกครั้ง หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน ทำให้การทำงานเป็นไปตามาตรฐานเดียวกัน มีการกระจายอำนาจในการทำงานหรือการตัดสินใจ ทำหน้าที่แทนกันในเรื่องง่ายๆ แต่ถ้าเป็นการคัดกรองคนไข้ที่ต้องใช้หลักทางวิชาการ ก็จะให้บุคลากรที่มีความชำนาญในด้านนั้นดูแล และประเมินผลในทุกกระบวนการ” (สุนทรี บัวงาม, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2565)

> “แผนการดำเนินงาน คือ การให้ความสำคัญกับประชากรเป้าหมาย ชุมชน การจัดระบบบริการให้ครอบคลุมประเภท และประชากรทุกกลุ่มวัย ตามวัตถุประสงค์ อ้างอิงตามคู่มือแนวทางการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว ปี 2561” (วารุณี เหมือนทัด, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 กันยายน 2565)

(4) การระดมทรัพยากร และการจัดสรรทรัพยากร

งบประมาณ ในการพัฒนาคุณภาพของ รพ.สต. ต้องใช้งบประมาณค่อนข้างมาก-แต่กระทรวงสาธารณสุขไม่ได้จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาระบบบริการมาให้ งบประมาณหลักมาจากสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) โอนงบให้กับโรงพยาบาลห้วยกระเจา (CUP) ซึ่งเป็นเครือข่ายหลักที่ดูแล รพ.สต.บ้านสระลงเรือ งบประมาณที่ได้รับปีละ 1 ครั้ง ประมาณ 300,000 บาท รพ.สต.ทั้งอำเภอห้วยกระเจา 6 แห่ง ต้องมาประชุมกันว่างบประมาณที่ได้มานั้น จะจัดสรรไปให้ รพ.สต.ไหน เท่าไหร่บ้าง ดูตามความเหมาะสม และงบประมาณอีกทางหนึ่ง คือ รายรับของ รพ.สต. เอง ซึ่งประกอบด้วย เงินสนับสนุนจัดบริการ เงินจ่ายตามเกณฑ์คุณภาพและผลงานบริการปฐมภูมิ (QOF) เงินสนับสนุนการจัดบริการแพทย์แผนไทย เงินตอบแทนกำลังคนด้านสาธารณสุข PP Fee Schedule เงินโอนจัดสรรเงินกองทุนส่งเสริมป้องกันโรค (PPB)” (สุนทรี บัวงาม, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2565)

ทีมพี่เลี้ยง การแต่งตั้งทีมพี่เลี้ยง เป็นกลยุทธ์การระดมความรู้ เทคโนโลยี ด้านบุคลากร เข้ามาช่วยเหลือ วิเคราะห์ปัญหา และให้คำแนะนำ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือได้รับความร่วมมือจาก 2 หน่วยงาน คือ สาธารณสุขอำเภอห้วยกระเจา และโรงพยาบาลห้วยกระเจา ให้จัดทีมพี่เลี้ยงมาช่วยเหลือสนับสนุนการปรับปรุงระบบการทำงานของ รพ.สต. ซึ่งทีมพี่เลี้ยงของสาธารณสุขอำเภอห้วยกระเจา 2 คน จะคอยให้ความช่วยเหลือด้านงานเอกสารทางวิชาการว่าควรมีเนื้อหาแบบไหน มีหัวข้ออะไรบ้าง และตรวจสอบผลงานตามเกณฑ์ก่อนนำเสนอ ส่วนทีมพี่เลี้ยงจากทางโรงพยาบาล ประมาณ 4-5 คน จะดูเรื่อง IC (การป้องกันการติดเชื้อ) งานทางการพยาบาล อุปกรณ์ทางการแพทย์ การใช้งานเกี่ยวกับขยะติดเชื้อ และงานด้านหัตถการทั้งหมด

> “ทีมพี่เลี้ยงร่วมวิเคราะห์ เพื่อค้นหาปัญหาส่วนขาดของหน่วยบริการและแก้ปัญหาที่มีตามความเหมาะสมของปัญหา มาจากเช่น การขอสนับสนุนจากหน่วยบริการอื่น หรือเรียกว่า CUP เพื่อให้ความช่วยเหลือในกรณีที่หน่วยบริการไม่สามารถทำได้ (สุนทรี บัวงาม, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2565)”

4.4 การสื่อสารไปสู่บุคลากรทุกคนรวมทั้งผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

จากคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือใช้การสื่อสารไปสู่บุคลากรแบบแนวราบ คือ การประชุมชี้แจงกับทุกฝ่าย ดังคำสัมภาษณ์ของผู้นำ รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ด้านล่างนี้

> “การประชุมชี้แจงแนวทางการทำงาน แนวทางแก้ไขปัญหา และแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล เกิดความยั่งยืน เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด เช่น ช่วงเดือนตุลาคม ถึงเดือนธันวาคม จะเป็นช่วงที่คัดกรองคนไข้ปกติทั่วไป เจาะเลือดเพื่อวัดค่าน้ำตาล วัดความดัน ปีละ 1 ครั้ง ซึ่งทาง รพ.สต. ก็จะประชาสัมพันธ์ผ่านไปยังอาสาสมัครสาธารณสุข(อสม.) ทางกลุ่มไลน์ เพื่อกระจายข่าวให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง“ (สุนทรี บัวงาม, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2565)

4.5 การสร้างบรรยากาศ

ผู้บริหารของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ มีการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบกระจายอำนาจโดยวิธีต่างๆ เช่น ผู้นำจะอธิบายนโยบายขององค์กรให้กับบุคลากรทั้งหมดเข้าใจ ว่าองค์กรมีนโยบายในการบริการและดูแลสุขภาพของประชาชนในพื้นที่ให้ดีที่สุด เป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงาน สิ่งใดที่ควรทำ และสิ่งใดไม่ควรทำ เมื่อผู้ร่วมงานต่างมีความเข้าใจในนโยบายขององค์กร และเข้าใจในหน้าที่บทบาทของตน ก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และทำงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานใน รพ.สต. ด้านล่างนี้

> “ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในมุมมองของตนเอง ทำให้ทุกคนรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดและอยู่ร่วมกัน ทำงานเป็นกันเอง ” (ลักษิกา เชื้อเมฆ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2565)

> “ผู้นำมีการจัดสถานที่ทำงานไว้อย่างปลอดโปร่งสำหรับร่วมพูดคุย ปรึกษาปัญหาในการทำงาน ” (ผุสดี สายเพ็ช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2565)

4.6 การวางระบบกำกับดูแลตนเองที่ดีของผู้นำ

รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ใน 1 ปี จะมีการวางแผนงานไว้ว่าจะนำงบประมาณไปทำอะไรบ้าง และมีการตรวจสอบโดยสาธารณะสุขจังหวัด โดยนำโครงการที่เราเขียนส่งให้กับกระทรวงสาธารณสุขอำเภอเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง หรือต้องแก้ไขรายละเอียดเพิ่มเติมหรือไม่ หลังจากที่แก้ไขเรียบร้อยแล้วจึงส่งให้กับกระทรวงสาธารณสุขจังหวัดพิจารณาต่อไป รพ.สต.ต้องทำตามแผนซึ่งมีขั้นตอนรองรับอยู่แล้ว แบบระบบตรวจสอบการดำเนินงานในทุกระดับมีการแบ่งแยกในแต่ละส่วน ที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละด้าน เป็นผู้กำหนดมาตรฐานในการติดตาม ควบคุม กำกับงาน

> “รพ.สต.มีหน่วยงานเข้ามาตรวจสอบ ทั้งระดับจังหวัด โดยสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และระดับอำเภอ โดยสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ มีการตรวจสอบปีละ 1 ครั้ง เรียกว่า การตรวจสอบภายใน เป็นการตรวจสอบด้านการเงิน การบัญชี เป็นต้น” (วารุณี เหมือนทัด, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 กันยายน 2565)

4.7 การทบทวนผลการดำเนินงาน

(1) การทบทวนผลการดำเนินงาน

การทบทวนผลการดำเนินงานของ รพ.สต.ไม่ได้มีระบุไว้ชัดเจน เพียงแค่เป็นการประเมินติดตามผลการดำเนินงานที่ระบุไว้แค่หัวข้อใหญ่ๆเท่านั้น ดังคำสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ รพ.สต. ด้านล่างนี้

> “โรงพยาบาลห้วยกระเจาจะมาติดตามผลการดำเนินงานของ รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ทุก 3 เดือน และ 6 เดือน เกี่ยวกับการบริหาร การเงิน การคลัง การทำงานในทุกงานจะต้องนำทั้งด้านดีและด้านที่มีผลกระทบ มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน เพื่อให้งานทุกงานและทุกภาคส่วน สามารถนำปัญหาที่มีมาแก้ไขและปรับปรุงสู่ทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง” (สุนทรี บัวงาม, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2565)

(2) ประเมินความสำเร็จขององค์กรอย่างไร

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของผู้นำและบุคลากรภายใน รพ.สต. พบว่า ไม่พบข้อมูลของการวางแผนดำเนินงานที่ชัดเจน มีแต่นโยบายจากทางกระทรวงสาธารณสุข ที่บุคลากรดำเนินงานตามนโยบาย ส่งผลให้ไม่พบข้อมูลของการทบทวนผลการดำเนินงาน ต่อเนื่องมาจนถึงการประเมินผลสำเร็จขององค์กร ก็ไม่สามารถจะอธิบายรายละเอียดที่ชัดเจนได้

4.8 การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

(1) การจัดลำดับควาสำคัญเพื่อการปรับปรุงขององค์กรของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือได้ทำการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร และนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อวางแผนปรับปรุงคุณภาพ รพ.สต.ให้เป็นไปตามมาตรฐานของกระทรวง จากคำสัมภาษณ์เห็นว่า การพัฒนาคุณภาพด้านการบริการของบุคลากร เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ให้สอดคล้องกับระบบของ รพ.สต.ที่ปรับปรุงใหม่ ต่อมาคือเรื่องอาคาร สถานที่ อุปกรณ์การทำงานต้องมีความพร้อมและเพียงพอต่อการทำงาน และข้อสุดท้าย เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม เพื่อประโยชน์ของผู้ป่วยภายในตำบลสระลงเรือ เพื่อให้ผู้ป่วยสามารถช่วยเหลือตนเองได้มากที่สุด

(2) การพัฒนาคุณภาพด้านการบริการ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ มีการพัฒนาการบริการ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อเพิ่มมาตรฐานการบริการ เช่น เมื่อก่อนประชาชนไม่จำเป็นต้องถือบัตรประชาชนมา เพียงแค่บอกชื่อ เจ้าหน้าที่ก็จะจดใส่กระดาษ แต่ปัจจุบัน ต้องนำบัตรประชาชนมาด้วย เสียบเป็นสมาร์ทการ์ด ข้อมูลก็จะขึ้นในระบบ ซึ่งมีความรวดเร็ว และสามารถบันทึกข้อมูลของประชาชนได้ครบถ้วน และในส่วนของการประชาสัมพันธ์ทางสื่อโซเชี่ยลมีเดีย เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ รพ.สต.ด้านล่างนี้

> “ มีการพัฒนาบุคลากรให้รองรับการให้บริการอย่างมีคุณภาพ รพ.สต.รับคนไข้มาจากโรงพยาบาลห้วยกระเจา เช่น คนไข้เรื้อรัง เพื่อลดขั้นตอนและลดความแออัดของโรงพยาบาล เมื่อก่อนไม่มี แต่พอมีมาตรการก็ต้องทำตามมาตรการ โดยโรงพยาบาลจะสนับสนุนพยาบาล และเภสัชกร 2 ครั้ง ต่อ 1 เดือน รพ.สต.ทุกที่ต้องมีระบบ PC CARE เทียบเท่าโรงพยาบาล ทั้งเรื่องยา เรื่องการบริการ รวมถึงการบริหารองค์กร ที่ปัจจุบัน รพ.สต. ได้นำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น” (สุนทรี บัวงาม, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2565)

(3) การปรับปรุงหรือพัฒนาด้านอาคาร สถานที่ และสภาพแวดล้อม

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ ได้นำระบบของโรงพยาบาลห้วยกระเจามาเป็นตัวอย่างในการปรับปรุงห้องทำงานแต่ละฝ่าย แยกห้องให้เป็นระบบมากขึ้น ต่อเติมอาคารด้านหน้า เพื่อรองรับผู้ป่วยได้มากขึ้น ทำห้องน้ำด้านหน้าเพิ่ม รวมถึงห้องน้ำคนพิการ ต่อเติมโดมด้านหลังเพื่อเป็นที่เก็บของ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงาน รพ.สต.ด้านล่างนี้

> “นำระบบของโรงพยาบาลมาปรับปรุงโครงสร้างทุกอย่าง มีการปรับปรุงระบบต่างๆให้ทุกสหวิชาชีพ เช่น IC ต้องไปดูระบบของขยะ ห้องน้ำ ห้องยา ระบบการใช้ยา รวมถึงตัวบุคลากรด้วย”(วารี เปียสวน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2565)
>
> “รพ.สต. มีการแยกห้องระบบ IC ควบคุมโรค ห้องปลอดเชื้อ ห้องส่งเสริมสำหรับทำงาน ห้องยา ห้องทำฟัน ห้องแพทย์แผนไทย และอยากทำห้องฉุกเฉินอยู่ด้านหน้า เพื่อรองรับผู้ป่วยฉุกเฉิน โดยที่ไม่ต้องเข้ามาในตัวอาคาร เพื่อความสะดวก และรวดเร็วมีการต่อเติม

ห้องตรวจโรค และแบ่งแยกห้องอื่นๆเป็นแผนก เช่น ANC, EPI, ER เป็นต้น” (สุนทรี บัวงาม, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2565)

4.9 การประเมินผู้นำในแต่ละระดับ

จากการให้สัมภาษณ์ของบุคลากร รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ไม่พบการประเมินผู้นำในแต่ละระดับ เพียงแค่มีการประเมินองค์กรประจำปี แต่ไม่ได้ระบุรายละเอียดชัดเจน ถึงการประเมินผลของผู้นำในแต่ละระดับ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้นำ รพ.สต.บ้านสระลงเรือ

“นโยบายจากกระทรวงจะดูว่า รพ.สต.มีมาตรฐานตามหลักเกณฑ์หรือยัง และมีการนำข้อบกพร่องมาแก้ไข มีการพัฒนาบุคลากรทุกปี เช่น การเข้าอบรม การฝึกทักษะเฉพาะด้านเพิ่มเติม” (สุนทรี บัวงาม, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2565)

4.10 การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริหาร และการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม

รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ไม่ได้มีการวางแผนถึงผลกระทบทางลบในการพัฒนาคุณภาพ เพียงแต่มีการวางแผนโดยระบุเป็นงานแต่ละงาน ดังคำสัมภาษณ์ของบุคลากรของ รพ.สต.บ้านสระลงเรือด้านล่างนี้

“ในการทำงานทุกอย่างอาจจะมีข้อเสียเกิดขึ้นได้ ทาง รพ.สต.ได้มีการเตรียมการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในทุกงาน โดยการประชุมวางแผนให้เหมาะสมกับงานลักษณะนั้นๆ” (ปกรณ์ ขุนสวัสดิ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 กันยายน 2565)

4.11การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

การดำเนินงานของบุคลากรใน รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ยึดหลักตามแนวทางปฏิบัติของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งหลักปฏิบัตินี้กระทรวงสาธารณสุขให้ใช้กับบุคลากรทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง เหมาะสม แสดงถึงการ

มีคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร อีกทั้งผู้นำ รพ.สต.ได้ปลูกฝังให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และแสดงออกอย่างเหมาะสม ให้บริการผู้ป่วยให้เหมือนกับญาติของตน

4.12 การสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน

รพ.สต.บ้านสระลงเรือ มีการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนโดยทำให้เกิดความร่วมมือของภาคีเครือข่าย ที่เป็นหลักประสานงานระหว่าง รพ.สต.กับชุมชน คือ อาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเป็นองค์กรภาคประชาชนที่ทำงานสุขภาพในชุมชน มีการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง ดำเนินงานเป็นเครือข่ายที่ต่อเนื่อง ยั่งยืน และมีความสามัคคีในการทำงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ รพ.สต. ด้านล่างนี้

> “สนับสนุนชุมชนให้มีความเข้มแข็งในทุกด้านที่ รพ.สต.สามารถช่วยเหลือได้ แต่หากเรื่องใดที่เกินความสามารถ ก็จะช่วยเหลือด้านการติดต่อประสานงานกับภาคีเครือข่าย เพื่อให้มีการเสริมสร้างให้ชุมชนแข้มแข็ง เช่น มีโครงการพระราชดำริ ปีละ 20,000 บาท ทำโครงการเกี่ยวกับขยะ มีการตั้งธนาคารขยะ แล้วนำไปทำปุ๋ยหมัก และปุ๋ยคอก เป็นต้น” (สุนทรี บัวงาม, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2565)

4.13การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น

การประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นเป็นไปด้วยความราบรื่น รพ.สต.มีการประสานงานกับโรงพยาบาลห้วยกระเจาเป็นหลัก ในเรื่องการปรับระบบการทำงานใหม่ ให้เข้าตามหลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ ขอคำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องการใช้ยา หรือขอความสนับสนุนบุคลากรมาช่วยปฏิบัติงานที่ รพ.สต.ในช่วงที่มีการนัดผู้ป่วยเบาหวาน ความดัน เดือนละ 2 ครั้ง นอกจากนั้น ยังมีการประสานงานกับสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารทางวิชาการ ซึ่งได้รับการแนะนำเป็นอย่างดี

ในระดับปฏิบัติการ รพ.สต. ได้มีการประสานงานระหว่างรพ.สต.กับอาสาสมัครสาธารณสุข ร่วมมือกันทำงานและพัฒนาให้ชุมชนดีขึ้น ทุกฝ่ายต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งการให้ความร่วมมือกับเทศบาลตำบลสระลงเรือ ในการส่งบุคลากรทางทันตกรรมของ รพ.สต.ไปให้เข้าไปให้ความรู้แก่เด็กๆในศูนย์เด็กเล็ก เรื่องการดูแลรักษาช่องปาก

4.14 ผลสำเร็จของการพัฒนา หลังผ่านเกณฑ์การประเมินโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว

4.14.1 **ด้านบุคลากร** โรงพยาบาลห้วยกระเจาได้อบรมความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากรของ รพ.สต. เช่น เรื่องการใช้ยา การช่วยเหลือคนไข้ฉุกเฉิน เป็นต้น และมีการสนับสนุนบุคลากรทางการแพทย์ และเภสัชกร มาช่วยปฏิบัติงานในวันที่นัดผู้ป่วยมาตรวจเบาหวาน ความดัน เดือนละ 2 ครั้ง ทำให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้เฉพาะทางและนำมาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.14.2 **ด้านการบริการ** มีระบบการบริการที่ดีขึ้น ปรับโครงสร้างใหม่ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการแบ่งเบาภาระงานของบุคลากรไปได้ เช่น เก็บข้อมูลของผู้ป่วยที่มาติดต่อกับทาง รพ.สต. ทำให้ค้นหาข้อมูลของผู้ป่วยได้รวดเร็วและแม่นยำ สามารถกระจายคนไข้ให้เป็นไปตามลำดับการรักษาของทาง รพ.สต. ได้โดยไม่ติดขัด

4.14.3 **ด้านอาคาร สถานที่** มีการปรับปรุงด้านอาคารด้านหน้า เพื่อให้รองรับผู้ป่วยได้มากขึ้น มีห้องน้ำสำหรับประชาชน และห้องน้ำคนพิการ บริการอยู่ด้านหน้า แบ่งแยกสัดส่วนการแบ่งงานกันทำได้อย่างชัดเจน ห้องคัดกรองผู้ป่วย จากนั้นกระจายไปยังห้องต่างๆ เช่น ห้องทำแผล ห้องทันตกรรม ห้องแพทย์แผนไทยโบราณ เป็นต้น และสภาพแวดล้อมโดยรอบของ รพ.สต. มีการปลูกหญ้า ตัดแต่งกิ่งต้นไม้ มีบุคลากรที่ดูแลรักษาทำความสะอาดอยู่สม่ำเสมอ

4.14.4 **ด้านการบริหารการเงิน** งบประมาณเป็นไปตามที่กระทรวงสนับสนุนมาในแต่ละปี ซึ่งก็ยังถือว่าไม่เพียงพอต่อการพัฒนาที่น่าจะพัฒนาไปได้มากกว่านี้

4.14.5 **ด้านการบริหารจัดการ** ผู้นำมีการบริหารได้เป็นระบบมากขึ้น โดยยึดตามระเบียบการพัฒนาคุณภาพของกระทรวงสาธารณสุข ตามเท่าที่งบประมาณสนับสนุนลงมาจากกระทรวง

4.14.6 **ด้านวัสดุอุปกรณ์** ได้รับการสนับสนุนเรื่องวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานจากโรงพยาบาลห้วยกระเจา สามารถเบิกได้ไม่จำกัด ทำให้เพียงพอต่อการทำงานมากขึ้น

4.15 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพ และวิธีแก้ไขปัญหา

แรกในช่วงเริ่มต้นการปรับปรุงคุณภาพ มีบุคลากรของ รพ.สต. มีความคิดต่อต้าน ด้วยความไม่พร้อมของ รพ.สต. ในด้านบุคลากร แต่ก็ต้องดำเนินงานตามนโยบายเพื่อพัฒนาคุณภาพตามแผนของกระทรวงสาธารณสุข อีกทั้งไม่ได้มีงบสนับสนุนจากกระทรวง ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้การพัฒนาไม่เป็นไปตามนโยบายทั้งหมด การพัฒนาด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข โดยผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะสาขาวิชาชีพ บางครั้งก็เป็นเกณฑ์ที่เกินความจำเป็นสำหรับขั้นปฐมภูมิและมีปัญหาในเรื่อง คน งาน สิ่งของ ที่ทาง รพ.สต. ไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ ต้องอาศัยหรือได้รับการสนับสนุนจากภาคีเครือข่าย จากทางโรงพยาบาลเรื่องการพัฒนาบุคลากร การปรับโครงสร้างการทำงานใหม่ การสนับสนุนด้านบุคลากรลงมาช่วยเหลืองานที่ รพ.สต. เป็นครั้งคราว และขอคำปรึกษากับทางสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเป็นผู้ชี้แนะแนวทางการทำเอกสารทางวิชาการ การปรับแก้ไขหัวข้อการนำเสนอต่างๆต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ให้มีความถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้ รพ.สต.พัฒนาคุณภาพจนเป็น รพ.สต.ติดดาวได้สำเร็จ

4.16 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ การพัฒนาควรได้รับงบประมาณสนับสนุน เพื่อที่จะสามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเต็มที่ เต็มกำลัง ดังคำสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ รพ.สต.ด้านล่างนี้

> “ควรมีการพัฒนาที่ควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการทำงาน แต่ปัจจุบันการทำงานของ รพ.สต.ติดดาว มีแต่แนวทางการทำงานให้ได้ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด แต่ขาดการสนับสนุนงบประมาณ ทำให้งานบางอย่างเราไม่สามารถทำได้ ต้องมาจากความสามารถทางวิชาชีพ แต่ทาง รพ.สต.ยังขาดทางด้านนี้เป็นอย่างมาก ทำงานทุกอย่างด้วยคนที่มีความรู้ด้านเดียว แต่สามารถทำได้ทุกอย่างเกินศักยภาพของตน” (สุนทรี บัวงาม, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2565)

บทที่ 5

สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร รพ.สต. บุคลากรจาก รพ.ประจำอำเภอห้วยกระเจา ผู้ปฏิบัติงานใน รพ.สต. และองค์กรเครือข่าย บุคลากรของ อปท.ในพื้นที่ และผู้ใช้บริการ รวมทั้งสิ้น 17 คน โดยกำหนดกรอบแนวคิด เรื่องการนำองค์กร ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาเป็นขอบเขตของการตั้งคำถามการสัมภาษณ์ และดำเนินการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 17 คน โดยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุป

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

สรุปประเด็นทางวิจัย เรื่อง การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี จากคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงานของ รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ภาคีเครือข่าย และผู้รับบริการ จำนวนทั้งสิ้น 17 ราย โดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง การนำองค์กร มาเป็นหัวข้อหลักในการตั้งคำถามการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้คำตอบที่ครอบคลุม และชัดเจนที่สุด ซึ่งผลสรุปของงานวิจัยได้แบ่งออกเป็น 10 ประเด็น ดังนี้

1. **การกำหนดทิศทางขององค์กร** เป้าหมายและทิศทางขององค์กร กระทรวงกำหนดมาให้ รพ.สต.เพียงแค่เดินตามเกณฑ์ที่วางไว้ ผู้นำจะรับนโยบายมา และถ่ายทอดสู่บุคลากร โดยการประชุมก่อนการดำเนินงานทุกครั้ง เพื่อทิศทางในการดำเนินงานที่เหมือนกัน แบ่งงานที่ตนเองรับผิดชอบ และนำมาบูรณาการร่วมกัน

ข้อมูลข้างต้นไม่ตรงตามหลักวิชาการ การกำหนดทิศทางองค์กร ผู้นำขององค์กรจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรเอง เรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินงาน ตามสรุปด้านบนนั้น เป็นเพียงแค่รับกฎเกณฑ์มาจากกระทรวง ไม่ได้กำหนดทิศทางขององค์กรเอง

2. **การสื่อสารสร้างความเข้าใจ** การประชุมชี้แจงแนวทางการทำงาน แนวทางแก้ไขปัญหาและแนวทางการปฏิบัติงานที่ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และกำหนดแนวทางการแก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล เกิดความยั่งยืน เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

ข้อมูลข้างต้นตรงตามหลักวิชาการ การสื่อสารสร้างความเข้าใจ การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสารโต้ตอบกับผู้ให้ข้อมูลได้ ซึ่งข้อสรุปการสื่อสารสร้างความเข้าใจ เป็นไปตามหลักของวิชาการ

3. **การสร้างบรรยากาศ** มีการทำแผนการปฏิบัติงานที่เป็นรูปแบบมาตรฐาน ก่อนทำงานมีการพูดคุยกันก่อนทุกครั้ง หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน ทำให้การทำงานเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน มีการกระจายอำนาจในการทำงานหรือการตัดสินใจ ทำหน้าที่แทนกันในเรื่องง่ายๆ แต่ถ้าเป็นการคัดกรองคนไข้ที่ต้องใช้หลักทางวิชาการ ก็จะให้บุคลากรที่มีความชำนาญในด้านนั้นดูแล และประเมินผลในทุกกระบวนการ ผู้นำมีการชื่นชมบุคลากร ให้กำลังใจกันในการทำงาน และตักเตือนหากเกิดข้อผิดพลาด

ข้อมูลข้างต้นตรงตามหลักวิชาการ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ตามหลักของการนำองค์กร เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เกิดการเรียนรู้ และส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างถูกต้องตามกฎระเบียบ

4. **การเป็นตัวอย่างที่ดีในการกำกับดูแลตนเองที่ดี** ใน 1 ปี จะมีการวางแผนงานไว้ ว่าจะนำงบประมาณไปทำอะไรบ้าง และมีการตรวจสอบโดยสาธารณะสุขจังหวัด โดยนำโครงการที่เราเขียนไว้ว่าทำอะไรบ้าง รพ.สต.ต้องทำตามแผน ซึ่งมีขั้นตอนรองรับอยู่แล้ว แบบระบบตรวจสอบการดำเนินงานในทุกระดับมีการแบ่งแยกในแต่ละส่วน ที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละด้าน เป็นผู้กำหนดมาตรฐานในการติดตาม ควบคุม กำกับงาน

ข้อมูลข้างต้นตรงตามหลักวิชาการ การเป็นตัวอย่างที่ดีในการกำกับดูแลตนเองที่ดี เรื่องที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของราชการ ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

5. **การทบทวนผลการดำเนินการ** เนื่องจากไม่มีการวางแผนการดำเนินงาน จึงไม่พบข้อมูลของการทบทวนผลการดำเนินงาน

ข้อมูลข้างต้นไม่ตรงตามหลักวิชาการ การทบทวนผลการดำเนินการ เนื่องจาก เบื้องต้นผู้นำต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน และใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินงาน มาใช้ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

6. **การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร** มีการจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงองค์กร นำจุดแข็ง จุดอ่อน มาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงตามแผนของกระทรวงสาธารณสุข

ข้อมูลข้างต้นตรงกับหลักวิชาการ การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร ผู้นำมีวิธีการนำผลดังกล่าว มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อเกิดการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

7. **การประเมินผลผู้บริหาร** จากคำสัมภาษณ์ไม่พบข้อมูลของการประเมินผู้นำในแต่ละระดับ

ข้อมูลข้างต้นไม่ตรงตามหลักวิชาการ การประเมินผลผู้บริหาร เนื่องจากผู้นำในแต่ละระดับจะต้องมีการประเมินผล เพื่อนำไปปรับปรุงระบบการนำขององค์กร

8. **การทำงานที่มีผลกระทบต่อสังคม** โรงพยาบาลส่งเริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ ไม่มีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบทางลบของการบริหารงาน

ข้อมูลข้างต้นไม่ตรงตามหลักวิชาการ การทำงานที่มีผลกระทบต่อสังคม ต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบต่อสังคม และควรเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าว

9. **การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม** ผู้นำ รพ.สต. บ้านสระลงเรือ ได้ปลูกฝังให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และแสดงอกอย่างเหมาะสม ให้บริการผู้ป่วยให้เหมือนกับญาติของตน

ข้อมูลข้างต้นตรงตามหลักวิชาการ การดำเนินการย่างมีจริยธรรม ผู้นำและบุคลากรต้องทำให้มั่นใจว่า การตัดสินในการปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรม ที่สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ

10. การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ อาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) มีบทบาทสำคัญในการเป็นองค์กรภาคประชาชนที่ทำงานสุขภาพในชุมชน มีการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง ดำเนินงานเป็นเครือข่ายที่ต่อเนื่อง และยั่งยืน

ข้อมูลข้างต้นตรงตามหลักวิชาการ การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ การดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมที่นอกเหนือจากหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง หรือเป็นส่วนขยายของงานในหน้าที่ของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อชุมชน

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ ไม่มีแผนในการดำเนินงานที่เป็นของตนเอง ส่งผลให้ในหัวข้อของการประเมินผู้นำในแต่ละระดับ การประเมินความสำเร็จขององค์กร การทบทวนผลการดำเนินงาน และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบทางลบของการบริหาร ไม่สามารถทราบรายละเอียดที่ชัดเจนได้ เพียงแต่มีการวางแผนเกี่ยวกังบประมาณในแต่ละปี ว่าจะนำงบประมาณไปดำเนินงานด้านใดบ้าง โดยประชุมชี้แจงกับบุคลากรทุกฝ่ายพร้อมเพรียงกัน ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในมุมมองของตนเอง พร้อมกับการปลูกฝังให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และแสดงออกอย่างเหมาะสม ซึ่งในการทำงานจะต้องประสานงานกับทั้งภาคีเครือข่าย และประชาชน บุคลากรของ รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่น ร่วมกันพัฒนาความเข้มแข็ง ให้กับชุมชน ดำเนินงานเป็นเครือข่ายที่ต่อเนื่อง ยั่งยืน และมีความสามัคคีในการทำงาน

ผลสำเร็จของการปรับปรุงคุณภาพ ในช่วงก่อนการปรับปรุงคุณภาพนั้น ระบบบริการของ รพ.สต.บ้านสระลงเรือยังขาดคุณภาพ เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประการ อาทิ การบริหารจัดการที่ยังไม่เป็นระบบ การสนับสนุนงบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการพัฒนา ขาดบุคลากรที่มีศักยภาพในการดำเนินงาน ประกอบกับอาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ที่ทรุดโทรม และไม่เพียงพอต่อการใช้งาน แต่หลังจากที่รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ได้ผ่านเกณฑ์การประเมินเป็น รพ.สต.ติดดาวแล้วนั้น ผลสำเร็จของการพัฒนาในด้านต่างๆ แสดงให้เห็นดังนี้

1. **ด้านบุคลากร** มีการพัฒนาคุณภาพบุคลากร พัฒนาศักยภาพด้านต่างๆให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่

2. **ด้านการบริการ** นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการแบ่งเบาภาระงานของบุคลากร ในการเก็บข้อมูลผู้ป่วย
3. **ด้านอาคาร สถานที่** ปรับปรุงด้านหน้าอาคาร เพื่อรองรับผู้ป่วยได้มากขึ้น ลดความแออัด
4. **ด้านการบริหารการเงิน** งบประมาณก็ยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพที่น่าจะพัฒนาไปได้มากกว่านี้
5. **ด้านการบริหารจัดการ** ผู้นำบริหารงานได้เป็นระบบมากขึ้น
6. **ด้านวัสดุอุปกรณ์** สามารเบิกได้จากโรงพยาบาลห้วยกระเจาได้อย่างไม่จำกัด

อนึ่ง ผู้นำและบุคลากรของ รพ.สต.บ้านสระลงเรือ มีข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาคุณภาพองค์กรต่อไปในอนาคตว่า หากมีนโยบายการพัฒนา หน่วยงานหลักควรให้การสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนา หากมีแต่หลักเกณฑ์ต่างๆมาให้ แต่ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ จะส่งผลให้ผลลัพธ์ที่กำหนดไว้อาจจะไม่เป็นไปตามนั้น

ตารางที่ 5.1 สรุปประเด็น

ประเด็นการศึกษา	ข้อค้นพบ
1. ปัญหา (Pain points) ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ ก่อนการปรับปรุงคุณภาพ	- **ด้านบุคลากร** บุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน และศักยภาพในการทำงานยังเป็นขั้นพื้นฐาน ไม่มีการอบรมที่เป็นหลักสูตรเฉพาะทาง - **ด้านการบริการ** เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอ จึงทำให้การบริการยังไม่มีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบของบุคคลหนึ่งเยอะเกินหน้าที่ - **ด้านอาคาร สถานที่** ไม่มีการแยกห้องทำงานที่เป็นสัดส่วน อาคารค่อนข้างทรุดโทรม พื้นที่ของ รพ.สต. ไม่สามารถขยายออกไปไหนได้ ค่อนข้างจำกัด - **ด้านการบริหารจัดการ** หละหลวมไม่เป็นระบบบริหารจัดการอะไรไม่ได้มาก เนื่องจากขาดงบประมาณในการสนับสนุน - **ด้านวัสดุอุปกรณ์** มีวัสดุอุปกรณ์น้อย และ

	ค่อนข้างเก่า มีขีดข้อจำกัดในการนำมาใช้งาน
2. เหตุผล-ที่มาของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ	รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ดำเนินการพัฒนาตามนโยบายจากทางกระทรวงสาธารณสุข ที่อยากพัฒนาคุณภาพการบริการของ รพ.สต. ทั่วประเทศ ยกระดับให้เทียมเท่ากับการได้รับบริการกับแพทย์ในโรงพยาบาล เพื่อให้ประชาชนได้รับการรักษาที่ดีมีคุณภาพ ลดภาระค่าใช้จ่ายประชาชนทั้งค่าใช้จ่ายในการเดินทางและค่ารักษาพยาบาล รพ.สต.บ้านสระลงเรือ จึงดำเนินการตามนโยบาย
3. จุดเริ่มต้นของการพัฒนา	รพ.สต.ขอรับความสนับสนุนจากโรงพยาบาลห้วยกระเจา และสาธารณสุขอำเภอ
4. แผนการดำเนินงานการพัฒนา	จากการสัมภาษณ์ รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ไม่ได้วางแผนการดำเนินงาน เพียงแค่ทำตามนโยบายที่กระทรวงสาธารณสุขให้มาเท่านั้น
5. งบประมาณในการพัฒนา	ในการพัฒนาคุณภาพต้องใช้งบประมาณค่อนข้างมาก (ไม่ได้ระบุจำนวน) แต่กระทรวงสาธารณสุขไม่ได้มีงบประมาณมาให้ ทาง รพ.สต. ได้งบประมาณหลักมาจากโรงพยาบาลห้วยกระเจา ซึ่งมีจำกัด ทำให้พัฒนาได้เท่าที่จำเป็น และงบประมาณสนับสนุนจากเทศบาลตำบล สระลงเรือเล็กน้อย
6. การพัฒนาด้านอาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อม	อาคารก่อนการปรับปรุงใช้ระบบเดียวกัน แต่พอติดดาวต้องแยกให้เป็นระบบ ระบบ IC ควบคุมโรค ของห้องปลอดเชื้อ ห้องส่งเสริมสำหรับทำงาน ห้องยา ห้องทำฟัน ห้องแพทย์แผนไทย และอยากทำห้องฉุกเฉินอยู่ด้านหน้า เพื่อรองรับผู้ป่วยฉุกเฉิน โดยที่ไม่ต้องเข้ามาในตัวอาคาร เพื่อความสะดวก และรวดเร็ว
7. การพัฒนาคุณภาพด้าน การบริการ	เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จึงมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเก็บข้อมูล การ

	ค้นหาข้อมูลของผู้ป่วย ทำให้แบ่งเบาภาระงานของบุคลากรไปได้บางส่วน
8. การกำหนดทิศทางองค์กร	เป้าหมายและทิศทางขององค์กร กระทรวงกำหนดมาให้ รพ.สต.เพียงแค่เดินตามเกณฑ์ที่วางไว้ ผู้นำจะรับนโยบายมา และถ่ายทอดสู่บุคลากรโดยการประชุมก่อนการดำเนินงานทุกครั้ง เพื่อทิศทางในการดำเนินงานที่เหมือนกัน แบ่งงานที่ตนเองรับผิดชอบและนำมาบูรณาการร่วมกัน
9. การแต่งตั้งทีมพี่เลี้ยงระดับอำเภอไปร่วมวิเคราะห์	ภาคีเครือข่ายจาก 2 หน่วยงาน คือ โรงพยาบาลห้วยกระเจา สนับสนุนด้านบุคลากร และอุปกรณ์ทางการแพทย์ และสาธารณสุขอำเภอ ช่วยเหลืองานด้านเอกสารทางวิชาการ
10. การสื่อสารของผู้นำสู่บุคลากร	การประชุมชี้แจงแนวทางการทำงาน แนวทางแก้ไขปัญหา และแนวทางการปฏิบัติงานที่ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และกำหนดแนวทางการแก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล เกิดความยั่งยืน เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด
11. การสร้างบรรยากาศ	มีการทำแผนการปฏิบัติงานที่เป็นรูปแบบมาตรฐานก่อนทำงานมีการพูดคุยกันก่อนทุกครั้ง หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน ทำให้การทำงานเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน มีการกระจายอำนาจในการทำงานหรือการตัดสินใจ ทำหน้าที่แทนกันในเรื่องง่ายๆ แต่ถ้าเป็นการคัดกรองคนไข้ที่ต้องใช้หลักทางวิชาการ ก็จะให้บุคลากรที่มีความชำนาญในด้านนั้นดูแล และประเมินผลในทุกกระบวนการ ผู้นำมีการชื่นชมบุคลากร ให้กำลังใจกันในการทำงาน และตักเตือนหากเกิดข้อผิดพลาด
12. การกำกับดูแลตนเองที่ดี	แต่ละระบบงานมีการตรวจสอบติดตาม ควบคุมกำกับงานเฉพาะ โดยอิงมาตรฐานการปฏิบัติงาน

13. การทบทวนผลการดำเนินงาน	ไม่พบข้อมูลของการทบทวนผลการดำเนินงาน
14. การประเมินความสำเร็จขององค์กร	ไม่พบข้อมูลของการประเมินความสำเร็จขององค์กร
15. การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร	มีการจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงองค์กร นำจุดแข็ง จุดอ่อน มาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงตามแผนของกระทรวงสาธารณสุข
16. ระบบประเมินผลผู้บริหาร	ไม่พบการประเมินผู้นำในแต่ละระดับ
17. การคาดการณ์ล่วงหน้ากับผลกระทบทางลบของการบริหารงาน	รพ.สต.บ้านสระลงเรือ ไม่มีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบทางลบของการบริหารงาน
18. การกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อการดำเนินงานที่มีจริยธรรม	ผู้นำ รพ.สต.ได้ปลูกฝังให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และแสดงออกอย่างเหมาะสม ให้บริการผู้ป่วยให้เหมือนกับญาติของตน
19. การสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน	อาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) มีบทบาทสำคัญในการเป็นองค์กรภาคประชาชนที่ทำงานสุขภาพในชุมชน มีการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง ดำเนินงานเป็นเครือข่ายที่ต่อเนื่อง และยั่งยืน
20. การประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่น	การประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นเป็นไปอย่างราบรื่น องค์กรอื่นให้ความช่วยเหลือเต็มที่ ถ้าร้องขอไปในสิ่งที่เขาสามารถช่วยได้ การใช้ภาคีเครือข่ายที่มีอยู่ในชุมชนมาร่วมพัฒนา และเครือข่ายการดูแลในแต่ละภาคส่วนให้ถูกคน ถูกงาน และได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้
21. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา	ตอนแรกมีความคิดต่อต้าน ด้วยความไม่พร้อมของ รพ.สต. แต่ก็ต้องดำเนินงานตามนโยบาย อีกทั้งไม่ได้มีงบสนับสนุนจากกระทรวง ทำให้การพัฒนาไม่เป็นไปตามนโยบายทั้งหมด การพัฒนาด้าน

	คุณภาพการให้บริการ เป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข โดยผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะสาขาวิชาชีพ บางครั้งก็เป็นเกณฑ์ที่เกินความจำเป็นสำหรับขั้นปฐมภูมิ และมีปัญหาในเรื่อง คน งาน สิ่งของ ที่ทาง รพ.สต. ไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ ต้องอาศัยหรือได้รับการสนับสนุนจากภาคีเครือข่าย
22. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ หลังจากการพัฒนาคุณภาพ	การรักษามาตรฐานให้อยู่ในเกณฑ์การพัฒนาให้ยั่งยืน และก่อประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชน มีการจัดระเบียบการให้บริการได้ดีขึ้น การให้บริการแก่ประชาชนเป็นไปตามมาตรฐาน
23. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต	ควรมีการพัฒนาที่ควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการทำงาน แต่ปัจจุบันการทำงาน รพ.สต.ติดดาว มีแต่แนวทางการทำงานเพื่อให้ได้ตามหลักเกณฑ์ตัวชี้วัด แต่ขาดการสนับสนุนงบประมาณ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี มีข้อค้นพบและนำไปสู่การอภิปรายผล ผู้วิจัยได้อภิปรายผล โดยจำแนกการอภิปรายตามวัตถุประสงค์การวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้ ประเด็นแรก คือ ลักษณะการนำองค์กร ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ จังหวัดกาญจนบุรี และประเด็นที่ 2 คือ สภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหาการนำองค์กรในกระบวนการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาวบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ดังนี้

1. การศึกษาลักษณะการนำองค์กรในกระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

จากกาศึกษาลักษณะการนำองค์กรในกระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า นโยบายจากกระทรวงสาธารณสุข ด้านการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทั่วทั้งประเทศ ให้เป็น รพ.สต.ติดดาว มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรของผู้นำโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่หลากหลาย จึงได้นำแนวคิดการนำองค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้อธิบายแนวคิดว่าด้วยการนำองค์กรไว้ในหนังสือคู่มือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 1 ได้แก่ การกำหนดทิศทางองค์กร การสื่อสารสร้างความเข้าใจ การสร้างบรรยากาศ การเป็นตัวอย่างที่ดีในการกำกับดูแลตนเองที่ดี การทบทวนผลการดำเนินการ การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร ระบบประเมินผลผู้บริหาร การทำงานที่มีผลกระทบต่อสังคม การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ทำให้สรุปได้ว่า การนำองค์กรในการพัฒนาคุณภาพ เป็นรูปแบบที่สามารถนำมาอธิบายการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ จังหวัดกาญจนบุรี ได้เป็นอย่างดี

2. การศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี (อธิบาย)

ปัญหาของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาวบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี แรกเริ่มมีความคิดต่อต้านนโยบาย รพ.สต.ติดดาว จากกระทรวงสาธารณสุข เนื่องด้วยความไม่พร้อมขององค์กร ด้านบุคลากร สถานที่ อุปกรณ์ รวมถึงงบประมาณ แต่ต้องดำเนินงานตามนโยบายที่ได้รับมา ซึ่งสามารถดำเนินการได้ไม่เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขทั้งหมด แต่เนื่องจากได้รับความให้การช่วยเหลือ จากภาคีเครือข่ายที่เป็นหลักสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ ได้แก่ โรงพยาบาลห้วยกระเจา ได้เข้ามาเป็นพี่เลี้ยง คอยแนะนำ ให้คำปรึกษา สนับสนุนอุปกรณ์การแพทย์ และสนับสนุนงบประมาณจำนวนหนึ่ง ทำให้โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ มีการพัฒนาคุณภาพที่ดีขึ้นตามลำดับ

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ จังหวัดกาญจนบุรี ทำให้ทราบถึง การบริหารของผู้นำก่อนการพัฒนาเป็น รพ.สต.ติดดาว เหตุผลที่อยากจะพัฒนาเป็น รพ.สต.ติดดาว และหลังจากการพัฒนาเป็น รพ.สต.ติดดาว แล้วนั้น มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ทั้งด้านบุคลากร ด้านการบริหาร ด้านอาคารสถานที่ ด้านการบริหารการเงิน ด้านการบริหารจัดการ และด้านวัสดุอุปกรณ์ เพื่อนำไปเป็นตัวอย่างให้กับ รพ.สต.อื่นๆที่ยังไม่ได้เป็น รพ.สต.ติดดาว ได้ใช้เป็นกรณีศึกษาในการพัฒนาคุณภาพให้เป็น รพ.สต.ติดดาว ต่อไป

1. ควรชี้แจงแนวทางการดำเนินงานตามคู่มือการประเมิน รพ.สต.ติดดาว ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
2. ควรสนับสนุนงบประมาณที่สอดคล้องและเพียงพอต่อนโยบายที่มอบให้ รพ.สต.แต่ละแห่ง เพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ
3. ผู้นำองค์กรควรวางแผนการดำเนินงาน และทบทวนผลการดำเนินงาน เพื่อจะได้เห็นข้อบกพร่อง และลดผลกระทบที่จะตามมาในภายหลัง

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ผู้นำของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ควรมีการ วางแผนการดำเนินการที่เป็นส่วนเฉพาะขององค์กรเอง เนื่องจากผู้นำได้ทราบข้อผิดพลาดของการ ดำเนินงาน เพื่อนำมาทบทวนผลการดำเนินการ และประเมินผู้นำในแต่ละระดับได้อย่างเหมาะสม ตามหลักของการนำองค์กร

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้ในมิติอื่นๆ เช่น การศึกษาเกี่ยวกับนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข การวางแผนการดำเนินงานของผู้นำ รพ.สต. เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้ มาเปรียบเทียบและเสนอแนวคิดในการศึกษาเชิงลึกต่อไป

บรรณานุกรม

กระทรวงสาธารณสุข.(2561).คู่มือแนวทางการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว (รพ. สต.ติดดาว) ปี 2561. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2565 จาก https://www.govesite.com/uploads/20180224192551OqXRx2Q/store/20180225180726RamQwNa.pdf

จุฑามาศ นันทะเนตร.(2560). การพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสวน จังหวัดชลบุรี. สืบค้นจาก https://so02.tci-thaijo.org/index.php/isshmu/article/view/147513

ธิติพัทธ์ ภูริชัยวรนันท์. (2562). ความสำเร็จในการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาวในจังหวัดกาญจนบุรี. สืบค้นจาก https://he02.tci-thaijo.org/index.php/ajcph/article/view/247297/168010

ภาณุพันธ์ ไพฑูรย์.(2563). ปัจจัยความสำเร็จการขับเคลื่อนการดำเนินงาน รพ.สต.ติดดาว เขตอำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา. สืบค้นจาก https://he02.tci-thaijo.org/index.php/ajcph/article/view/247415/168065

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2551). ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2565 จาก https://office.dpt.go.th/webupload/21xdee05b3b4525a6c082be11a682e4efef/tinymce/32-6340c2bed475820c05ba40f0d141159a/PMQA/tools/tool_pmqa1.pdf

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

สุนทรี บัวงาม, ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ, สัมภาษณ์เมื่อ 14 กันยายน 2565 เวลา 15.00 น.

วารีย์ เปียสวน, พยาบาลวิชาชีพชำนาญการโรงพยาบาลห้วยกระเจา, สัมภาษณ์เมื่อ 3 ตุลาคม 2565 เวลา 09.00 น.

สิริเวช พิกุลแก้ว, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลสระลงเรือ, สัมภาษณ์เมื่อ 3 ตุลาคม 2565 เวลา 13.00 น.

สมยศ เชาว์รักษ์, กำนันตำบลสระลงเรือ, สัมภาษณ์เมื่อ 4 ตุลาคม 256 เวลา 10.00 น.

กิจจา เปรมปรีดิ์, ประธานอาสาสมัคร, สัมภาษณ์เมื่อ 4 ตุลาคม 2565 เวลา 11.00 น.

ภาคผนวก



คำถามแบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว

บ้านสระลงเรือ จังหวัดกาญจนบุรี

กรณีศึกษา : โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ จังหวัดกาญจนบุรี

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

ตำแหน่งหน้าที่

.....

1. **การบริหารงานของผู้นำในรพ.สต.บ้านสระลงเรือก่อนการปรับปรุงเป็นอย่างไร**

- ด้าน

บุคลากร…….

- ด้านการ

บริการ……..

- ด้านอาคาร สถานที่

……..

- ด้านการบริหาร

การเงิน…….

- ด้านการบริหาร

จัดการ……..

- ด้านวัสดุ

อุปกรณ์……..

2. **ทำไมถึงอยากจะพัฒนาเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว**

.....

.....

.....

.....

3. **โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ เริ่มต้นการพัฒนาอย่างไร**

.....

.....

.....

.....

4. **โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ มีแผนการดำเนินงานอย่างไร มีเอกสารอ้างอิงหรือไม่.**

.....

.....

.....

.....

5. **ในการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ ต้องใช้งบประมาณหรือไม่ และงบประมาณได้มาจากไหน**

.....

.....

.....

.....

6. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ มีการปรับปรุง หรือพัฒนาด้านอาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อม อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

7. **โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ มีการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการ อย่างไรบ้าง**

.....

.....

.....

.....

8. **ในการกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้นำดำเนินการอย่างไรในการกำหนดเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กรนำไปปฏิบัติ**

.....

.....

.....

.....

9. **การแต่งตั้งทีมพี่เลี้ยงระดับอำเภอไปร่วมวิเคราะห์ และวางแผนการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว ไปทำอะไร ช่วยเหลืออย่างไรบ้าง ทีมพี่เลี้ยงไปทำอะไร ช่วยเหลืออะไรบ้าง**

.....

.....

.....

.....

10. **ผู้นำดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารไปสู่บุคลากรทุกคนรวมทั้งผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญโดยผ่านระบบการนำองค์กร**

.....

.....

.....

.....

11. **ผู้นำดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การเรียนรู้ การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและจริยธรรม**

.....

.....

.....

.....

12. **ผู้นำมีการวางระบบกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยมีการกำหนดระบบตรวจสอบการดำเนินงานในทุกระดับ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสหรือไม่ อย่างไร**

.....

.....

.....

.....

13. **ผู้นำดำเนินการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินงาน**

.....

.....

.....

.....

14. **ผู้นำใช้ผลการประเมินและการทบทวนดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จขององค์กรอย่างไร**

.....

.....

.....

.....

15. **ผู้นำมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงองค์กร**

.....

.....

.....

.....

16. ผู้นำในแต่ละระดับได้รับการประเมินผลงานอย่างไร และนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงอย่างไร

.....

.....

.....

.....

17. องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริหาร และการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร

.....

.....

.....

.....

18. **ผู้นำได้กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมอย่างไร**

.....

.....

.....

.....

19. **องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กร**

.....

.....

.....

.....

20. **การประสานงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่นและสนับสนุนการดำเนินงานพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพบ้านสระลงเรือเป็นอย่างไร**

.....

.....

.....

.....

21. **มีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพในด้านใดบ้าง และมีวิธีแก้ไขปัญหาอย่างไร**

.....

.....

.....

.....

22. **ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกับเครือข่ายของท่าน มีอะไรบ้าง และมีวิธีแก้ไขปัญหาอย่างไร**

.....

.....

.....

.....

23. **โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสระลงเรือ หลังจากการพัฒนาคุณภาพ จนทำให้ผ่านเกณฑ์การประเมินโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว เป็นอย่างไร**

.....

.....

.....

.....

24. **ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต**

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	จิตติพร วรรณะภูติ
วัน เดือน ปีเกิด	11 พฤศจิกายน 2540
สถานที่เกิด	จังหวัดนครปฐม ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ, 2562 มหาวิทยาลัยรังสิต หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, 2564
ที่อยู่ปัจจุบัน	15/3 หมู่ที่ 11 ต. สระลงเรือ อ. ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี 71170
สถานที่ทำงาน	69 หมู่ที่ 3 ต. สระลงเรือ อ. ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี 71170
อาชีพปัจจุบัน	ประกอบธุรกิจส่วนตัว