

ถอดบทเรียน (ฉบับร่าง) (Lesson Learned)

คณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรี
และรัฐสภาของกรมควบคุมโรค



คำนำ

การถอดบทเรียนสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค มีวัตถุประสงค์เพื่อระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากประสบการณ์ในการดำเนินงานสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค ซึ่งประกอบด้วย ๓ ภารกิจหลัก ได้แก่ การประชุมคณะรัฐมนตรี การประชุมรัฐสภา และการอภิปรายไม่ไว้วางใจ ซึ่งในปัจจุบันสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ยังคงมีการระบาดอย่างต่อเนื่อง ทำให้การปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรคมีความสำคัญมากในการปกป้องประชาชนคนไทยให้พ้นจากวิกฤตการณ์ครั้งนี้ โดยใช้แนวทางจากการถอดบทเรียนนี้ มาปรับปรุงแนวคิด เทคนิคการทำงาน และการขับเคลื่อนงานร่วมกับภาคีเครือข่ายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค มีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ต่อไป

เนื้อหาสำคัญของ การถอดบทเรียนสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค ประกอบด้วยบทสรุปผู้บริหาร ความเป็นมาและความสำคัญ การเตรียมการถอดบทเรียน บทเรียนที่ได้จากการถอดบทเรียน ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้งานจริง ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา คณะผู้จัดทำขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ หากมีสิ่งใดควรปรับปรุง กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ขอน้อมรับข้อเสนอแนะ และจะนำไปปรับปรุงแก้ไข พัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

คณะผู้จัดทำ
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค
มีนาคม ๒๕๖๕

บทสรุปผู้บริหาร

บทสรุปผู้บริหาร

การการถอดบทเรียน การปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา ของกรมควบคุมโรค

ความเป็นมา

จากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เริ่มต้นที่ประเทศจีน มีการรายงานการระบาดของโรคปอดอักเสบจากเชื้อไวรัสที่มีถิ่นกำเนิดที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน (วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒) สาเหตุเกิดจากเชื้อไวรัสชนิดใหม่ ในวันที่ ๓ มกราคม ๒๕๖๓ ประเทศไทยเริ่มคัดกรองผู้โดยสารเที่ยวบินตรงจากเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน วันที่ ๔ มกราคม ๒๕๖๓ กรมควบคุมโรค เปิดศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน (Emergency Operation Center, EOC) ๑๓ มกราคม ๒๕๖๓ แดลงข่าวพบผู้ป่วย COVID-19 เป็นรายแรกนอกประเทศจีน และในวันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๖๓ องค์การอนามัยโลกประกาศ “ภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขระหว่างประเทศ (Public Health Emergency of International Concern)” และประเทศไทยพบผู้ป่วยยืนยันในประเทศคนแรก ที่ไม่ได้เดินทางไปต่างประเทศ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๓

ซึ่งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีการแพร่ระบาดไปทั่วโลก ประกอบกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโรคติดต่ออุบัติใหม่ ทำให้สถานการณ์การแพร่ระบาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง รวมทั้งมีการกลายพันธุ์ของเชื้อ ทำให้เกิดผลกระทบเป็นวงกว้างในทุกมิติ ทั้งทางด้านสุขภาพ สังคม และเศรษฐกิจ ดังนั้น การดำเนินมาตรการต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดโอกาสการรับเชื้อเข้าสู่ประเทศไทย และชะลอการแพร่ระบาดภายในประเทศ เพื่อให้ประชาชนทุกคนปลอดภัยจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยการรับมือของประเทศไทยต่อการแพร่ระบาดของโรคดังกล่าว จะต้องผสมองค์ความรู้ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ การแพทย์ เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งการสื่อสารและการรับรู้ต่อการดำเนินการในระยะวิกฤต โดยรัฐบาลประกาศให้โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโรคติดต่ออันตรายลำดับที่ ๑๔ ตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. ๒๕๕๘ และการจัดตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อให้ครอบคลุมทั้งด้านการจัดการการแพร่ระบาดของโรค และการช่วยเหลือเยียวยาประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการลดการแพร่ระบาด จำเป็นต้องมีการให้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา เช่น แจ้งมติ ข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอแนะของคณะรัฐมนตรี คณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการ วุฒิสภาให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบหรือดำเนินการ ติดตามการดำเนินการ และรายงานผลการดำเนินงาน ของหน่วยงานให้เป็นไปตามมติ ข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอแนะของคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา ให้คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการ วุฒิสภาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค จึงได้เห็นความสำคัญ ในการปฏิบัติการกิจ สนับสนุนข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และถูกต้อง เข้าสู่กระบวนการประชุมและพิจารณาตัดสินใจของคณะรัฐมนตรี และรัฐสภา จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา ของกรมควบคุมโรค เพื่อปฏิบัติการกิจสนับสนุนข้อมูลและอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา

ของกรมควบคุมโรค เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยรายละเอียดที่การดำเนินงานที่สำคัญ เช่น การเสนอเรื่อง ของส่วนราชการต่อคณะรัฐมนตรี การตอบความเห็นของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องการแจ้งมติคณะรัฐมนตรีให้ หน่วยงานทราบหรือดำเนินการ การติดตามผลการดำเนินงานตามปกติ

ซึ่งจากสถานการณ์ปัจจุบันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ยังไม่มีแนวโน้ม ที่จะลดลง และปัญหาสาธารณสุขต่างๆ ก็ยิ่งทวีความรุนแรง เช่น ปัญหาฝุ่น PM 2.5 ปัญหาอุบัติเหตุ จากการจราจรทางถนน ฯลฯ ซึ่งทำให้การสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา ยังคงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ประกอบกับการตั้งคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับ คณะรัฐมนตรีและรัฐสภา ได้ดำเนินงานมาเป็นระยะเกินกว่า ๑ ปี ซึ่งถึงเวลาที่จะทำการประเมินผล การดำเนินงาน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการดำเนินงาน ถอดบทเรียนการดำเนินงาน เพื่อที่ได้วางแผนการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

ผลการถอดบทเรียน

ผลการถอดบทเรียนในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เชิงรุก พบว่า

๑. พัฒนาคณะทำงานฯ ให้เป็นกลุ่มงานเฉพาะ มีการวางสายบังคับบัญชา มีงบประมาณและ แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน การติดตามประเมินผลการทำงาน
๒. สร้างแนวทางการปฏิบัติงานแบบใหม่ ที่มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจากเทคโนโลยีการ ติดต่อสื่อสาร
๓. พัฒนาเครือข่ายในการทำงานใหม่ระหว่างหน่วยงานภายในกรม และเครือข่ายภายนอก
๔. แผนพัฒนาบุคลากรของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ให้มีทักษะการติดต่อประสานงานการ เขียนรายงานทางวิชาการ หรือแผนการจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่
๕. เตรียมจัดหางบประมาณ เพื่อเตรียมการจัดจ้างบุคลากรในกรณีจำเป็น เร่งด่วน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและระบบตอบแทนที่เป็นธรรม สำหรับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานในคณะทำงานนี้เพิ่มเติมจาก หน้าที่ปกติ

ผลการถอดบทเรียนในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เชิงแก้ไข พบว่า

๑. แผนพัฒนาบุคลากร จัดอบรมเสริมความรู้ด้านการแพทย์และสาธารณสุขให้บุคลากรทุกระดับ
๒. ทบทวนแผนการทำงานและจัดสรรบทบาทหน้าที่ในคณะทำงานให้ชัดเจน
๓. มีแผนงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง เป็นธรรม เช่นการจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นและค่าตอบแทนสำหรับคณะทำงานฯ
๔. แผนการพัฒนาระบบข้อมูล การเชื่อมต่อข้อมูลอย่างถูกต้อง รวดเร็ว รวมถึงพัฒนา Big Data

ผลการถอดบทเรียนในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เชิงป้องกัน พบว่า

๑. จัดทำแผนหนุนเสริมบุคลากร เนื่องภาระงานในปัจจุบันมีมาก จึงควรเตรียมการป้องกันบุคลากรโยกย้ายลาราชการในกรณีต่าง ๆ หรืออาจลาออกจากหน่วยงาน
๒. เสริม จัดเพิ่มบุคลากร ในกรณีที่บุคลากรลาราชการ และมีบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่
๓. แผนพัฒนาระบบการสื่อสารที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในทุกระดับ เพื่อป้องกันการสื่อสารที่ผิดพลาดในกระบวนการดำเนินงาน (งานอภิปรายในสภาฯ ของรัฐมนตรีและรัฐมนตรีช่วย)
๔. แผนการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นเร่งด่วน ในกรณีที่ต้องปฏิบัติงานเร่งด่วน หรือนอกเวลาราชการ

ผลการถอดบทเรียนในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เชิงตั้งรับ พบว่า

๑. แผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน การบริหารจัดการเรื่องระยะเวลาในการดำเนินงาน
๒. แผนพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (ทักษะการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน การเขียนบทความเชิงวิชาการ กฎหมาย)
๓. เสนอจัดทำคำสั่งคณะทำงานในระดับกรม และกำหนดแผนผังการทำงาน บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน ซึ่งจะลดภาระงานของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน
๔. จัดทำทำเนียบเครือข่ายการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกกรม

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงาน

๑. แผนพัฒนาคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา ของกรมควบคุมโรค เช่น พัฒนาจากคณะทำงานฯ ให้เป็นกลุ่มงาน มีค่างานของบุคลากรในกลุ่มงาน มีสายบังคับบัญชา มีบทบาทหน้าที่กลุ่มงานและบุคลากร แผนผังการทำงาน คู่มือการปฏิบัติงาน แผนบริหารความเสี่ยง แผนเพิ่มเสริมกำลังบุคลากร
๒. แผนการพัฒนาระบบข้อมูล การเชื่อมต่อข้อมูลอย่างถูกต้อง รวดเร็ว รวมถึงพัฒนา Big Data
๓. แผนพัฒนาเครือข่ายในการทำงานใหม่ให้มากขึ้น ทั้งเครือข่ายภายในกรมและนอกกรม เช่น จัดทำทำเนียบเครือข่าย กลุ่มไลน์เฉพาะกิจ
๔. แผนพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะเพิ่มมากขึ้น เช่น พัฒนาความรู้ทางการแพทย์และสาธารณสุข พัฒนาทักษะสื่อสารเพื่อใช้ในการพัฒนางานด้านเครือข่าย การเขียนบทความเชิงวิชาการ กฎหมาย
๕. แผนพัฒนาระบบการสื่อสารที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในทุกระดับ เพื่อป้องกันการสื่อสารที่ผิดพลาดในกระบวนการดำเนินงาน (งานอภิปรายในสภาฯ ของรัฐมนตรีและรัฐมนตรีช่วย)
๖. แผนพัฒนานวัตกรรมการปฏิบัติงาน ที่มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล
๗. แผนจัดเตรียมงบประมาณเพื่อบริหารจัดการ เช่น ค่าผลิตเอกสาร ค่าล่วงเวลา ค่าจ้างบุคลากร ในกรณีจำเป็นเร่งด่วน

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
- บุคลากรในคณะทำงานฯ ยังไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองในขณะปฏิบัติงาน ไม่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสั่งงานสับสน มีภารกิจมากไม่สามารถมาช่วยงานในคณะทำงานได้ - การขอข้อมูลกับหน่วยงานต่างกรม หรือต่างกระทรวง ทำได้ยาก ไม่มีเจ้าของงานที่ชัดเจนติดต่อประสานงานยาก ใช้เวลานาน ทำให้งานเสร็จไม่ทันตามกำหนด - ระยะเวลาในการกลั่นกรองเอกสารนานและผ่านหลายขั้นตอน โดยเฉพาะเอกสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย ทำให้งานเสร็จไม่ทันตามกำหนด	- ทบทวนคำสั่งคณะทำงานฯ ยกระดับจากคณะทำงานเป็นกลุ่มงาน มีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีแผนผังการปฏิบัติงาน มีคู่มือการปฏิบัติงาน มีแผนปฏิบัติงาน และงบประมาณในการดำเนินงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน - พัฒนาเครือข่ายและจัดทำทำเนียบเครือข่ายในการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกกรม พัฒนาระบบฐานข้อมูลและเชื่อมโยงให้มีประสิทธิภาพ - มีผังขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน มอบหมายงานและบทบาทหน้าที่ในภาพรวม ลดการทำงานซ้ำซ้อนและพัฒนาบุคลากรในคณะทำงานฯ ให้มีทักษะในการเขียนรายงานเชิงวิชาการ (ทางด้านกฎหมาย การแพทย์ และสาธารณสุข)

ปัจจัยความสำเร็จ

มีการวางแผนการดำเนินงาน อย่างละเอียดโดยครอบคลุม และครบถ้วนตามกระบวนการถอดบทเรียน ครอบคลุมขั้นตอนการถอดบทเรียนมี ๔ ขั้นตอนหลัก อันได้แก่

๑. ขั้นเตรียมการถอดบทเรียน วิเคราะห์ความต้องการ และความจำเป็นในการผลิตองค์ความรู้ (Need analysis) ทบทวนวิเคราะห์ การดำเนินงานของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค เพื่อพิจารณาคัดเลือกหัวข้อการถอดบทเรียน และพิจารณาคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่มีประสบการณ์การดำเนินงานตรงกับภารกิจของคณะทำงาน มีการกำหนดกรอบแนวคิด มีการรวบรวมความรู้จากการทบทวนวรรณกรรม

๒. ขั้นดำเนินการถอดบทเรียน มีการประชุมทีมงาน เตรียมวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ต้องใช้ในการประชุมถอดบทเรียน กำหนดหัวข้อสนทนา สร้างบรรยากาศในการประชุม ดำเนินการประชุมและสรุปการประชุม

๓. ขั้นเขียนรายงานการถอดบทเรียน แบ่งเป็น ๔ หัวข้อคือ ๑. ความเป็นมาและวัตถุประสงค์การถอดบทเรียน ๒. การเตรียมการถอดบทเรียน ๓. บทเรียนที่ได้จากการถอดบทเรียน ๔. ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้งานจริง

๔. ขั้นติดตามการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์ ปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค ตามข้อเสนอแนะของการถอดบทเรียน และมีการประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประเมินผลการดำเนินงานหลังจากปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน และรับฟังข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร

ก

ส่วนที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาของการถอดบทเรียน

๑

๑.๒ คณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา
ของกรมควบคุมโรค

๘

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการถอดบทเรียน

๙

ส่วนที่ ๒

การเตรียมการถอดบทเรียน

๒.๑ เทคนิคการถอดบทเรียน

๑๐

๒.๒ กระบวนการถอดบทเรียน

๑๔

๒.๓ กรอบแนวคิด

๑๖

๒.๔ คณะทำงานถอดบทเรียนและบทบาทหน้าที่

๑๖

๒.๕ กลุ่มเป้าหมายในการถอดบทเรียน

๑๗

๒.๖ ปฏิทินการถอดบทเรียน

๑๘

๒.๗ วิธีการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์/กลุ่มเป้าหมายที่ต้องใช้บทเรียน

๑๙

ส่วนที่ ๓

บทเรียนที่ได้จากการถอดบทเรียน

๓.๑ สาระสำคัญ เทคนิค เคล็ดลับที่ได้จากการถอดบทเรียน

๒๐

๓.๒ ประสพการณ์จากวิธีการปฏิบัติงานจริงของกลุ่มเป้าหมายที่ถอดความรู้

๒๒

๓.๓ ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคในการ
ปฏิบัติงาน

๒๓

๓.๔ ข้อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานต่อไปให้ดีขึ้น

๒๓

๓.๕ แนวทางพัฒนาต่อยอด

๒๓

๓.๖ ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม

๒๔

ส่วนที่ ๔

ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการนำองค์ความรู้ไปใช้งานจริง

๔.๑ ประเมินความพึงพอใจภายหลังการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้งานจริง

๒๗

ภาคผนวก

เอกสารอ้างอิง

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาของการถอดบทเรียน

สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

จากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เริ่มต้นที่ประเทศจีน มีการรายงานการระบาดของโรคปอดอักเสบจากเชื้อไวรัสที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน (วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒) พบผู้ป่วยปอดอักเสบ ๒๗ ราย มีอาการรุนแรง ๗ ราย (ร้อยละ ๒๕.๙) สาเหตุเกิดจากเชื้อไวรัสชนิดใหม่ ในวันที่ ๓ มกราคม ๒๕๖๓ ประเทศไทยเริ่มคัดกรองผู้โดยสารเที่ยวบินตรงจากเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ในวันที่ ๔ มกราคม ๒๕๖๓ กรมควบคุมโรค เปิดศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน (Emergency Operation Center, EOC) ๑๓ มกราคม ๒๕๖๓ แกล้งข่าวพบผู้ป่วย COVID-19 เป็นรายแรกนอกประเทศจีน และในวันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๖๓ องค์การอนามัยโลกประกาศ “ภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขระหว่างประเทศ (Public Health Emergency of International Concern)” และประเทศไทยพบผู้ป่วยยืนยันในประเทศ คนแรก ที่ไม่ได้เดินทางไปต่างประเทศ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๓

ซึ่งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีการแพร่ระบาดไปทั่วโลก ประกอบกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโรคติดต่ออุบัติใหม่ มาตรการในป้องกันและควบคุมโรค ในระยะแรก ๆ จึงเป็นมาตรการเชิงรับ ได้แก่ การติดตามและควบคุมโรคไม่ให้เกิดการแพร่ระบาดขยายวงกว้างขึ้น การจัดระบบการให้บริการสาธารณสุขที่มีคุณภาพ สามารถรองรับการดูแลรักษาผู้ป่วยได้เป็นอย่างดี การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดูแลตนเองไม่ให้ติดโรค หรือเป็นผู้แพร่เชื้อต่อที่ถูกต้อง เช่น การใช้หน้ากากอนามัย การล้างมือ และการเว้นระยะห่างทางสังคม โดยที่ผ่านมา ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนทุกภาคส่วนให้ความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์การแพร่ระบาด ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง รวมทั้งมีการกลายพันธุ์ของเชื้อ ทำให้เกิดผลกระทบเป็นวงกว้าง ในทุกมิติ ทั้งทางด้านสุขภาพ สังคม และเศรษฐกิจ ดังนั้น การดำเนินมาตรการต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยน ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดโอกาสการรับเชื้อเข้าสู่ประเทศไทย และชะลอ การแพร่ระบาดภายในประเทศ เพื่อให้ประชาชนทุกคนปลอดภัยจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยการเตรียมความพร้อมของประเทศไทยในการตอบสนองต่อการแพร่ระบาดของโรคดังกล่าว จะต้องผสม องค์ความรู้ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ การแพทย์ เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งการสื่อสารและการรับรู้ ต่อการดำเนินการในระยะวิกฤต โดยการนำพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. ๒๕๕๘ และพระราชกำหนด การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘ มาใช้การควบคุมโรคและบริหารสถานการณ์ การแพร่ระบาด เพื่อให้ครอบคลุมทั้งด้านการจัดการการแพร่ระบาดของโรค และการช่วยเหลือเยียวยา ประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการลดการแพร่ระบาด โดยการประกาศให้โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโรคติดต่ออันตรายลำดับที่ ๑๔ ตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. ๒๕๕๘ และการจัดตั้งศูนย์บริหาร สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยการดำเนินการดังกล่าว จำเป็นต้องมีการให้ ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการที่เกี่ยวกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา เช่น แจ้งมติ ข้อเสนอแนะ หรือข้อเสนอแนะของคณะรัฐมนตรี คณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการ วุฒิสภา ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบหรือดำเนินการ ติดตามการดำเนินการ ของหน่วยงานให้เป็นไปตามมติ ข้อเสนอ

หรือข้อเสนอแนะของคณะรัฐมนตรี คณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการ วุฒิสภา และรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าว ให้คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการ วุฒิสภาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

สาธารณสุข

สาธารณสุข หมายถึง อักศิกภัย วาตภัย อุทกภัย ภัยแล้ง โรคระบาดในมนุษย์ โรคระบาดสัตว์ โรคระบาดสัตว์น้ำ การระบาดของศัตรูพืช ตลอดจนภัยอื่นๆ อันมีผลกระทบต่อสาธารณสุข โดยอาจเกิดจากธรรมชาติ หรือมีผู้ทำให้เกิดขึ้น อุบัติเหตุ หรือเหตุอื่นใดซึ่งก่อให้เกิดอันตรายแก่ชีวิตร่างกายของประชาชน หรือความเสียหายแก่ทรัพย์สินของประชาชนหรือของรัฐและหมายความรวมถึงภัยทางอากาศและการก่อวินาศกรรมด้วย

แผนภาพที่ ๑ - ๑ : โรคและภัยสุขภาพ ๕ ประเภท



ที่มา : การจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข ระบบบัญชาการเหตุการณ์และ ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข กรมควบคุมโรค

ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข (Public Health Emergency)

ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข ถือเป็น “สาธารณสุขภัย” ที่ก่อให้เกิดอันตรายต่อชีวิต สร้างความเสียหายแก่ทรัพย์สินของประชาชน และเกิดผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม “ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข” จึงหมายถึง เหตุการณ์การเกิดโรคและภัยคุกคามสุขภาพ ซึ่งมีลักษณะเข้าได้กับเกณฑ์อย่างน้อย ๒ ใน ๔ ประการ ดังนี้

๑. ทำให้เกิดผลกระทบทางสุขภาพอย่างรุนแรง
๒. เป็นเหตุการณ์ที่ผิดปกติหรือไม่เคยพบมาก่อน
๓. มีโอกาสที่จะแพร่ไปสู่พื้นที่อื่น
๔. ต้องจำกัดการเคลื่อนที่ของผู้คนหรือสินค้า

การจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข

แผนภาพที่ ๑ – ๒ : การจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข



ที่มา : การจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข ระบบบัญชาการเหตุการณ์และ ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข กรมควบคุมโรค

ระบบบัญชาการเหตุการณ์ (ICS)

ระบบการบริหารจัดการที่ใช้เพื่อการบังคับบัญชา สั่งการ ควบคุม และประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในสถานการณ์เฉพาะ ระบบดังกล่าวเป็นระบบปฏิบัติการเพื่อการระดมทรัพยากรไปยังที่เกิดเหตุ เพื่อบริหารจัดการเหตุฉุกเฉินให้สามารถปกป้องชีวิต ทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อมได้อย่างบรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ ช่วยในการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

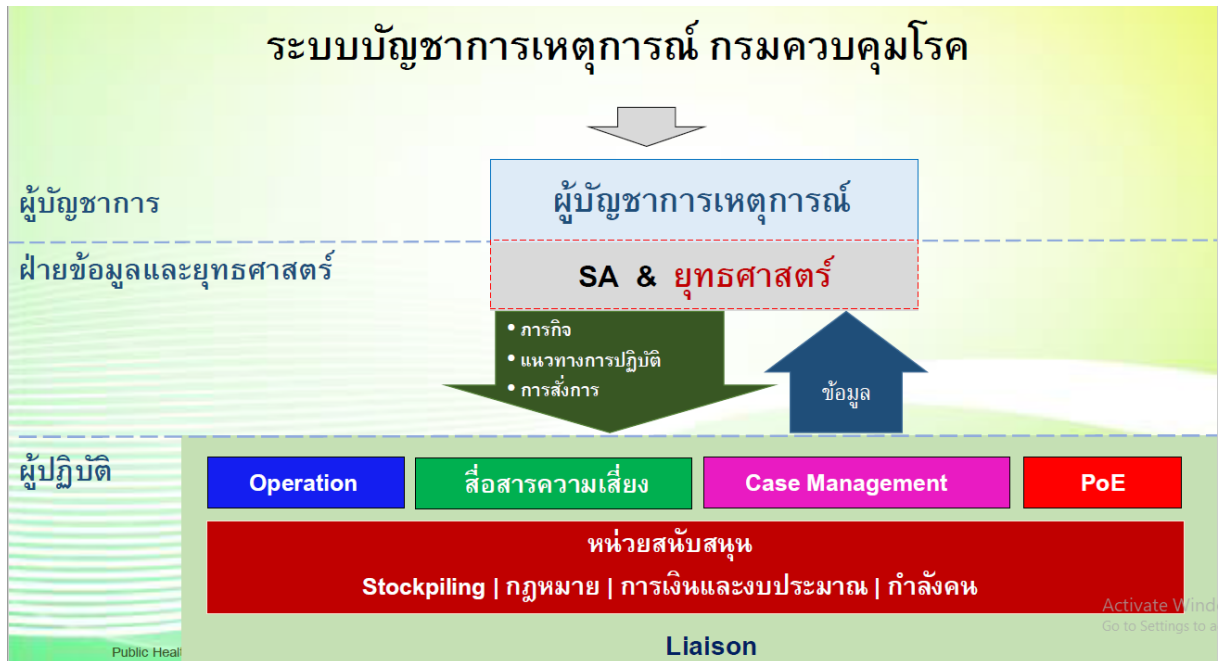
วัตถุประสงค์ของระบบบัญชาการเหตุการณ์

๑. เพื่อหยุดยั้งและ/หรือลดผลกระทบจากภาวะฉุกเฉินหรือสถานการณ์รุนแรงจากโรคและภัยสุขภาพ และเพื่อให้เหตุการณ์กลับสู่สภาวะปกติในระยะเวลาที่สั้นที่สุด
๒. ให้มีความปลอดภัยทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้เสี่ยงต่อภัยสุขภาพ
๓. เพื่อระดมทรัพยากร และบริหารจัดการอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของระบบบัญชาการเหตุการณ์

๑. ระบบบัญชาการเหตุการณ์ สามารถจัดการเหตุการณ์ฉุกเฉินได้ทุกโรคและภัยสุขภาพดีกว่าการใช้ระบบการทำงานแบบปกติตอบโต้เหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน
๒. ผู้ปฏิบัติงานจากหลายหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบและรวดเร็วภายใต้การบัญชาการเหตุการณ์อย่างเป็นเอกภาพ (Unity of Command) โดยหลักว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะรับคำสั่งจากหัวหน้าโดยตรงเพียงคนเดียว

แผนภาพที่ ๑ – ๓ : ระบบบัญชาการเหตุการณ์ กรมควบคุมโรค



ที่มา : การจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข ระบบบัญชาการเหตุการณ์และ ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข กรมควบคุมโรค

ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน (Emergency Operations Center, EOC)

ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน (Emergency Operations Center, EOC) หมายถึง สถานที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มภารกิจต่างๆ ภายใต้ระบบบัญชาการเหตุการณ์ เพื่อสนับสนุนการบริหารสั่งการ ประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล และทรัพยากรให้เกิดขึ้นอย่างสะดวกรวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน ในที่นี้นอกจากจะหมายถึงห้องทำงานและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานแล้ว ยังหมายรวมถึงระบบงาน และบุคลากรที่ร่วมปฏิบัติงานในการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขด้วย

ทีมตระหนักรู้สถานการณ์ (Situation Awareness Team: SAT)

ทีมตระหนักรู้สถานการณ์ (Situation Awareness Team: SAT) หมายถึง ทีมปฏิบัติการที่มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูล เพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินสถานการณ์ พร้อมทั้งแจ้งเตือนแก่ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาตอบสนองต่อสถานการณ์นั้น ๆ

การพัฒนาศูนย์ EOC

การพัฒนาศูนย์ EOC หมายถึง การพัฒนาศูนย์ EOC เพื่อให้สามารถจัดการภาวะฉุกเฉินทุกโรค และภัยสุขภาพได้อย่างรวดเร็ว เป็นระบบ มีความเป็นเอกภาพ มีประสิทธิภาพ และปลอดภัย โดยมีการพัฒนา ๓ ด้าน ดังนี้

ด้านระบบงาน (System) หมายถึง ระบบงาน เช่น แผน มาตรฐานการปฏิบัติการ (SOP) งบประมาณ

ด้านอุปกรณ์ (Stuff) หมายถึง ห้องสำหรับให้ทีมปฏิบัติการภาวะฉุกเฉินทำงาน มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบข้อมูลที่มีความรวดเร็ว ถูกต้อง ทันสถานการณ์ สามารถเชื่อมโยงได้ ระบบแสดงผลการประมวลผลข้อมูลข่าวสาร และระบบสื่อสาร

ด้านกำลังคนที่มีสมรรถนะ (Staff) หมายถึง หน่วยงานจะต้องกำหนดและมีการวางแผนแบ่งบุคลากรที่สามารถระดมมาช่วยดำเนินการในภาวะฉุกเฉินได้ ให้รับผิดชอบกลุ่มภารกิจต่างๆ อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการฝึกอบรมความรู้และทักษะเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จริงเมื่อมีภาวะฉุกเฉินเกิดขึ้น

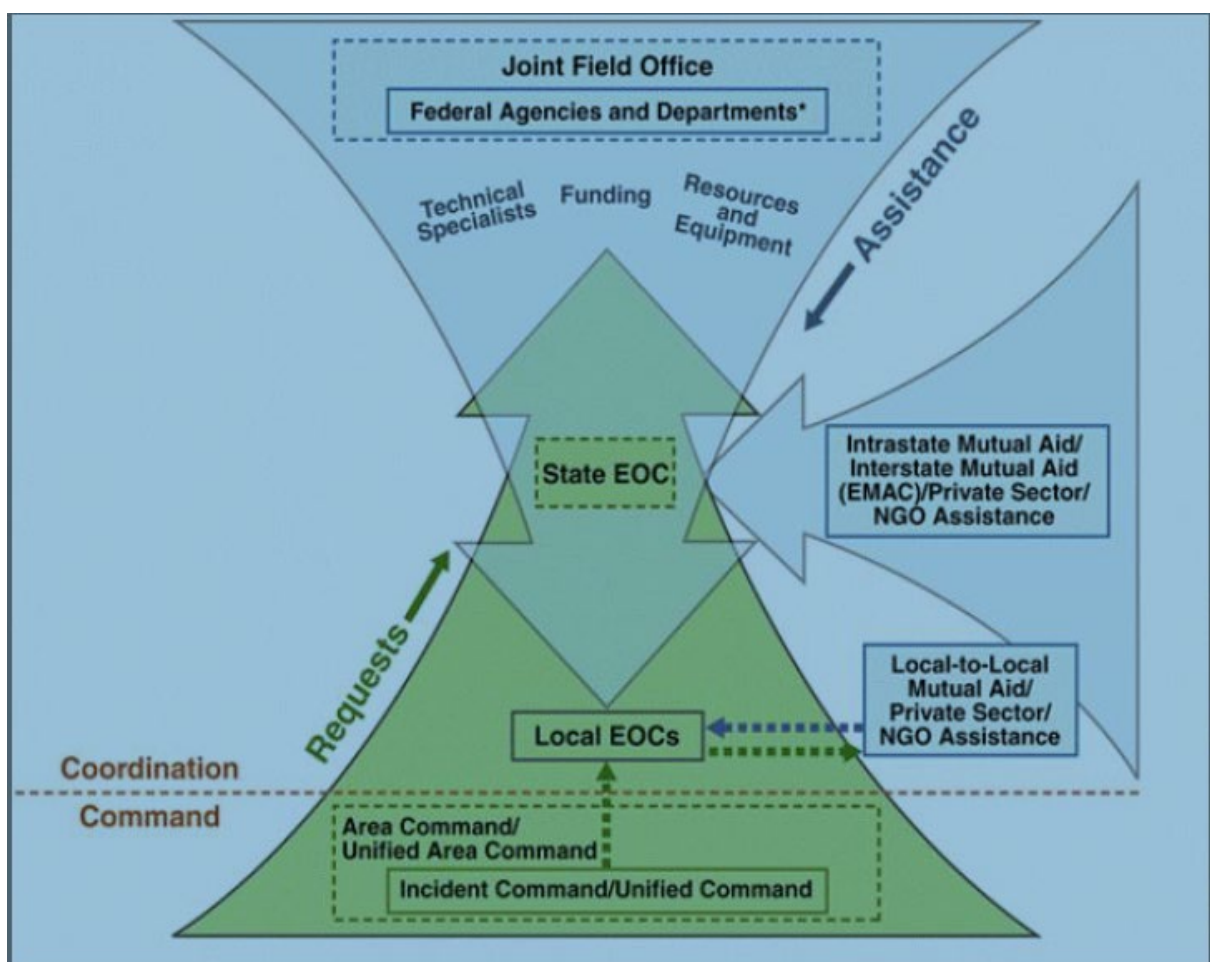
All Hazards Plan (AHP)

All Hazards Plan (AHP) หมายถึง แผนปฏิบัติการควบคุมทุกโรคและภัยสุขภาพ สำหรับหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติเตรียมความพร้อมด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพได้ทันต่อสถานการณ์ และมีประสิทธิภาพ ใช้ในกรณีที่มีการประกาศภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข

Incident Action Plan (IAP)

Incident Action Plan (IAP) หมายถึง แผนปฏิบัติการตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน ที่กำหนดขึ้นโดยผู้บัญชาการเหตุการณ์ร่วมกับกลุ่มยุทธศาสตร์ภายใต้ระบบบัญชาการเหตุการณ์ ที่กำหนดเป้าหมาย ระยะเวลา ยุทธศาสตร์ และวิธีการปฏิบัติการตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งหน่วยงานที่นำไปปฏิบัติ

แผนภาพที่ ๑ - ๔ : ประโยชน์ของศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน



ที่มา : การจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข ระบบบัญชาการเหตุการณ์และ ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข กรมควบคุมโรค

แผนภาพที่ ๑ – ๕ : ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน กรมควบคุมโรค (EOC)



ที่มา : การจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข ระบบบัญชาการเหตุการณ์และ ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข กรมควบคุมโรค

รายชื่อโรคติดต่ออันตราย ตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ.๒๕๕๘

- ๑.กาฬโรค (Plague)
- ๒.ไข้ทรพิษ (Smallpox)
- ๓.ไข้เลือดออกโครเมียนคองโก (Crimean -Congo hemorrhagic fever)
- ๔.ไข้เวสต์ไนล์ (West Nile Fever)
- ๕.ไข้เหลือง (Yellow fever)
- ๖.โรคไข้ลัสสา (Lassa Fever)
- ๗.โรคติดเชื้อไวรัสนิปปาห์ (Nipahvirus disease)
- ๘.โรคติดเชื้อไวรัสมาร์บูร์ก (Marburg virus disease)
- ๙.โรคติดเชื้อไวรัสอีโบล่า (Ebola virus disease: EVD)
- ๑๐.โรคติดเชื้อไวรัสเฮนดรา (Handravirus disease)
- ๑๑.โรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง หรือ โรคซาร์ส (Severe Acute Respiratory Syndrome)
- ๑๒.โรคทางเดินหายใจตะวันออกกลาง หรือ โรคเมอร์ส (Middle-east Respiratory Syndrome)
- ๑๓.วัณโรคดื้อยาหลายขนานชนิดรุนแรงมาก (XDR-TB)
- ๑๔.โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ ๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

การสร้างสมดุลระหว่าง สุขภาพ และเศรษฐกิจ/สังคมโดยยึดความปลอดภัยของประชาชน ด้านสุขภาพ

เน้นการป้องกัน การสื่อสาร การควบคุมโรคและระบบกักกัน การรักษา

ด้านเศรษฐกิจและสังคม

- กิจกรรม/กิจกรรมภายในประเทศ เฝ้าระวังสถานที่เสี่ยง (ผับ บาร์ สนามกีฬา)/โรงงาน ต่างด้าว/สถานศึกษา
- กิจกรรมต่างประเทศ กำหนดให้มีการเดินทางที่จำเป็น (ตามข้อตกลงระหว่างประเทศ) เช่น STV (Special Tourist Visa) ไม่เกิน ๒๗๐ วัน/ Medical program

การคาดการณ์สถานการณ์โรคโควิด-๑๙ ในประเทศไทย : ๓ รูปแบบในระยะต่อไป

รูปแบบที่ ๑ ควบคุมโรคได้ช้า (Spike and Big Wave) โดยมีสาเหตุมาจาก

๑. ประชาชนส่วนใหญ่ ไม่ร่วมมือไม่สวมหน้ากาก ไม่ล้างมือ ไม่เว้นระยะห่าง
๒. ผู้ประกอบการไม่จัดให้มีมาตรการป้องกันโรค
๓. ไม่ได้รับความร่วมมือในการติดตามผู้สัมผัสโรค หรือไม่ให้ข้อมูลที่แท้จริงตัวอย่าง เช่น สนามแข่งขัน ขกมวย การติดเชื้อในประเทศทางตะวันตก

รูปแบบที่ ๒ ควบคุมโรคได้เร็ว (Spike and Small Wave) โดยมีสาเหตุมาจาก

๑. ประชาชนบางส่วนขาดความตระหนัก ไม่ปฏิบัติตามมาตรการสวมหน้ากาก เว้นระยะ ล้างมือ
๒. ผู้ประกอบการละเลยมาตรการป้องกันโรคที่กำหนด
๓. แต่มีการติดตามตรวจวินิจฉัยผู้ป่วยและควบคุมโรครวดเร็วตัวอย่างเช่น การระบาดที่สถานบันเทิง

รูปแบบที่ ๓ ป้องกันได้ดี (Spike only) สิ่งที่ต้องปฏิบัติ

๑. ประชาชนทุกคนสวมหน้ากาก ล้างมือบ่อย ๆ เว้นระยะห่าง
๒. คนวัยหนุ่มสาวตระหนักเรื่องการป้องกันโรค เพื่อไม่ให้เจ็บป่วยไปสู่ผู้สูงอายุ ที่เมื่อได้รับเชื้อจะแสดง อาการรุนแรง
๓. เฝ้าระวังอาการป่วย มีไข้ ไอ เจ็บคอ น้ำมูก ไม่ได้กลิ่นหรือรส รีบไปตรวจรักษา

แผนภาพที่ ๑ – ๕ : ระบบเตรียมพร้อมรับมือโรคโควิด-19 ในประเทศไทย



ที่มา : กองด่านควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศและกักกันโรค

คณะกรรมการสนับสนุนการปฏิบัตินิติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค

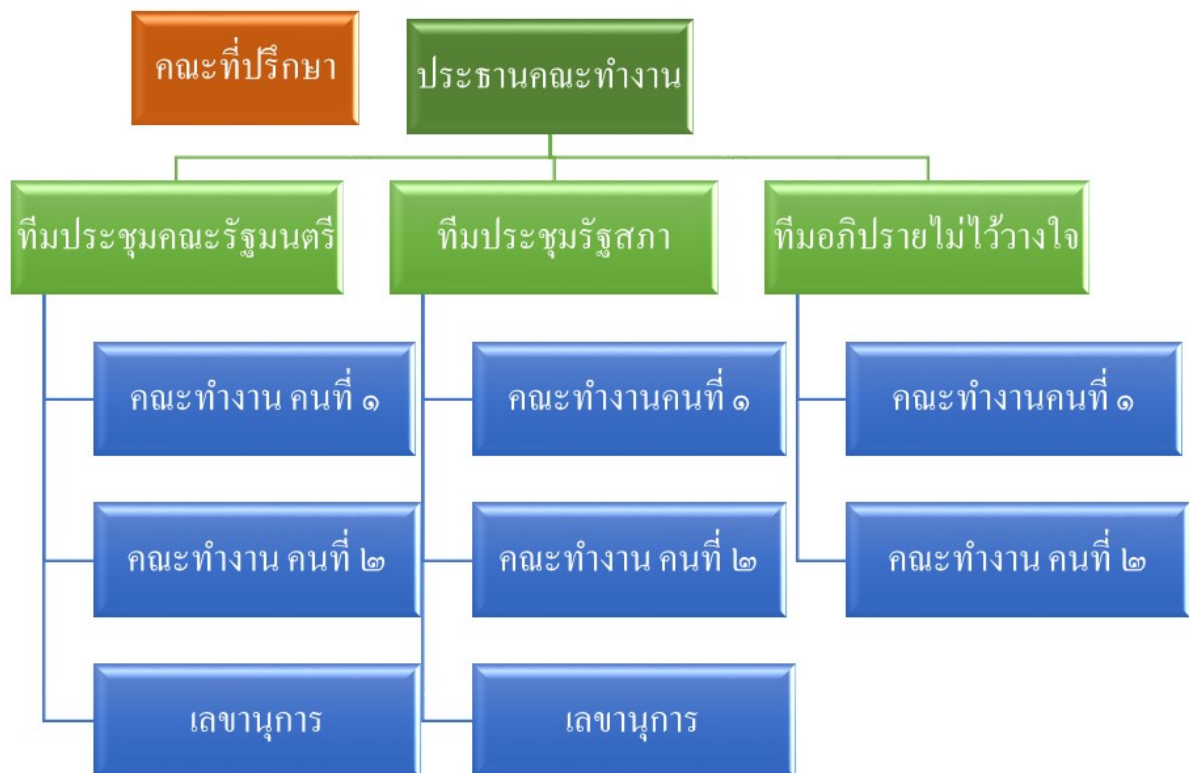
สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีการแพร่ระบาดไปทั่วโลก ประกอบกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโรคติดต่ออุบัติใหม่ มีการแพร่ระบาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง รวมทั้งมีการกลายพันธุ์ของเชื้อ ทำให้เกิดผลกระทบเป็นวงกว้างในทุกมิติ ทั้งทางด้านสุขภาพ สังคม และเศรษฐกิจ ดังนั้น การดำเนินมาตรการต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนทุกคนปลอดภัยจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยการนำพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. ๒๕๕๘ และพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘ มาใช้การควบคุมโรคและบริหารสถานการณ์การแพร่ระบาด เพื่อให้ครอบคลุมทั้งด้านการจัดการการแพร่ระบาดของโรค และการจัดตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยการดำเนินการดังกล่าว จำเป็นต้องมีการให้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัตินิติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา เช่น แจ้งมติ ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของคณะรัฐมนตรี คณะกรรมาธิการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมาธิการ วุฒิสภา ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบหรือดำเนินการ ติดตามการดำเนินการ ของหน่วยงานให้เป็นไปตามมติ ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของคณะรัฐมนตรี คณะกรรมาธิการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมาธิการ วุฒิสภา และรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าว ให้คณะรัฐมนตรี คณะกรรมาธิการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมาธิการ วุฒิสภาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค จึงได้เห็นความสำคัญ ในการปฏิบัตินิติภารกิจสนับสนุนข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และถูกต้อง เข้าสู่กระบวนการประชุมและพิจารณาตัดสินใจของคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการสนับสนุนการปฏิบัตินิติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค เพื่อปฏิบัตินิติภารกิจสนับสนุนข้อมูลและอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา

ของกรมควบคุมโรค เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยรายละเอียดที่การดำเนินงานที่สำคัญ เช่น การเสนอเรื่องขอส่วนราชการต่อคณะรัฐมนตรี การตอบความเห็นของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องการแจ้งมติคณะรัฐมนตรีให้หน่วยงานทราบหรือดำเนินการ การติดตามผลการดำเนินงานตามปกติ

ซึ่งจากสถานการณ์ปัจจุบันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ยังไม่มีแนวโน้มที่จะลดลง และปัญหาสาธารณสุขต่างๆ ก็ยังทวีความรุนแรง เช่น ปัญหาฝุ่น PM 2.5 ปัญหาอุบัติเหตุจากการจราจรทางถนน ฯลฯ ซึ่งทำให้การสนับสนุนการปฏิบัตินิติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสหายังคงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ประกอบกับการตั้งคณะกรรมการสนับสนุนการปฏิบัตินิติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา ได้ดำเนินงานมาเป็นระยะเกินกว่า ๑ ปี และทางผู้บริหารกรมควบคุมโรคมีแนวคิดที่ยกระดับการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานของคณะทำงานและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำรายงานเสนอคณะรัฐมนตรี สภาผู้แทนราษฎร หรือวุฒิสมาชิก จึงทำให้ถึงเวลาที่จะทำการประเมินผลการดำเนินงาน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการดำเนินงาน ถอดบทเรียนการดำเนินงาน เพื่อที่ได้วางแผนการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

แผนภาพที่ ๑ – ๖ : โครงสร้างคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา
ของกรมควบคุมโรค



วัตถุประสงค์ของการถอดบทเรียน

๑. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับ ติดตามการดำเนินการของหน่วยงานให้เป็นไปตามข้อสั่งเกตหรือข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการ วุฒิสภา
๒. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การสรุปและจัดทำรายงานเสนอคณะรัฐมนตรี สภาผู้แทนราษฎร หรือวุฒิสภาทราบ กรณีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และการจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข

บทที่ ๒

การเตรียมการถอดบทเรียน

ความหมายของการถอดบทเรียน

ศุภวัตร พลายน้อย (๒๕๕๖) การถอดบทเรียน เป็นกระบวนการดึงเอาความรู้ที่ได้รับจากการทำงาน มาใช้ประโยชน์หรือการบริหารจัดการต่างๆ ซึ่งบุคคล กลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตั้งแต่เริ่มต้น มีการสะท้อนกลับทันทีเมื่อจบกิจกรรม และเรียนรู้ เมื่อจบสิ้นการทำงานหนึ่งๆ หรือโครงการหนึ่ง

ดร.จตุพร วิศิษฐ์โชติอังกูร (๒๕๕๕) : ได้ให้ความหมายของการถอดบทเรียน ไว้ว่า หมายถึง การสกัด/กลั่นข้อมูลจากประสบการณ์ การปฏิบัติที่ผ่านมา เพื่อนำมาร้อยเรียงให้เกิดเป็น ชุดความรู้ นำไปพัฒนาต่อและเป็นต้นทุนทางปัญญาขององค์กร

ผศ.ดร.อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล (๒๕๕๔) : ได้ให้ความหมายของการถอดบทเรียนว่า การถอดบทเรียนเป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเป็นกระบวนการดึงเอาความรู้จากการทำงานออกมาใช้เป็นทุนในการทำงานเพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น การถอดบทเรียนจึงเป็นการสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นบทเรียน/ความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ซึ่งผลที่ได้จากการถอดบทเรียน ทำให้ได้บทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ที่เป็นรูปธรรม และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้าร่วมกระบวนการ อันนำมาซึ่งการปรับวิธีคิด และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

เทคนิคการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนด้วยการใช้หลักการสุนทรียะสาธกและ GROW Model ในการตั้งคำถาม

สุนทรียะสาธก (Appreciative Inquiry: A.I.) (Cooperrider D. L. and Whitney D., ๑๙๙๙) สุนทรียสาธก คือ กระบวนการศึกษาค้นหาส่วนดีเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคนในองค์กร เป็นการค้นหอยางเป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างดีที่สุด โดยเฉพาะเมื่อระบบนั้นสามารถบรรลุซึ่งประสิทธิผลสูงสุดไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านนิเวศวิทยา หรืออะไรที่เกี่ยวกับมนุษย์ก็ตาม สุนทรียสาธกเป็นศิลปะของการถามคำถาม ที่นำไปสู่การส่งเสริมให้ระบบมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด สุนทรียสาธก จึงเป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อน ให้เกิดการถามคำถามในเชิงบวกแบบไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ในกระบวนการการทำสุนทรียสาธก จะไม่นิยมนำความคิดด้านลบ หรือการวิพากษ์วิจารณ์ สุนทรียสาธกจึงอยู่บนสมมติฐานที่ว่าในทุกกระบวนการแล้วแต่มีเรื่องราวด้านบวกที่สร้างแรงบันดาลใจที่ยังไม่มีใครนำมาขยายผล และมีมากพอ เราสามารถเชื่อมโยงการค้นพบด้านบวกนี้เข้ากับเรื่องใดก็ได้

วงจรสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry)

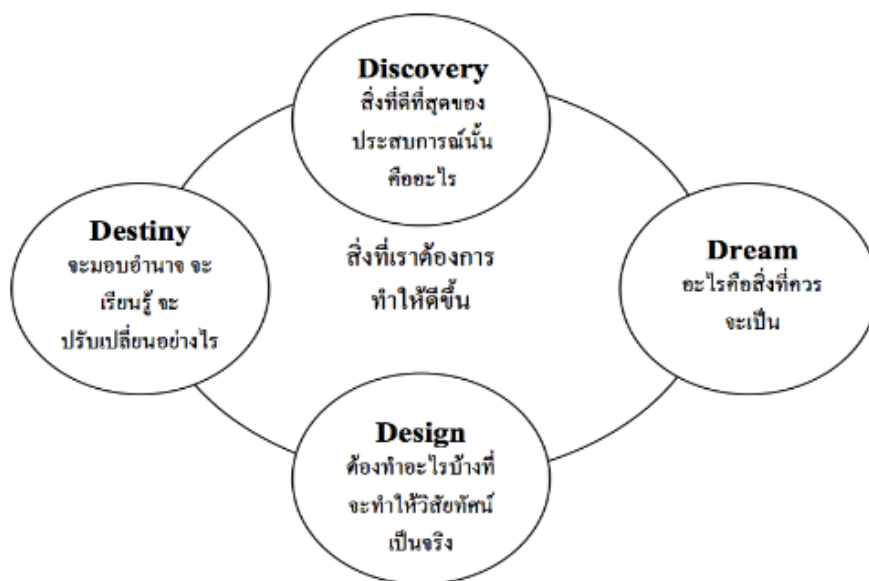
การค้นหาค้นพบประสบการณ์ที่ดีที่สุด (Peak Experience/Discovery) เป็นการค้นหา ข้อเท็จจริงในเรื่องนั้นในส่วนที่ประสบความสำเร็จ จากนั้นเอาประสบการณ์ที่ได้ไปสานต่อเป็นความฝัน

วิสัยทัศน์ (Dream) เป็นการกำหนดเป้าหมายที่จะทำให้เกิดขึ้น บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ตามข้อเท็จจริง

วางแผนทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง (Design) เป็นการออกแบบ หาทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมดในการไปสู่เป้าหมาย ซึ่งสามารถขึ้นเป็นโครงแนวทางได้

เริ่มต้นทำ (Destiny) เป็นการนำการออกแบบมาลงรายละเอียดการปฏิบัติอย่างชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

แผนภาพที่ ๒ – ๑ : รูปภาพแสดงวงจรของ Appreciative Inquiry" ๔-D Cycle"



ที่มา: Cooperrider & Whitney, 2001, p. 30

GROW Model (Alexander, Graham, ๒๐๑๐)

เป็นขั้นตอนการถาม เพื่อนำไปสู่การทำเป้าหมายหรือการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม แบ่งเป็น ๔ ส่วน ประกอบด้วย

Goal หมายถึง การถามถึงเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ และต้องการให้เป้าหมายนั้นสำเร็จเมื่อไร

Reality หมายถึง การถามเกี่ยวกับความเป็นจริง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย อะไรที่ทำไปแล้ว อะไรที่ยังไม่ได้ทำ อะไรที่ต้องดำเนินการ องค์ประกอบในเรื่องดังกล่าว ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน สภาพแวดล้อม กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขั้นตอนสำคัญ ๆ

Options หมายถึง ทางเลือกหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ต้องถามถึงทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อจะทำให้ได้เห็นทางเลือกใหม่ ๆ ที่อาจทำให้บรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น

Will/Way forward หมายถึง รายละเอียดที่จะทำโดยเลือกมาจาก option ถามลงไป ที่รายละเอียดที่ละขั้นตอนของทางเลือกที่นำมาใช้ ทั้งกรอบระยะเวลาแต่ละขั้นตอน กฎหรือเงื่อนไขที่นำมาใช้ หลักฐานที่นำมาประกอบ เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนในการปฏิบัติ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

SWOT คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบขององค์กร

Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้ขององค์กร

Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนด กลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มันน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กร ที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

๒. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางการเมือง กฎหมาย เช่นพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

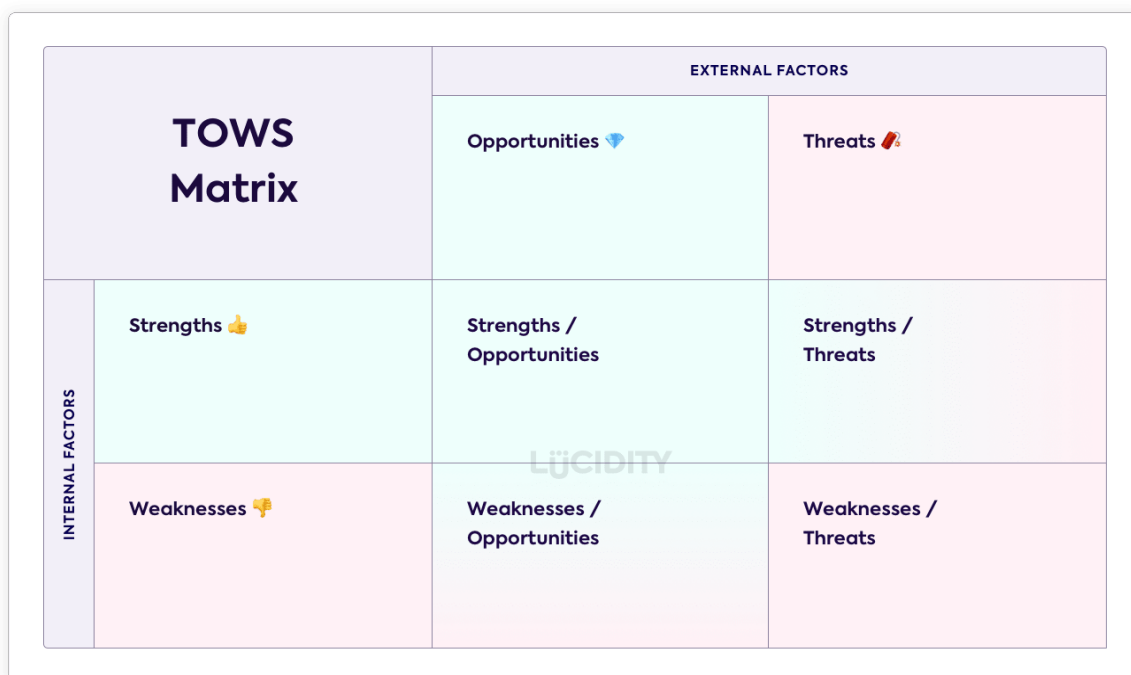
โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็ง ขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญ แรงกระทบดังกล่าวได้

ดังนั้น การถอดบทเรียนการติดตามผลการดำเนินการตามข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา จึงใช้กระบวนการการประชุมกลุ่มระดมความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกัน ด้วยการใช้หลักสุนทรียะสาธก และใช้ GROW Model ในการตั้งคำถาม และใช้วิธีการ SWOT เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม หรือข้อจำกัดในการดำเนินงานเพื่อหาองค์ความรู้และกระบวนการที่เหมาะสมในการดำเนินงานของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา ของกรมควบคุมโรค กองยุทธศาสตร์และแผนงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

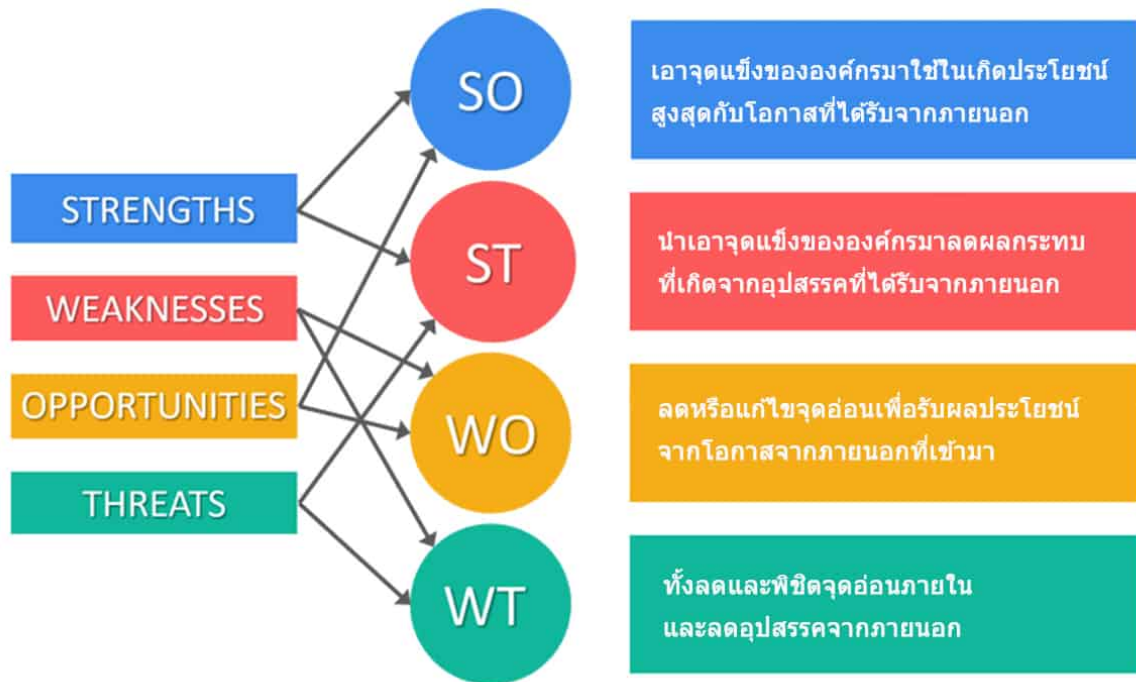
หลังจากที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์โดย TOWS Matrix วิเคราะห์ข้อมูลจาก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม หรือข้อจำกัด

แผนภาพที่ ๒ – ๒ : รูปภาพแสดงการวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix



ที่มา :

แผนภาพที่ ๒ - ๓ : รูปภาพแสดงการจับคู่วิเคราะห์แบบ TOWS Matrix



ที่มา :

๑. กลุ่ม SO : จุดแข็งภายในดีและยังมีโอกาสจากภายนอกที่ดีด้วย เป็นทางเลือกที่ควรที่จะเลือกมากที่สุด (กลยุทธ์เชิงรุก)
๒. กลุ่ม ST : ใช้จุดแข็งจากภายในแก้ปัญหาจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)
๓. กลุ่ม WO : แก้ปัญหาจากจุดอ่อนโดยใช้โอกาสจากภายนอก (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
๔. กลุ่ม WT : แก้ปัญหาจากจุดอ่อนและลดภัยคุกคามจากภายนอก (กลยุทธ์เชิงรับ)

แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันกับเวลาเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Time Based Strategy : TBS) เป้าหมายหลักของ TBS เสนอประเด็นสำคัญไว้ ๖ ประการ ได้แก่

๑. ตอบสนองลูกค้าให้ตรงตามความต้องการในเวลาที่ถูกคาดหวัง
๒. การนำข้อมูลมาใช้ทันกับเวลาที่ต้องการ ประกอบการทำงาน
๓. ทุกฝ่ายงานต้องพยายามสร้างสรรค์บริการงานใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่
๔. จะต้องสร้างความแตกต่างและหลากหลายทางด้านบริการหรือผลิตภัณฑ์
๕. มีการนำเทคโนโลยีหรือวิธีการทำงานใหม่มาใช้
๖. ผู้ให้บริการพึงพอใจในบริการที่ตรงและทันความต้องการ

กระบวนการถอดบทเรียน

กระบวนการถอดบทเรียน แบ่งขั้นตอนของกระบวนการดำเนินการได้ ๔ ขั้นตอน ได้แก่

๑. ขั้นเตรียมการถอดบทเรียน

๑.๑ คณะผู้จัดทำ ทบทวน ศึกษา วิเคราะห์ เอกสารการดำเนินงานของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

๑.๒ พิจารณาคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายจากหน่วยงานที่ให้ข้อมูลในการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค

๒. ขั้นตอนการถอดบทเรียน

๒.๑ ขั้นเตรียมก่อนการถอดบทเรียน

๒.๑.๑ ประชุมทีมงาน (ผู้ถาม ผู้บันทึก) เตรียมคำถาม อุปกรณ์ที่ต้องใช้ เช่น เครื่องบันทึกเสียง/ภาพ/วิดีโอ/สมุด แบบฟอร์มคู่มือการปฏิบัติงาน

๒.๑.๒ นัดหมายทีมงานและเจ้าของความรู้และกำหนดหัวข้อที่จะสนทนา

๒.๑.๓ เตรียมบรรยากาศในห้องประชุม ให้สงบ และผ่อนคลาย ไม่มีสิ่งรบกวนความคิด ให้มีการปรับ Mindset ให้มีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใสและให้เกียรติเจ้าของความรู้ และให้พูดคุยสร้างบรรยากาศให้ผ่อนคลายก่อน เช่น มีคำถามว่าวันนี้เป็นวันอะไร? เป็นอย่างไรกันบ้าง? บอกเป้าหมายกิจกรรมและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย กระบวนการ บทบาทของผู้เข้าร่วม ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการถอดบทเรียนในขั้นถัดไป และขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง/ภาพ/วิดีโอ กำหนดกรอบระยะเวลาคร่าวๆ เช่น ๑ ชั่วโมง เป็นต้น

๒.๒ ขั้นตอนดำเนินการถอดบทเรียน

ให้ผู้เข้าร่วมประชุม วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม จากข้อมูลและคำถามที่กองยุทธศาสตร์และแผนงานเตรียมไว้ โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมเสนอความคิดเห็น วิเคราะห์ในแต่ละหัวข้อและตอบในระบบที่เตรียมไว้

๒.๓ วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

เมื่อได้ข้อสรุปจากระบวนการ SWOT แล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้กระบวนการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix ซึ่งคือส่วนกลับด้านของ SWOT analysis ซึ่ง TOWS Matrix จะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในและจับคู่โดยใช้จุดแข็งในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค รวมถึงการสร้างทางเลือกที่สอดคล้องกับโอกาส และแก้ปัญหาจุดอ่อนโดยใช้โอกาส หรือลดจุดอ่อนจากการแก้ปัญหาภัยคุกคาม แล้วนำทางเลือกต่างๆ มาวางกลยุทธ์การดำเนินงานตามหลักกลยุทธ์การแข่งขันกับเวลาเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Time Based Strategy : TBS) ทั้ง ๖ ข้อ

๒.๔ สังเคราะห์บทเรียนและข้อเสนอแนะ

หลังจากที่ได้แนวทาง มาตรการหรือกลยุทธ์แล้ว ดำเนินการวางแผน เป้าหมาย กระบวนการทำงาน หาแนวทางการนำเสนอ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นรูปธรรม

๒.๕ ขั้นตอนเขียนรายงานการถอดบทเรียน ขั้นตอนการเขียนรายงานการถอดบทเรียน แบ่งเป็น ๔ หัวข้อคือ

๒.๕.๑. ความเป็นมาและวัตถุประสงค์การถอดบทเรียน

๒.๕.๒. การเตรียมการถอดบทเรียน

๒.๕.๓. บทเรียนที่ได้จากการถอดบทเรียน

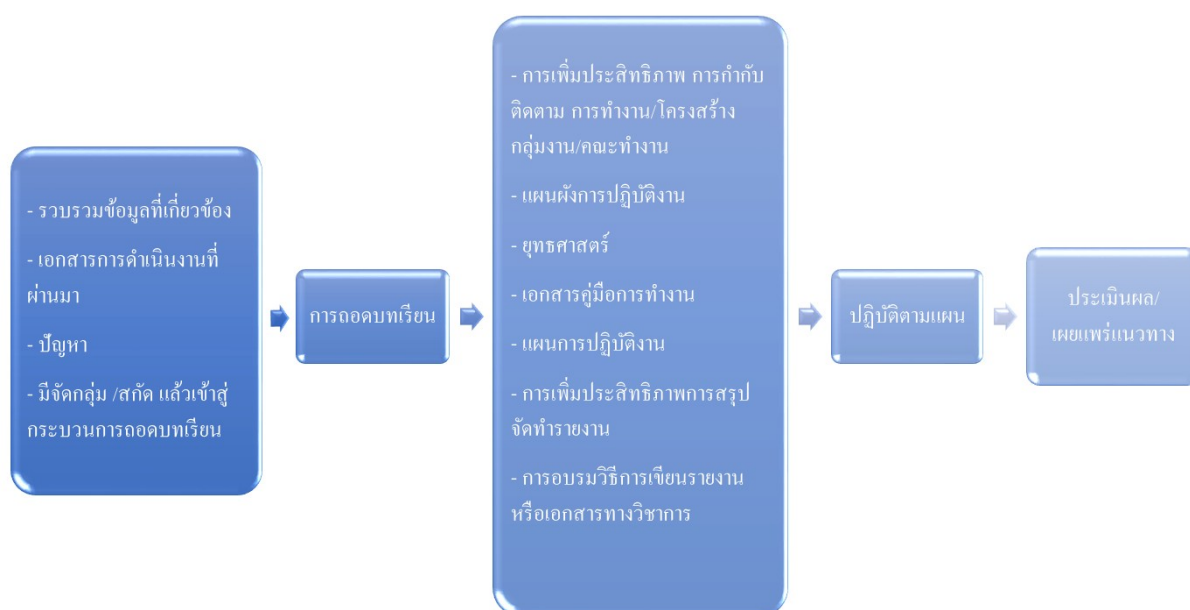
๒.๕.๔. ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้งานจริง

๒.๖ ขั้นตอนติดตามการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์

จัดทำรูปแบบถอดบทเรียนฉบับสมบูรณ์และนำเสนอผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงานเห็นชอบ และนำมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค โดยกองยุทธศาสตร์และแผนงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิด

แผนภาพที่ ๒ – ๔ : กรอบแนวคิดการถอดบทเรียน



คณะทำงานถอดบทเรียนและบทบาทหน้าที่

รายละเอียดของการจัดสรรเวลาที่ใช้ในการทำงานของบุคลากรหลักปรากฏในแผนผังคู่มือการทำงานของบุคลากร (Staff Gantt Chart) มีดังนี้

ตารางที่ ๒ – ๑ : แผนผังคู่มือการทำงานของบุคลากร (Staff Gantt Chart)

ชื่อ	ตำแหน่ง	เดือนที่							รวม
		1	2	3	4	5	6	7	
1. นสพ.พรพิทักษ์ พันธุ์ล้ำ	ผู้อำนวยการ								
	กองยุทธศาสตร์และแผนงาน	-	-	-	-	-	-	-	-
2. นางวรินทร์ บัวเข้ม	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ								
	กองยุทธศาสตร์และแผนงาน	-	-	-	-	-	-	-	-
3. นางภาวิณี ธนกิจไพบูลย์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	0.5	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	2
4. นายชาญคุณินทร์ ธีระสุตร	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	0.25	0.25	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	3
5. นางสาวมินตรา สายพิมพ์	นักทรัพยากรบุคคล	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.50	2

หมายเหตุ 0.25 ของเดือน หมายถึง ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 1 สัปดาห์ของเดือน

0.50 ของเดือน หมายถึง ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 2 สัปดาห์ของเดือน

โดยแนวทางการบริหารงานสามารถจำแนกผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ แบ่งเป็น ๓ ส่วน ได้แก่

ส่วนที่หนึ่ง การกำกับ ติดตาม ประกอบด้วย

ผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ ของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน เป็นผู้กำกับ ติดตาม ร่วมแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ตลอดจนความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอันเป็นประโยชน์ในการดำเนินโครงการ

หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ที่เป็นมุมมองจากบุคคลภายนอก

ส่วนที่สอง การบริหารโครงการ ได้แก่

นางภาวิณี ธนกิจไพบูลย์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ บทบาทหน้าที่ จัดทำแผนการถอดบทเรียน ประกอบด้วย วิธีการ ทีมงาน บทบาทหน้าที่ กรอบแนวคิด เทคนิคการถอดบทเรียน กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมถอดบทเรียน จัดทำปฏิทินการถอดบทเรียน ประชุมสื่อสารทีมงาน เพื่อบอกหมายงานตามบทบาทหน้าที่

นายชาญคุณันท์ ธีระสุตร์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน บทบาทหน้าที่ กำหนดกรอบแนวคิด/ประเด็นการถอดบทเรียน/กลุ่มเป้าหมาย/เครื่องมือสัมภาษณ์เพื่อถอดบทเรียนฯ และสรุปผลการถอดรวมทั้งเขียนรายงานการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KM Sharing

นางสาวมินตรา สายพิมพ์ นักทรัพยากรบุคคล บทบาทหน้าที่ รวบรวม วิเคราะห์ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการติดตามผลการดำเนินการ ตามข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภาเผยแพร่ผลงานการถอดบทเรียนกับกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งติดตามการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์ จัดทำบันทึกสรุปรายงานการถอดบทเรียนฯ เล่มสมบูรณ์เสนอผู้บริหารกองยุทธศาสตร์และแผนงานทราบและแจ้งเวียนหน่วยงานและทุกกลุ่มงานของกองยุทธศาสตร์และแผนงานใช้ประโยชน์

ส่วนที่สาม การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ ได้แก่

ทีมงานกลุ่มบริหารทั่วไปของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน มีบทบาทในการเตรียมการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นหรือการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยติดต่อประสานงานผู้เข้าร่วมประชุมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน พร้อมทั้งจัดหาสถานที่ในการจัดประชุมที่มีความเหมาะสม

กลุ่มเป้าหมายในการถอดบทเรียน

ครั้งที่ ๑ ดำเนินการถอดบทเรียน

๑. คณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

ครั้งที่ ๒ เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานหลังจากการถอดบทเรียน

๑. คณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

๒. กลุ่มยุทธศาสตร์/ผู้รับผิดชอบงาน ที่เกี่ยวกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรคของหน่วยงานต่างๆ

ปฏิทินการการถอดบทเรียน การปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค

ตารางที่ ๒ – ๒ : ตารางแผนการทำงาน (Gantt Chart)

กิจกรรม	ระยะเวลา						
	ธ.ค. ๖๔	ม.ค. ๖๕	ก.พ. ๖๕	มี.ค. ๖๕	เม.ย. ๖๕	พ.ค. ๖๕	มิ.ย. ๖๕
๑. ขั้นตอนเตรียมการถอดบทเรียน							
๑.๑ จัดทำแผนการถอดบทเรียน ประกอบด้วย วิธีการ ทีมงาน บทบาทหน้าที่ กรอบแนวคิด เทคนิคการถอดบทเรียน กลุ่มเป้าหมายที่ร่วมถอดบทเรียน และ ปฏิทินการการถอดบทเรียน							
๑.๒ ประชุมสื่อสารทีมงานเพื่อมอบหมาย งานตามบทบาทหน้าที่							
๒. ขั้นตอนดำเนินการถอดบทเรียน							
๒.๑ รวบรวม วิเคราะห์ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการติดตามผลการดำเนินการ ตามข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา							
๒.๒ กำหนดกรอบแนวคิด / ประเด็นการถอดบทเรียน / กลุ่มเป้าหมาย / เครื่องมือสัมภาษณ์เพื่อถอดบทเรียนฯ							
๒.๓ จัดกิจกรรมการถอดบทเรียนฯ							
๒.๔ สรุปผลการถอดบทเรียนฯ ตามประเด็นที่กำหนด							
๓. ขั้นตอนเขียนรายงานการถอดบทเรียน							
๓.๑ ดำเนินการเขียนรายงานการถอดบทเรียน ตามแบบฟอร์มที่ กนว. กำหนด							
๔. ขั้นตอนติดตามการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์							
๔.๑ เผยแพร่ผลงานการถอดบทเรียนกับกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งมีผลการติดตามการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์							
๔.๒ สรุปประเด็นจากการถอดบทเรียนในรูปแบบเรื่องเล่า เสนอผู้บริหารเห็นชอบ และมีการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KM Sharing							
๔.๓ จัดทำบันทึกสรุปรายงานการถอดบทเรียนฯ เล่มสมบูรณ์เสนอผู้บริหารกองยุทธศาสตร์และแผนงานทราบและแจ้งเวียนทุกกลุ่มงานใช้ประโยชน์							

วิธีการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์

การถอดบทเรียนการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการและรัฐสภาของกรมควบคุมโรคนั้น เป็นกระบวนการเรียนรู้ ที่จะให้ส่งเสริมศักยภาพและความสามารถของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยมีกระบวนการดังนี้

๑. ประชุมปรึกษาหารือในคณะทำงานฯ เพื่อปรับปรุงแผนผังการทำงาน แนวทางปฏิบัติงาน หรือแผนปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะจากการถอดบทเรียน และทดลองปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการใหม่ที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว

๒. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ประธานคณะทำงานควรได้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบว่าได้มีการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์ หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

๓. ประเมินผลการดำเนินงานของคณะทำงานฯ ตามแผนปฏิบัติการใหม่ ว่าสามารถปัดจุดอ่อน ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้ที่จะทำการถอดบทเรียนหรือไม่ หากไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ให้ดำเนินการทบทวน และปรับปรุงแผนปฏิบัติการ หากสามารถแก้ปัญหาได้และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้ทำการสรุป เรียบเรียง เพื่อเตรียมการเผยแพร่ต่อไป

๔. เผยแพร่แผนผังการทำงาน แนวทางปฏิบัติงาน หรือแผนปฏิบัติงานในวารสาร รายงานประจำปี ของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน เพื่อให้บุคลากรของกองยุทธศาสตร์และบุคลากรของ กรมควบคุมโรคที่เกี่ยวข้องทราบและสามารถนำไปปฏิบัติตามได้

กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการใช้บทเรียน

บุคลากรของกรมควบคุมโรคในทุกระดับที่ต้องดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการและ รัฐสภาของกรมควบคุมโรค ได้แก่

บทที่ ๓

บทเรียนที่ได้จากการถอดบทเรียน

สาระสำคัญ เทคนิค เคล็ดลับที่ได้จากการถอดบทเรียน

๑. ขั้นเตรียมการถอดบทเรียน

คณะผู้จัดทำการถอดบทเรียนจะต้อง ทบทวน ศึกษา วิเคราะห์ เอกสารการดำเนินงานของกลุ่มเป้าหมายที่จะดำเนินการถอดบทเรียน และคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่มีความสำคัญที่สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการถอดบทเรียน

๒. ขั้นดำเนินการถอดบทเรียน

ขั้นเตรียมก่อนการถอดบทเรียน

๒.๑ จะต้องมีการประชุมทีมงาน เตรียมคำถามและอุปกรณ์ที่ต้องใช้ เช่น เครื่องบันทึกเสียง/ภาพ/วิดีโอ/สมุด แบบฟอร์มคู่มือการปฏิบัติงาน

๒.๒ ทำการนัดหมายทีมงานและเจ้าของความรู้และกำหนดหัวข้อที่จะสนทนา

๒.๓ เตรียมบรรยากาศในห้องประชุม ให้สงบ และผ่อนคลาย ไม่มีสิ่งรบกวนความคิด ให้มีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใสและให้เกียรติเจ้าของความรู้ และให้พูดคุยสร้างบรรยากาศให้ผ่อนคลายก่อนดำเนินการซักถาม ต้องบอกเป้าหมายกิจกรรมและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย กระบวนการ บทบาทของผู้เข้าร่วม และขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง/ภาพ/วิดีโอ

ขั้นตอนดำเนินการถอดบทเรียน

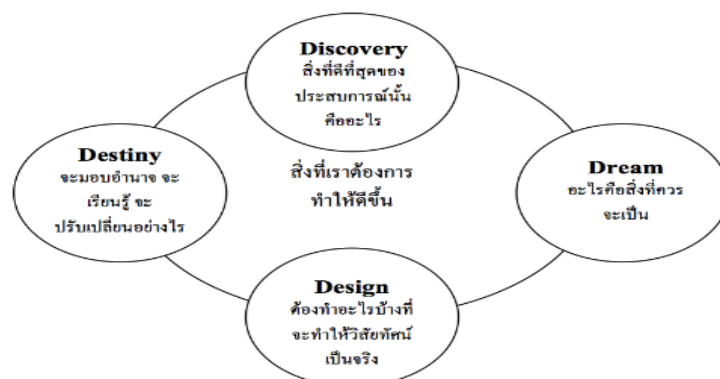
คณะผู้จัดทำการถอดบทเรียนจะต้องนำพาให้ผู้เข้าร่วมประชุมเล่าเรื่องประสบการณ์ในการทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้น สิ่งที่ดีที่ควรแก้ไข สิ่งที่ยากได้เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งช่วยกันวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม ปัญหาอุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขปรับปรุงร่วมกัน โดยในขั้นตอนนี้จะใช้ กระบวนการ สุนทรียะสาธก (Appreciative Inquiry: A.I.) (Cooperrider D. L. and Whitney D., ๑๙๙๙) สุนทรียะสาธก คือ กระบวนการศึกษาค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคนในองค์กร เป็นการค้นหาลักษณะที่เป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างดีที่สุด โดยเฉพาะเมื่อระบบนั้นสามารถบรรลุ วจรสุนทรียะสาธก (Appreciative Inquiry)

การค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุด (Peak Experience/Discovery) เป็นการค้นหา ข้อเท็จจริงในเรื่องนั้นในส่วนที่ประสบความสำเร็จ จากนั้นเอาประสบการณ์ที่ได้ไปสานต่อเป็นความฝัน

วิสัยทัศน์ (Dream) เป็นการกำหนดเป้าหมายที่จะทำให้เกิดขึ้น บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ตามข้อเท็จจริง

วางแผนทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง (Design) เป็นการออกแบบ หาทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมดในการไปสู่เป้าหมาย ซึ่งสามารถขึ้นเป็นโครงแนวทางได้

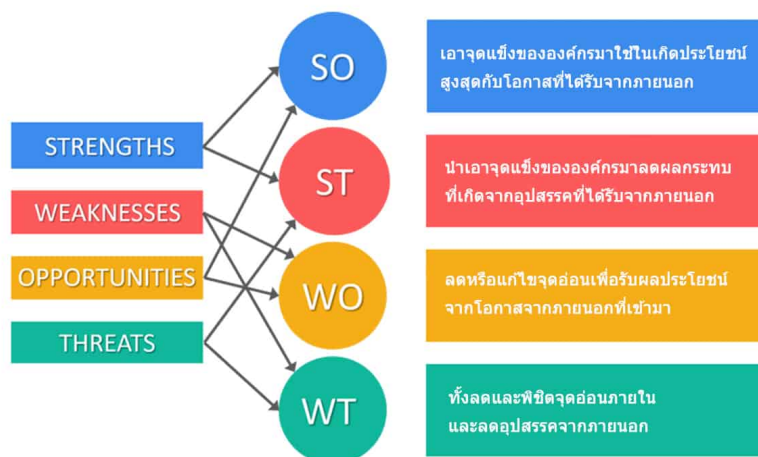
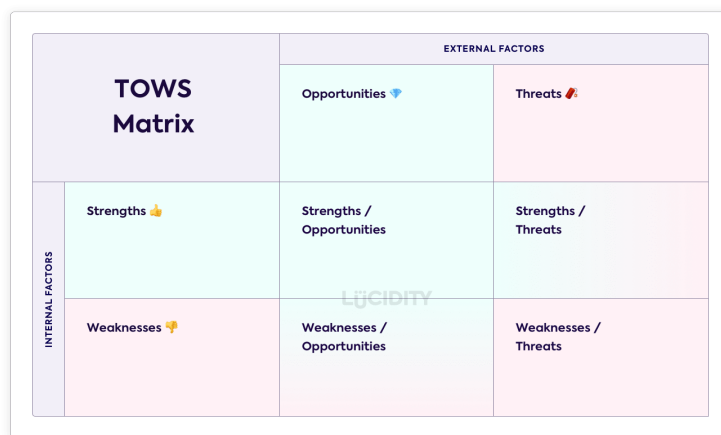
เริ่มต้นทำ (Destiny) เป็นการนำการออกแบบมาลงรายละเอียดการปฏิบัติอย่างชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง



๒.๓ วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

เมื่อได้ข้อสรุปคร่าวๆจากที่ประชุม ทางทีมงานผู้จัดทำการถอดบทเรียน จะนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม ปัญหาอุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขปรับปรุง มาวิเคราะห์ด้วยกระบวนการ TOWS Matrix เพื่อสร้างทางเลือกที่สอดคล้องกับโอกาส และแก้ปัญหาจุดอ่อนโดยใช้โอกาส หรือลดจุดอ่อนจากการแก้ปัญหา ภัยคุกคาม แล้วนำทางเลือกต่าง ๆ มาวางกลยุทธ์การดำเนินงานตามหลักกลยุทธ์การแข่งขันกับเวลาเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Time Based Strategy : TBS) ทั้ง ๖ ข้อ

โดยในขั้นตอนนี้จะใช้วิธีการ SWOT เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม หรือข้อจำกัดในการดำเนินงานเพื่อหาองค์ความรู้และกระบวนการที่เหมาะสมในการดำเนินงานของกลุ่มเป้าหมายในการถอดบทเรียน และจับคู่วิเคราะห์แบบ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทั้ง ๔ แบบ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน



๒.๔ สังเคราะห์บทเรียนและข้อเสนอแนะ

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆแล้ว นำมาเขียนรายงานการถอดบทเรียนตามขั้นตอนการถอดบทเรียน และชักชวนให้กลุ่มเป้าหมายดำเนินการตามข้อเสนอแนะของการถอดบทเรียน และติดตาม

การนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์

ประสบการณ์จากวิธีปฏิบัติงานจริงของกลุ่มเป้าหมายที่ถอดความรู้

การทำงานสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค
อาจแบ่งภารกิจหลักออกเป็น ๓ เรื่อง ดังนี้

๑. การประชุมคณะรัฐมนตรี แบ่งได้เป็น ๓ รูปแบบ ประกอบด้วย ๑) การให้ความเห็นต่อหน่วยงานอื่นที่เสนอเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ๒) การเสนอเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีโดยกรมควบคุมโรค และ ๓) การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีในประเด็นทั่วไปที่มอบหมายให้กระทรวงสาธารณสุขหรือกรมควบคุมโรคดำเนินการ

๒. ประชุมรัฐสภา แบ่งได้เป็น ๓ รูปแบบ ประกอบด้วย ๑) การตอบกระทู้ด้วยวาจา ๒) การตอบกระทู้ในราชกิจจานุเบกษา และ ๓) การตอบข้อหารือ

๓. การอภิปรายไม่ไว้วางใจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขและรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงสาธารณสุข ในสภาผู้แทนราษฎร

ซึ่งทั้ง ๓ เรื่องเป็นภารกิจที่ต้องอาศัยการกลั่นกรอง วิเคราะห์ข้อมูลที่แม่นยำ มีความรวดเร็วและทันเวลาในการให้ข้อมูลผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในการถอดบทเรียนการดำเนินงานจากวิธีปฏิบัติงานจริงของกลุ่มเป้าหมายในครั้งนี้ได้มีการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนจากประสบการณ์การดำเนินงานที่ผ่านมา ดังนี้ ๑. การประชุมคณะรัฐมนตรี รูปแบบที่ ๑) การให้ความเห็นต่อหน่วยงานอื่นที่เสนอเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี เมื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาแล้วว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับกระทรวงสาธารณสุข กรมควบคุมโรค สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะส่งหนังสือมายังกรมควบคุมโรค เพื่อให้กรมควบคุมโรคช่วยให้ความเห็นตามข้อพิจารณา รูปแบบ ๒ การเสนอเรื่องเข้าครมของหน่วยงานในกรมควบคุมโรค โดยหน่วยงานภายในสังกัดกรมควบคุมโรค หากมีเรื่องที่ต้องผ่านการพิจารณาเห็นชอบหรือแจ้งให้กับทางคณะรัฐมนตรีทราบ จะส่งเรื่องมายังกองยุทธศาสตร์และแผน เพื่อให้กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ดำเนินการส่งเรื่องดังกล่าว เข้าที่ประชุมคณะรัฐมนตรีตามขั้นตอนที่สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีกำหนด รูปแบบที่ ๓ เมื่อมีมติให้กรมควบคุมโรคดำเนินการ กองยุทธศาสตร์และแผนงานจะแจ้งหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติให้รับทราบ พร้อมทั้งติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ปฏิบัติ ๒) ประชุมรัฐสภา รูปแบบที่ ๑ การตอบกระทู้ด้วยวาจา คณะทำงานฯ จะต้องเตรียมข้อมูลในเรื่องที่รัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการต้องตอบกระทู้ด้วยวาจาในสภาผู้แทนราษฎร และต้องเตรียมข้อมูลเป็นเอกสารหลักฐานให้พร้อมเผื่อจะต้องนำเอกสารหลักฐานดังกล่าว ไปประกอบการตอบกระทู้ของรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการที่สภาผู้แทนราษฎร รูปแบบที่ ๒ การตอบกระทู้ในราชกิจจานุเบกษา และรูปแบบที่ ๓ การตอบข้อหารือ เมื่อมีการประชุมสภาผู้แทนราษฎร จะมีเรื่องวาระที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงาน ซึ่งจะมีข้อคำถามหรือข้อเสนอแนะการดำเนินงานจากสมาชิกในสภาผู้แทนราษฎร โดยหลักๆ จะมี ๒ รูปแบบ คือ ๑. รูปแบบที่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานราชการจะจัดอยู่ในการตอบกระทู้ในราชกิจจานุเบกษา และ ๒. เป็นการหารือ สอบถาม หรือให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานแก่หน่วยงานจัดอยู่ในการตอบข้อหารือ ๓) การอภิปรายไม่ไว้วางใจ เมื่อถึงช่วงการอภิปรายไม่ไว้วางใจทางคณะทำงานแบ่งเป็น ๒ ทีม โดยทีมที่ ๑ จะไปประจำการอยู่ที่สภาผู้แทนราษฎรร่วมกับหน่วยงานอื่นๆของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อเตรียมข้อมูลและนำเสนอให้กับรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการ ส่วนอีกทีมจะคอยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงานและแหล่งข้อมูลในที่ต่างๆและสรุปการอภิปรายในช่วงเวลาของกรมควบคุมโรค

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ผู้เข้าร่วมการถอดบทเรียนร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาได้ดังนี้

๑. ไม่มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน จึงทำให้เกิดความสับสนของผู้รับผิดชอบ เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน เวลาในการแก้ไขปัญหา หรือการสืบค้นข้อมูลที่มีอยู่อย่างจำกัด

๒. ไม่มีคู่มือในการดำเนินงาน ทำให้คนที่เข้ามาทำงานใหม่หรือทำงานแทนไม่สามารถทำงานได้

๓. ไม่มีทำเนียบหรือรายชื่อ เบอร์โทรศัพท์ ในการติดต่อประสานงาน ทำให้เสียเวลาในการติดต่อเพื่อสอบถามหรือขอข้อมูล การดำเนินงานจึงล่าช้าไม่ทันตามกำหนดเวลา

๔. คณะทำงานยังไม่มีความรู้ทางด้านกฎหมาย ด้านการแพทย์ ด้านการสาธารณสุข และเทคนิควิธีการเขียนรายงานทางวิชาการ

๕. ไม่มีงบประมาณและอุปกรณ์ในการสนับสนุนงาน ไม่มีค่าล่วงเวลาในการดำเนินงาน ซึ่งงานส่วนใหญ่จะต้องปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ และคณะทำงานต้องใช้อุปกรณ์ส่วนตัว เช่น โน้ตบุ๊ค ปริ้นเตอร์ ในการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะจากการถอดบทเรียน

๑. มีขั้นตอนการทำงาน Flow Chart ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรคและมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

๒. ทบทวนคำสั่งคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค เพื่อเปลี่ยนแปลงคณะทำงานและบทบาทหน้าที่ เนื่องจากคณะทำงานบางส่วนมีการโอนย้ายสถานที่ปฏิบัติราชการและบางส่วนมีภาระงานมากไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

๓. แก้ไขเพิ่มเติมบทบาทกลุ่มประสานงานพิเศษ ของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน เพื่อไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนในบทบาทหน้าที่ของกลุ่มประสานงานพิเศษกับคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา

๔. มีการสร้างเครือข่ายการดำเนินงาน จัดทำทำเนียบในการติดต่อประสานงานทั้งในส่วน of กรมควบคุมโรคและเครือข่ายภายนอก

๕. การติดต่อสื่อสารควรใช้ LINE E-mail เพราะงานส่วนใหญ่จะเป็นงานที่ต้องใช้ข้อมูลอย่างเร่งด่วน

๖. จัดอบรมบุคลากรในคณะทำงานฯ ให้มีทักษะในการย่อความ เขียนรายงานทางวิชาการ ทางด้านกฎหมาย การแพทย์ การสาธารณสุขและอื่นๆ

๗. เพิ่มอุปกรณ์ในการดำเนินงาน เช่น คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ค ปริ้นเตอร์
แนวทางพัฒนาต่อยอด

๑. จัดให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์ ถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีประสบการณ์จากสาขาวิชาต่างๆอย่างต่อเนื่อง

๒. จัดกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกรมควบคุมโรค เพื่อปรับปรุงกระบวนการงาน

๓. มีคู่มือการปฏิบัติในแต่ละบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน

๔. มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

๕. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างจากคณะทำงานฯ เป็นกลุ่มงานที่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการวัดค่าผลงานและได้รับจากจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงาน

จากการ SWOT การดำเนินงานของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรี และรัฐสภาของกรมควบคุมโรค ได้ข้อสรุปดังต่อไปนี้

จุดแข็ง (Strength) ของการดำเนินงานที่ผ่านมา

๑. บุคลากรในคณะทำงานมีทักษะการดำเนินงาน มีความมุ่งมั่น มีสมรรถนะการดำเนินงาน ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ และสามารถประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว
๒. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน
๓. มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน
๔. มีเครือข่ายการทำงานภายในหน่วยงาน
๕. มีเทคโนโลยีในการสื่อสารภายในหน่วยงานที่ดี เช่น ไลน์กลุ่ม
๖. มีอุปกรณ์พร้อมในการทำงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ค ปริ้นเตอร์
๗. มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

จุดอ่อน (Weakness) ของการดำเนินงานที่ผ่านมา

๑. ถึงแม้จะมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน และมีสายบังคับบัญชา มีเครือข่ายการทำงาน แต่มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้จริงจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทำให้งานสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรคเกิดเป็นภาระงานกับเจ้าหน้าที่มากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานประจำและงานภารกิจนี้ลดลง
๒. บุคลากรขาดความรู้ด้านวิชาการแพทย์ การสาธารณสุข ความรู้ด้านภาษา และทักษะการเขียนรายงาน
๓. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน (SOP)
๔. ไม่มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
๕. การจัดเก็บรายงาน ข้อมูล ขาดระบบ ที่จะส่งผลให้เป็น Big Data
๖. ไม่มีระบบการติดตามผลการดำเนินงาน

โอกาส (Opportunity) ของการดำเนินงานที่ผ่านมา

๑. โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน เกิดการยกระดับการดำเนินงาน ใช้การสื่อสารและส่งข้อมูลทางออนไลน์มากขึ้น
๒. ทำให้เกิดการทบทวนแผนงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทางด้านสาธารณสุขฯ
๓. ทำให้พัฒนาความรู้ ชุดความรู้แนวทางการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงาน
๔. เกิดการพัฒนาเครือข่ายการทำงาน
๕. ประชาชนให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพมากขึ้น
๖. กฎหมายหรือ พ.ร.บ. ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกัน ควบคุมโรค ได้รับการแก้ไข ปรับปรุง และให้ความสำคัญมากขึ้น

อุปสรรค (Threat) ของการทำงานที่ผ่านมา

๑. ระยะเวลาที่หนังสือขอข้อมูลมาล่าช้า ทำให้มีระยะเวลาในการดำเนินการน้อย ทำให้งานเสร็จไม่ทันตามกำหนด

๒. การขอข้อมูลกับหน่วยงานต่างกรม หรือต่างกระทรวงทำได้ยาก ไม่มีเจ้าของงานที่ชัดเจน ติดต่อประสานงานยาก ใช้เวลานาน

๓. ระยะเวลาในการกลั่นกรองเอกสารนานและผ่านหลายขั้นตอน โดยเฉพาะเอกสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย

นำมาสรุปเป็นแผนงานและกลยุทธ์ได้ดังต่อไปนี้

ผลการถอดบทเรียนในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เชิงรุก พบว่า

๑. พัฒนาคณะทำงานฯ ให้เป็นกลุ่มงานเฉพาะ มีการวางสายบังคับบัญชา มีงบประมาณและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน การติดตามประเมินผลการทำงาน

๒. สร้างแนวทางการปฏิบัติงานแบบใหม่ ที่มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจากเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร

๓. พัฒนาเครือข่ายในการทำงานใหม่ระหว่างหน่วยงานภายในกรม และเครือข่ายภายนอก

๔. แผนพัฒนาบุคลากรของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ให้มีทักษะการติดต่อประสานงาน การเขียนรายงานทางวิชาการ หรือแผนการจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่

๕. เตรียมจัดหางบประมาณ เพื่อเตรียมการจัดจ้างบุคลากรในกรณีจำเป็น เร่งด่วน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและระบบตอบแทนที่เป็นธรรม สำหรับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานในคณะทำงานนี้เพิ่มเติมจากหน้าที่ปกติ

ผลการถอดบทเรียนในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เชิงแก้ไข พบว่า

๑. แผนพัฒนาบุคลากร จัดอบรมเสริมความรู้ด้านการแพทย์และสาธารณสุขให้บุคลากรทุกระดับ

๒. ทบทวนแผนการทำงานและจัดสรรบทบาทหน้าที่ในคณะทำงานให้ชัดเจน

๓. มีแผนงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง เป็นธรรม เช่นการจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นและค่าตอบแทนสำหรับคณะทำงานฯ

๔. แผนการพัฒนาระบบข้อมูล การเชื่อมต่อข้อมูลอย่างถูกต้อง รวดเร็ว รวมถึงพัฒนา Big Data

ผลการถอดบทเรียนในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เชิงป้องกัน พบว่า

๑. จัดทำแผนหนุนเสริมบุคลากร เนื่องภาระงานในปัจจุบันมีมาก จึงควรเตรียมการป้องกันบุคลากรโยกย้ายลาราชการในกรณีต่าง ๆ หรืออาจลาออกจากหน่วยงาน

๒. เสริม จัดเพิ่มบุคลากร ในกรณีที่บุคลากรลาราชการ และมีบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่

๓. แผนพัฒนาระบบการสื่อสารที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในทุกระดับ เพื่อป้องกันการสื่อสารที่ผิดพลาดในกระบวนการดำเนินงาน (งานอภิปรายในสภาฯ ของรัฐมนตรีและรัฐมนตรีช่วย)

๔. แผนการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นเร่งด่วน ในกรณีที่ต้องปฏิบัติงานเร่งด่วน หรือนอกเวลาราชการ

ผลการถอดบทเรียนในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เชิงตั้งรับ พบว่า

๑. แผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน การบริหารจัดการเรื่องระยะเวลาในการดำเนินงาน
๒. แผนพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (ทักษะการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน การเขียนบทความเชิงวิชาการ กฎหมาย)
๓. เสนอจัดทำคำสั่งคณะทำงานในระดับกรม และกำหนดแผนผังการทำงาน บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน ซึ่งจะลดภาระงานของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน
๔. จัดทำทำเนียบเครือข่ายการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกกรม

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกลยุทธ์ ในการพัฒนางานการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค

๑. แผนพัฒนาคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค เช่น พัฒนาจากคณะทำงานฯ ให้เป็นกลุ่มงาน มีค่างานของบุคลากรในกลุ่มงาน มีสายบังคับบัญชา มีบทบาทหน้าที่กลุ่มงานและบุคลากร แผนผังการทำงาน คู่มือการปฏิบัติงาน แผนบริหารความเสี่ยง แผนเพิ่มเสริมกำลังบุคลากร
๒. แผนการพัฒนาระบบข้อมูล การเชื่อมต่อข้อมูลอย่างถูกต้อง รวดเร็ว รวมถึงพัฒนา Big Data
๓. แผนพัฒนาเครือข่ายในการทำงานใหม่ให้มากขึ้น ทั้งเครือข่ายภายในกรมและนอกกรม เช่น จัดทำทำเนียบเครือข่าย กลุ่มไลน์เฉพาะกิจ
๔. แผนพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะเพิ่มมากขึ้น เช่น พัฒนาความรู้ทางการแพทย์และสาธารณสุข พัฒนาทักษะสื่อสารเพื่อใช้ในการพัฒนางานด้านเครือข่าย การเขียนบทความเชิงวิชาการ กฎหมาย
๕. แผนพัฒนาระบบการสื่อสารที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในทุกระดับ เพื่อป้องกันการสื่อสารที่ผิดพลาดในกระบวนการดำเนินงาน (งานอภิปรายในสภาฯ ของรัฐมนตรีและรัฐมนตรีช่วย)
๖. แผนพัฒนานวัตกรรมการปฏิบัติงาน ที่มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล
๗. แผนจัดเตรียมงบประมาณเพื่อบริหารจัดการ เช่น ค่าผลิตเอกสาร ค่าล่วงเวลา ค่าจ้างบุคลากรในกรณีจำเป็นเร่งด่วน

บทที่ ๔

ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการนำ
องค์ความรู้ที่ได้ไปใช้งานจริง

ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการนำองค์ความรู้ไปใช้จริง

การดำเนินงานของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มีสายบังคับบัญชาที่แน่นอน หรือมีการยกระดับเป็นกลุ่มงาน มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน บุคลากรในคณะทำงานรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถทำงานทดแทนกันได้โดยอาศัยคู่มือการปฏิบัติงาน ผลงานถูกต้องและมีความรวดเร็วทันเวลา ทันต่อสถานการณ์ รวมถึงบุคลากรที่ทำงานมีความสุข ไม่รู้สึกเป็นภาระที่มากขึ้นจากการทำงานปกติ และได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการทำงาน

การประเมินความพึงพอใจภายหลังการนำองค์ความรู้ไปใช้จริง

คณะผู้จัดทำการถอดบทเรียนจัดทำเอกสารแบบประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาของกรมควบคุมโรค ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกรมและนอกกรมทำการประเมินผลการดำเนินงานหลังจากที่ได้เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของการถอดบทเรียน และทางคณะผู้จัดทำจะดำเนินการรวบรวมและสรุปผลการประเมินให้กับคณะทำงานสนับสนุนฯ ทราบ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการต่อไป

ภาคผนวก

อ้างอิง

สดศรี พูลผล. ถอดบทเรียน คืออะไร: ถอดบทเรียน vs ถอดเทป สรุปประเด็น เรื่องเล่า บันทึกการประชุม [อินเทอร์เน็ต]. 2559 [เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: [https://www.rama.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/public/data/LessonLearned/COVID19/what isLL.pdf](https://www.rama.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/public/data/LessonLearned/COVID19/what%20is%20LL.pdf)

สุทัศน์ ดวงดีเด่น. ถอดบทเรียนหลังทำกิจกรรม (After Action Review : AAR). โปรดักทีวิตี เวลด์ [อินเทอร์เน็ต]. 2552 [เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2563]; 14: 82 (ฉบับเดือนกันยายน – ตุลาคม 2552): 73-76. เข้าถึงได้จาก: <https://www.stou.ac.th/schools/shs/booklet/book572/rsearch572.pdf>

ศุภวัตร พลายน้อย. นานาวิธีวิทยาการถอดบทเรียนและสังเคราะห์องค์ความรู้. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่งจำกัด; 2556.

โกลม วงศ์อนันต์. SWOT Analysis ด้าน Planning [อินเทอร์เน็ต]. 2556 [เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/swot-analysis-swot-swot-humphrey-swot-2.html>

อาทิตย หงษ์จินตกุล. TOWS Matrix กับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร [อินเทอร์เน็ต]. 2562 [เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.tereb.in.th/erp/tows-matrix/>

Strategic Development SD-Indus. เทคนิคแนวทางการวิเคราะห์ SWOT และจัดทำแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หน่วยงาน [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <https://sites.google.com/site/strategicdvindustham/kar-wikheraah-swot>



กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค