

รายงานผลการศึกษา

เรื่อง

การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค : กรณีศึกษา
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

โดย

นางสาววรรณิภา	บรรล้งก์
นางสาวสกุณา	อยู่ดี
นางสาวเบญจพร	พุทธธรรมมา

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

บทสรุปผู้บริหาร

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค : กรณีศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ รวมทั้งพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการให้มีความเป็นระบบ ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการกระบวนการธุรกิจ (Business Process Management: BPM) ร่วมกับวงจรคุณภาพ PDCA และแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแบบ Kaizen ในการวิเคราะห์และพัฒนาระบบการดำเนินงาน

การศึกษาคั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา (Research and Development) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการประชุมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของกรมควบคุมโรคจาก 42 หน่วยงาน จำนวน 135 คน ระยะเวลาการศึกษาระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2568 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2569 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาระบบการดำเนินงานปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรค พบว่า เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่ตั้งแต่ขั้นตอนการทบทวนแผน การจัดทำและพิจารณาแผน จนถึงการอนุมัติและบันทึกแผนในระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) โดยมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากหลายระดับทั้งระดับนโยบาย ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ และยังพบข้อจำกัดในบางขั้นตอน เช่น ความซ้ำซ้อนของกระบวนการดำเนินงาน การประสานงานระหว่างหน่วยงานจำนวนมาก ระยะเวลาที่จำกัดในการจัดทำแผน และข้อจำกัดของระบบสารสนเทศที่ยังไม่สามารถรองรับการดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 คิดเป็นร้อยละ 79.41 สะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการจัดทำแผนมีประสิทธิภาพและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงกระบวนการทำงานในด้านการสื่อสารนโยบายและทิศทางการดำเนินงานให้ชัดเจน การลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการดำเนินงาน การเพิ่มระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน และการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

(1) ควรกำหนดกรอบเวลาและแนวทางการสื่อสารนโยบายและจุดเน้นของกรมควบคุมโรคให้ชัดเจนและเริ่มต้นในระยะที่เหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานมีเวลาเพียงพอในการเตรียมการดำเนินงานและโครงการ และผู้บริหารของหน่วยงานสามารถใช้เป็นกรอบในการกำกับติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการ โดยเฉพาะในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย มาตรการ และการกลั่นกรองโครงการ เพื่อให้แผนมีความสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานจริง

(3) ควรกำหนดแนวทางหรือหลักเกณฑ์การกลั่นกรองโครงการ และสัดส่วนกรอบวงเงิน ให้มีความชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความเป็นธรรมในการพิจารณาโครงการ

(4) ควรพัฒนาหรือปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดภาระการทำงานซ้ำซ้อน และเพิ่มความถูกต้องของข้อมูล

จากผลการศึกษานี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรคในปีงบประมาณถัดไป เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งสามารถใช้เป็นต้นแบบในการปรับปรุงระบบการจัดทำแผนของหน่วยงานภาครัฐอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานใกล้เคียงกัน

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	ก
สารบัญ	ค
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการศึกษา	2
1.3 วัตถุประสงค์การศึกษา	2
1.4 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 บริบทและบทบาทหน้าที่ของกรมควบคุมโรค และกองยุทธศาสตร์และแผนงาน	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการในหน่วยงานภาครัฐ	8
2.3 แนวคิดการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Management: BPM)	10
2.4 แนวคิดวงจรคุณภาพ (PDCA) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)	10
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงาน	15
3.1 รูปแบบการศึกษา	15
3.2 ระยะเวลาการศึกษา	15
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	15
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	16
3.5 วิธีการดำเนินการศึกษา	16
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	16
บทที่ 4 ผลการศึกษา	18
4.1 ส่วนที่ 1 ผลการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ตามแนวคิด BPM และ Kaizen	18
4.2 ส่วนที่ 2 ผลการประเมินความพึงพอใจ ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ ตามวงจรคุณภาพ PDCA - Check	24
4.3 ส่วนที่ 3 การพัฒนาแนวทางปรับปรุงกระบวนการ ตามวงจรคุณภาพ PDCA - Act	28
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	30
5.1 สรุปผลการศึกษา	30
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	31
5.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ	31
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป	39
บรรณานุกรม	40

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กรมควบคุมโรค เป็นหน่วยงานหลักของกระทรวงสาธารณสุข มีภารกิจสำคัญในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค รวมถึงภัยสุขภาพที่คุกคามสุขภาพของประชาชน เพื่อสร้างระบบป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพของประเทศที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่าง ทันทีทันใด ภารกิจเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทุกมิติ และสามารถเชื่อมโยงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม หนึ่งในกลไกสำคัญที่สนับสนุน การดำเนินงานของกรมควบคุมโรคให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ คือ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริงในระดับ หน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายระดับประเทศ อาทิ การเสริมสร้างความมั่นคงด้านสุขภาพ การป้องกันโรคและภัยสุขภาพ การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร ด้านสาธารณสุข และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านสุขภาพ ทั้งยังเป็นกรอบในการจัดสรรทรัพยากร การบริหารแผนงานและโครงการ รวมถึงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ การจัดทำ แผนปฏิบัติการจึงมิได้เป็นเพียงการจัดทำเอกสารตามรอบระยะเวลาเท่านั้น หากแต่เป็นกลไกเชิงระบบที่มี ผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุขของประเทศ

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำและเสนอนโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ รวมถึงการกำหนดกรอบแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยมีบทบาทในการวิเคราะห์สถานการณ์โรค กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ประสานการจัดทำแผนปฏิบัติการ ของทุกกอง สำนัก และสถาบัน ให้เป็นไปตามเป้าหมาย แนวทาง และแผนปฏิบัติการกระทรวงสาธารณสุข ตลอดจนการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานของกรมควบคุมโรคเป็นไป ในทิศทางเดียวกันและบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรคในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ที่ผ่านมา พบว่า กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการยังมีข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง และเชิงกระบวนการ ที่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ขั้นตอนการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในกรมควบคุมโรคยังไม่คล่องตัว การมีส่วนร่วมของผู้จัดการแผนงานโรค ในระดับปฏิบัติการที่ไม่ทั่วถึงทำให้การสื่อสารและการขับเคลื่อนงานขาดความชัดเจน รวมถึงระบบสนับสนุน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดทำแผนปฏิบัติการยังไม่สมบูรณ์ ข้อจำกัดดังกล่าวส่งผลให้คุณภาพของ แผนปฏิบัติการและประสิทธิภาพในการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ปัญหาดังกล่าวไม่เพียงส่งผล ต่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนในเชิงเทคนิคเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อคุณภาพของการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพในภาพรวม เนื่องจากแผนปฏิบัติการเป็นกลไกสำคัญ ในการจัดสรรทรัพยากร กำหนดลำดับความสำคัญของภารกิจ และใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจเชิงนโยบาย

ของผู้บริหาร ดังนั้น การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการให้มีความเป็นระบบและเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญในระดับองค์กร

การนำแนวคิดการจัดการกระบวนการธุรกิจ (Business Process Management: BPM) วงจร PDCA และแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแบบ Kaizen มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการเลือกกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับลักษณะของปัญหาเชิงกระบวนการในหน่วยงานภาครัฐ โดย BPM ช่วยให้สามารถวิเคราะห์โครงสร้างและความเชื่อมโยงของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการในภาพรวม ขณะที่วงจร PDCA และ Kaizen ทำหน้าที่เป็นกลไกในการควบคุมคุณภาพ การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของกรมควบคุมโรคที่ต้องมีการจัดทำแผนเป็นประจำทุกปี

ดังนั้น เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค จึงจำเป็นต้องมีการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาและออกแบบแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการปีงบประมาณถัดไปให้มีความเป็นระบบ มีความคล่องตัว และสามารถตอบสนองต่อภารกิจหลักของกรมควบคุมโรคได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 คำถามการศึกษา

1.2.1 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มีลักษณะ โครงสร้าง และขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร

1.2.2 ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มีระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการดังกล่าวอยู่ในระดับใด

1.2.3 ปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยใดที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

1.2.4 แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค โดยประยุกต์ใช้แนวคิด BPM, PDCA และ Kaizen มีลักษณะอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.3.1 เพื่อศึกษาลักษณะ โครงสร้าง และขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

1.3.2 เพื่อวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

1.3.3 เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ให้มีความเป็นระบบ ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประยุกต์ใช้แนวคิด BPM, PDCA และ Kaizen

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรค ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยวิเคราะห์ลักษณะ โครงสร้าง ขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำผลการศึกษาดังกล่าวไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรค ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ให้มีความเป็นระบบ มีความคล่องตัว และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษานี้ครอบคลุมกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการใน 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. ขั้นทบทวนแผนปฏิบัติราชการ
2. ขั้นจัดทำและพิจารณาแผนปฏิบัติราชการ
3. ขั้นอนุมัติแผนปฏิบัติราชการ

1.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษานี้มุ่งพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรค โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการกระบวนการธุรกิจ (Business Process Management: BPM) ร่วมกับวงจรคุณภาพ PDCA และแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแบบ Kaizen เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการให้มีความเป็นระบบ สามารถตรวจสอบ ติดตาม และปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง

กรอบแนวคิดการศึกษานี้ประยุกต์ใช้แนวคิด System Model ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output/Outcome) เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์และสังเคราะห์การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ โดยมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

รายละเอียดกรอบแนวคิดในการศึกษา

ปัจจัยนำเข้า

1. กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ประจำปี พ.ศ. 2569
2. แนวคิดและเครื่องมือในการพัฒนากระบวนการ ได้แก่
 - **Business Process Management (BPM)** ใช้เป็นกรอบหลักในการมองภาพรวมของกระบวนการจัดทำแผน ตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง วิเคราะห์ลำดับขั้นตอน ความเชื่อมโยงของกิจกรรม และบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน
 - **วงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act)** ใช้เป็นกลไกในการควบคุมคุณภาพ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินประสิทธิ ภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ในแต่ละรอบปีงบประมาณ
 - **แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแบบ Kaizen** ใช้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในทุก ระดับ และสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการจากประสบการณ์ การปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการ

1. **วิเคราะห์กระบวนการทั้งระบบ (ประยุกต์ใช้แนวคิด BPM และ Kaizen)**
 - ศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง
 - วิเคราะห์ลำดับขั้นตอน บทบาทหน้าที่ และความเชื่อมโยงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ
 - จัดประชุมรับฟังข้อค้นพบ ปัญหา และข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสะท้อนสภาพการดำเนินงานจริงและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการ
2. **การตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ (วงจร PDCA – Check)**
 - ประเมินระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ
 - วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทั้งในมิติเชิงโครงสร้างเชิงกระบวนการ และเชิงการบริหารจัดการ
3. **การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ (วงจร PDCA – Act)**
 - ออกแบบและเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค สำหรับนำไปวางแผนการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ผลผลิต/ผลลัพธ์ ที่คาดหวัง

แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ที่มีความเป็นระบบ คล่องตัว และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการในรอบปีงบประมาณถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรคที่มี ความเป็นระบบ ชัดเจน และเหมาะสมกับบริบทการทำงานจริง ช่วยแก้ไขปัญหาหน้าที่สำคัญทั้งด้านคุณภาพ ของแผน ระยะเวลาในการดำเนินงาน และความคล่องตัวในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และสามารถ นำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาระบบการวางแผนของกรมควบคุมโรคให้มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน สามารถ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.6.2 สนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพของกรมควบคุมโรค ให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศผ่านกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ที่มีคุณภาพและเอื้อต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหาร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค : กรณีศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และออกแบบแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการให้เหมาะสมกับบริบทของกรมควบคุมโรค โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 2.1 บริบทและบทบาทหน้าที่ของกรมควบคุมโรคและกองยุทธศาสตร์และแผนงาน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการในหน่วยงานภาครัฐ
- 2.3 แนวคิดการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Management: BPM)
- 2.4 แนวคิดวงจรคุณภาพ (PDCA) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 บริบทและบทบาทหน้าที่ของกรมควบคุมโรคและกองยุทธศาสตร์และแผนงาน

2.1.1 บริบทและบทบาทหน้าที่ของกรมควบคุมโรค

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนระบบความมั่นคงด้านสุขภาพของประเทศ มีบทบาทสำคัญในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคติดต่อและภัยสุขภาพ ที่เป็นปัญหาสำคัญของประเทศ โดยมุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านวิชาการและเทคโนโลยีการควบคุมโรคทั้งในประเทศ และระดับสากล

กรมควบคุมโรคได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ประชาชนได้รับการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับมาตรฐานสากล ภายในปี 2580” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว กรมควบคุมโรคได้กำหนดพันธกิจที่ครอบคลุมด้านสำคัญ ได้แก่

1. ด้านวิชาการและนวัตกรรม

วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และการควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่คุกคามสุขภาพของประชาชน

2. ด้านนโยบายและมาตรฐาน

กำหนดและพัฒนานโยบาย มาตรการ บริการ และคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และการควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพ

3. ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้และบริการ

เผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี นโยบาย มาตรการ บริการ และคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และการควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพของประชาชน ให้แก่หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน และจัดให้มีบริการป้องกัน ควบคุม รักษา และฟื้นฟูสุขภาพโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพ รวมทั้งบริการเพื่อรองรับการส่งต่อผู้ป่วยโรคติดต่อ โดยเฉพาะโรคติดต่ออันตรายในระดับตติยภูมิ และกักกันผู้ป่วยโรคติดต่ออันตราย ผู้สัมผัสโรคหรือพาหะตามข้อตกลงระหว่างประเทศ

4. ด้านเครือข่ายและการประสานงาน

จัด ประสาน และพัฒนาระบบ กลไก และเครือข่ายในการเฝ้าระวัง เตือนภัย สอบสวน ป้องกัน และควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพ รวมทั้งการดำเนินการตามกฎหมาย อนุสัญญา หรือกฎข้อบังคับ ระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ กรมควบคุมโรคยังได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ 5 ด้าน ที่สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่

1. การพัฒนานโยบาย มาตรการ และบริการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ
2. การเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข
3. การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานของระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ
4. การปรับปรุงระบบบริหารจัดการและการพัฒนาความร่วมมือ
5. การพัฒนากำลังคนด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

โดยสรุปภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรคมิได้จำกัดอยู่เพียงการดำเนินงานเชิงเทคนิค ทางการแพทย์เท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย การประสานแผนงาน การกำกับ ติดตาม นิเทศ และประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งล้วนเป็นกลไกสำคัญของการบริหารจัดการองค์กร และจำเป็นต้องอาศัย กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่มีคุณภาพ เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ นโยบาย และการดำเนินงานในระดับ ปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ มีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และเอื้อต่อการติดตามประเมินผล

2.1.2 บริบทและบทบาทหน้าที่ของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ ของกรมควบคุมโรค มีบทบาทสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ระดับกรมสู่แผนปฏิบัติราชการรายปีที่หน่วยงาน ต่าง ๆ สามารถนำไปใช้ดำเนินการได้จริง โดยมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ได้แก่

1. จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์สถานการณ์โรค ภัยสุขภาพ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ร่วมกับกองวิชาการ เพื่อนำมาจัดทำข้อเสนอแนะและกรอบแนวทางการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข

2. จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

ทำหน้าที่ในการกำหนดกรอบแนวทาง ระยะเวลา และวิธีการจัดทำแผน เพื่อให้ทุกหน่วยงาน ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

3. การจัดสรรและบริหารงบประมาณ

ทำหน้าที่วิเคราะห์และจัดทำกรอบค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องกับ แผนปฏิบัติราชการ เพื่อให้โครงการได้รับทรัพยากรที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนงานป้องกันควบคุมโรค

4. การติดตามและประเมินผล

ทำหน้าที่เป็นหน่วยตรวจสอบคุณภาพ โดยการติดตามผลสัมฤทธิ์ของโครงการตามตัวชี้วัด ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการ และนำผลการประเมินกลับมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ เพื่อปรับปรุงกระบวนการ วางแผนในรอบปีถัดไป

ดังนั้นกองยุทธศาสตร์และแผนงาน จึงเป็นกลไกหลักในการเชื่อมโยง ยุทธศาสตร์ แผนงาน งบประมาณ และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน หากกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการยังมีข้อจำกัด ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการจัดทำแผนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการในหน่วยงานภาครัฐ

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ซึ่งถือเป็นกฎหมายกลางที่วางรากฐานด้านการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ มุ่งให้ส่วนราชการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อประชาชน

พระราชกฤษฎีกาดังกล่าว กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีระบบการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นให้หน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการ และเชื่อมโยงกับแผนระดับต่าง ๆ ได้แก่ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงหรือกรม และงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของรัฐ และกำหนดให้หน่วยงานของรัฐมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถตรวจสอบผลลัพธ์ของแผนงาน โครงการ และกิจกรรมได้อย่างชัดเจน และเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการบริหารราชการในปีต่อไป แนวคิดสำคัญดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการบริหารที่ต้องเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับนโยบายลงสู่ระดับการปฏิบัติ และต้องมีกลไกกำกับดูแลเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชนตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย

ตามหลักเกณฑ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2562 และแนวทางคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565; พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2562) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐเป็นกระบวนการวางแผนเชิงระบบ ที่มีลำดับขั้นตอนชัดเจน โดยสามารถแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. วิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมหน่วยงาน

หน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เช่น ภารกิจ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากร บุคลากร รวมทั้งสถานการณ์นโยบาย เศรษฐกิจ และสังคมที่มีผลต่อการดำเนินงาน เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค อันเป็นฐานข้อมูลสำหรับกำหนดทิศทางของแผนงาน

2. เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับสูง

การจัดทำแผนต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนบริหารราชการแผ่นดิน รวมถึงยุทธศาสตร์ของกระทรวงและกรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดเอกภาพในการขับเคลื่อนทิศทางการพัฒนาประเทศและลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน

3. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

หน่วยงานกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อสะท้อนภาพอนาคตที่ต้องการ กำหนดพันธกิจเพื่อระบุบทบาทหน้าที่หลัก และกำหนดเป้าประสงค์เพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ ซึ่งจะถูกล่ามุดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สามารถติดตามประเมินผลได้

4. ออกแบบแผนงานและโครงการ

จัดทำแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับภารกิจและทรัพยากรของหน่วยงาน โดยพิจารณาความคุ้มค่า ความเป็นไปได้ ความเสี่ยง และกรอบงบประมาณภาครัฐ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ

หน่วยงานต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ของการดำเนินงานอย่างชัดเจน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักการของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

6. การจัดทำแผนปฏิบัติราชการรายปี

หน่วยงานรวบรวมองค์ประกอบทั้งหมดเป็นแผนปฏิบัติราชการรายปี โดยระบุรายละเอียดโครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัด งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนให้สอดคล้องกับนโยบายงบประมาณรายจ่ายประจำปี

7. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการติดตามกำกับ

หลังแผนได้รับอนุมัติ มีการนำไปสู่การปฏิบัติจริง พร้อมทั้งกำกับติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้อย่างทันท่วงที และรักษาระดับผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนด

8. การประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน

ดำเนินการประเมินความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของแผนงานและโครงการ โดยจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเสนอต่อผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเชิงนโยบาย

9. การนำผลประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาแผน

ผลการประเมินถูกนำกลับมาใช้ในการปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการในรอบปีถัดไป เป็นวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างคุณภาพการบริหารราชการและยกระดับผลสัมฤทธิ์ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ดังนั้นแผนปฏิบัติราชการจึงทำหน้าที่เป็น “เครื่องมือ” เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีระบบ มีความต่อเนื่อง และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ ช่วยให้หน่วยงานสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้การใช้ทรัพยากร งบประมาณ บุคลากร และเวลา มีความคุ้มค่า มีการจัดสรรสอดคล้องตามลำดับความสำคัญของงาน เพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

อย่างไรก็ตาม แม้กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวจะมีโครงสร้างที่ชัดเจน แต่ในการปฏิบัติจริงในระดับหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีหลายกอง สำนัก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายระดับ

ยังคงพบข้อจำกัดด้านความซ้ำซ้อนของขั้นตอน การประสานงาน และการติดตามผล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือเชิงกระบวนการเข้ามาช่วยวิเคราะห์และปรับปรุงการดำเนินงาน

2.3 แนวคิดการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Management: BPM)

เซียร์ เปรมชัยสวัสดิ์ และ ภูริเดช อาภาสัทย์ (2567) ระบุว่า BPM เป็นแนวทางที่มีโครงสร้างชัดเจน ประกอบด้วยขั้นตอนการค้นหา (Discovery), การจำลอง (Modeling), การวิเคราะห์ (Analysis), การวัดผล (Measurement) และการปรับปรุง (Improvement) เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

ชนะชล จรรยาพรวัฒน์ และ ปราณี มณีรัตน์ และ (2563) อธิบายว่า BPM เป็นแนวคิดการจัดการที่มองการทำงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า และตอบสนองเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการประยุกต์ใช้ BPM องค์กรส่วนใหญ่จะดำเนินการผ่านวงจรชีวิตของกระบวนการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยอ้างอิงจากงานวิจัยของ มณีรัตน์ และปภาดา (2563) ซึ่งได้สรุปขั้นตอนสำคัญไว้ ดังนี้

1. การระบุกระบวนการ (Identification) : การสำรวจและคัดเลือกกระบวนการที่สำคัญ
2. การวิเคราะห์กระบวนการ (Analysis) : การหาจุดบกพร่องหรือคอขวด (Bottleneck) ในการทำงานปัจจุบัน
3. การปรับปรุงและออกแบบใหม่ (Redesign) : การสร้างกระบวนการที่ดีขึ้นเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น
4. การนำไปใช้และติดตามผล (Implementation & Monitoring) : การนำกระบวนการใหม่มาปฏิบัติจริงและวัดผลผ่านดัชนีชี้วัด (KPIs)

โดยสรุปการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ หรือ Business Process Management (BPM) เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงานทั้งหมด และสามารถวิเคราะห์จุดซ้ำซ้อน จุดคอขวด หรือขั้นตอนที่ก่อให้เกิดความล่าช้าได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ในบริบทของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ การนำแนวคิด BPM มาใช้ จะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน หลายระดับ การวิเคราะห์กระบวนการด้วย BPM จะช่วยให้สามารถหาจุดบกพร่องหรือคอขวด และขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการให้มีความคล่องตัวและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

2.4 แนวคิดวงจรคุณภาพ (PDCA) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)

2.4.1 แนวคิดวงจรคุณภาพ (PDCA)

PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นแนวคิดด้านการบริหารจัดการคุณภาพที่ได้รับการพัฒนาจากแนวคิดของ ดร.วิลเลียม เอ็ดเวิร์ดส เดมมิง (W. Edwards Deming) หรือที่รู้จักกันในชื่อ "วงล้อเดมมิง"

(Deming Wheel) ซึ่งมุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Deming, 1986)

แนวคิดดังกล่าวได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ โดยในบริบทของประเทศไทย หน่วยงานภาครัฐได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อเชื่อมโยงการวางแผน การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลให้เป็นรูปธรรม (วิระพล บดีรัฐ, 2543) โดยวงจร PDCA ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. Plan (การวางแผน) คือ การกำหนดเป้าหมาย แนวทาง และแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการการเปลี่ยนแปลง
2. Do (การดำเนินการ) คือ การลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ในขั้นตอนแรกอย่างเป็นระบบ
3. Check (การตรวจสอบและประเมินผล) คือ การประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และวิเคราะห์สาเหตุ หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามแผน
4. Act (การปรับปรุงและพัฒนา) คือ การนำผลจากการตรวจสอบมาปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น หรือกำหนดเป็นมาตรฐานใหม่เมื่อการดำเนินงานประสบความสำเร็จ

จากลักษณะดังกล่าว วงจร PDCA จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการงานของหน่วยงานภาครัฐเป็นไปอย่างมีระบบ เชื่อมโยงตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ การตรวจสอบประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ในการศึกษาครั้งนี้แนวคิด PDCA ถูกนำมาใช้เป็นทั้งกรอบการออกแบบวิธีดำเนินการศึกษา และกรอบในการพัฒนากระบวนการจัดทำแผน โดยการศึกษากระบวนการเดิม การประเมินปัญหา และการพัฒนาแนวทางการปรับปรุงตามลำดับขั้นตอนของวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้ผลการศึกษานำไปสู่การปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.2 แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแบบ Kaizen

แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่เน้น “การปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง” (Continuous Improvement) โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้น ในกระบวนการ Kaizen ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ทั้งระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหาร โดยการระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (Bhoraniya, 2018; Kaizen: วิธีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยทุกคนมีส่วนร่วม, 2568)

ตามแนวคิดพื้นฐานของ Kaizen ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นกระบวนการ : ให้ความสำคัญกับวิธีการทำงานมากกว่าผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว
2. การมีส่วนร่วม : บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดและแนวทางปรับปรุง
3. การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด : นำปัญหามาเป็นบทเรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนา
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร : สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป Kaizen คือ ปรัชญาและแนวปฏิบัติของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่มุ่งสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพในทุกกระบวนการ โดยกำหนดให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ โดยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจจะเล็กน้อยแต่เมื่อสะสมแล้วจะมีผลในเชิงบวกอย่างยั่งยืน การนำแนวคิด Kaizen มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ช่วยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำ

แผนปฏิบัติการ ทั้งในรูปแบบการประชุมการรับฟังความคิดเห็น และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการออกแบบแนวทางการปรับปรุงกระบวนการให้เหมาะสมกับบริบทของกรมควบคุมโรค

จากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Management: BPM) แนวคิดวงจรคุณภาพ (PDCA) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) สามารถสรุปการเปรียบเทียบลักษณะสำคัญของ BPM, PDCA และ Kaizen เพื่อการบูรณาการและประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ดังตารางที่ 1 ตารางสรุปการเปรียบเทียบลักษณะสำคัญของ BPM, PDCA และ Kaizen

สรุปการเปรียบเทียบลักษณะสำคัญของ BPM, PDCA และ Kaizen

ประเด็นเปรียบเทียบ	BPM	PDCA	Kaizen
แนวคิดหลัก	การบริหารจัดการโดยมองงานเป็น “กระบวนการ”	การบริหารด้วยวงจรการพัฒนาและควบคุมคุณภาพ	การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องจากการปฏิบัติจริง
วัตถุประสงค์	เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ ลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มคุณค่า	ควบคุมคุณภาพและพัฒนางานให้ดีขึ้นในแต่ละรอบการดำเนินงาน	สร้างการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในระยะยาว
มุมมองการทำงาน	มองงานในภาพรวมของทั้งกระบวนการ	มองงานเป็นรอบของการดำเนินงานและการปรับปรุง	มองงานจากรายละเอียดเล็กๆ ในการปฏิบัติงานประจำ
ลักษณะการใช้งาน	ใช้ออกแบบ วิเคราะห์ และปรับโครงสร้างกระบวนการทำงาน	ใช้เป็นกลไกในการดำเนินงานติดตามและประเมินผล	ใช้เป็นวัฒนธรรมและแนวคิดในการปรับปรุงงาน
ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง	การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างหรือขั้นตอนกระบวนการ	ปรับปรุงตามผล การประเมินในแต่ละรอบ	การปรับปรุงเล็ก ๆ อย่างต่อเนื่อง
ความถี่ในการปรับปรุง	ปรับเมื่อพบปัญหาหรือมีการทบทวนกระบวนการ	ปรับปรุงเป็นรอบตามวงจร PDCA	ปรับปรุงสม่ำเสมอในงานประจำ
บทบาทของผู้บริหาร	กำหนดกรอบกระบวนการ และสนับสนุนการปรับปรุง	กำกับ ติดตาม และตัดสินใจจากผลการประเมิน	สนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม
บทบาทของบุคลากร	ปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดและสะท้อนปัญหา	มีส่วนร่วมในแต่ละขั้นของวงจร	มีส่วนร่วมเสนอแนวคิดและปรับปรุงงาน
จุดเด่น	ทำให้เห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของงานอย่างชัดเจน	ทำให้การทำงานมีระบบ และสามารถตรวจสอบได้	ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร

ประเด็นเปรียบเทียบ	BPM	PDCA	Kaizen
ข้อจำกัด	หากออกแบบไม่เหมาะสม อาจทำให้กระบวนการซับซ้อน	ต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง ในการประเมินผล	ผลลัพธ์อาจเกิดขึ้นช้า และต้องอาศัยความต่อเนื่อง
ความเหมาะสมกับงานวางแผนภาครัฐ	เหมาะกับการออกแบบ และวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผน	เหมาะกับการติดตาม ประเมิน และปรับปรุงคุณภาพแผน	เหมาะกับการพัฒนากระบวนการจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ตารางที่ 1 ตารางสรุปการเปรียบเทียบลักษณะสำคัญของ BPM, PDCA และ Kaizen

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อสนับสนุนแนวคิดและกรอบการศึกษา เรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรค : กรณีศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้มีการศึกษางานวิจัยและเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการแผน และการประยุกต์ใช้แนวคิด BPM, PDCA และ Kaizen ดังนี้

แก้วอำไพ ณ นคร และคณะ (2566) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารแผนปฏิบัติการด้านสาธารณสุขระดับจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการจัดทำและบริหารแผนให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากระดับนโยบายสู่ระดับการปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ การวิจัยดำเนินการโดยการวิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดทำแผนเดิม และพัฒนาระบบบริหารแผนปฏิบัติการที่มีโครงสร้างขั้นตอนชัดเจน ตั้งแต่การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การมอบหมายความรับผิดชอบ ไปจนถึงการติดตามและประเมินผล ผลการศึกษาพบว่า ระบบที่พัฒนาขึ้นช่วยให้การจัดทำแผนมีความเชื่อมโยง สอดคล้อง และสามารถมองเห็นภาพรวมของกระบวนการได้อย่างเป็นองค์รวม ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการกระบวนการ (Business Process Management: BPM) ที่เน้นการออกแบบและบริหารกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารแผนด้านสาธารณสุขระดับจังหวัด

สันติ ทวยมีฤทธิ์ (2562) ศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ จังหวัดนครราชสีมา โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) พัฒนาการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติผ่านวงจร PDCA ในขั้นตอนการกำกับติดตาม เพื่อให้การจัดทำแผนมีความต่อเนื่องและตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน

พิมพ์พร เชื้อบางแก้ว (2567) ศึกษาการประเมินกระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์สุขภาพของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยประยุกต์ใช้ PDCA เพื่อวัดระดับความสำเร็จและปัจจัยที่สัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการนำแนวคิด PDCA มาใช้เชื่อมโยงกับกระบวนการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ของงานสาธารณสุข

ปิยนถ เหมือนนาวา (2566) ศึกษาการพัฒนาคุณภาพบริการของ รพ.สต.คอโค โดยใช้ PDCA ร่วมกับแนวทาง 4M2T พบว่า การวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบช่วยลดความล่าช้าและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านสาธารณสุขได้อย่างเป็นรูปธรรม

จิรนนท์ จิตรีงาม และ ยุรพร ศุภธรัตน์ (2566) วิเคราะห์การใช้แนวคิด Kaizen ในศูนย์การแพทย์ ปัญหานันทภิกขุ พบว่า การมุ่งเน้นลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นช่วยลดระยะเวลารอคอยได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งให้เห็นว่าการปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ อย่างต่อเนื่องสามารถเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการได้

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (BPM) ช่วยในการออกแบบโครงสร้างกระบวนการให้เห็นภาพรวม แนวคิดวงจรคุณภาพ (PDCA) ช่วยในการควบคุมคุณภาพ และทบทวนผลอย่างเป็นระบบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ช่วยในการค้นหาและการปรับปรุงจุดบกพร่องเล็กน้อยอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นการศึกษาในระดับหน่วยบริการ หรือ ระดับจังหวัดเป็นหลัก แต่การศึกษาที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้ง 3 แนวคิด (BPM, PDCA, Kaizen) เพื่อพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดักรมที่มีความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กรและมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากนั้น ยังมีอยู่อย่างจำกัด

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงถือเป็นแนวทางสำคัญในการอุดช่องว่างดังกล่าว โดยมุ่งหวังให้ผลการศึกษาเป็นต้นแบบในการพัฒนาแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงาน

การศึกษา เรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค : กรณีศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพัฒนา (Research and Development) ที่มุ่งศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรคที่ใช้อยู่จริง เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงกระบวนการในการออกแบบแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 โดยมีรายละเอียดวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

3.1 รูปแบบการศึกษา

การศึกษารั้งนี้ใช้วิธีการแบบผสมผสาน (Mixed Method) ผู้ศึกษาทำการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกของกระบวนการควบคุมเกี่ยวกับการสะท้อนมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ และนำไปสู่การออกแบบแนวทางพัฒนากระบวนการที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ดังนี้

1) การศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ วิเคราะห์ขั้นตอนบทบาทผู้เกี่ยวข้อง ปัญหา และข้อจำกัดของกระบวนการ โดยการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็น ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

2) การศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อประเมินระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยเก็บข้อมูลออนไลน์ผ่านแบบประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

โดยใช้กรอบแนวคิด BPM เป็นกรอบหลักในการมองกระบวนการทั้งระบบ ใช้วงจร PDCA เป็นกลไกควบคุมคุณภาพและการปรับปรุงกระบวนการ และใช้ Kaizen เป็นแนวคิดสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจากผู้ปฏิบัติงาน

3.2 ระยะเวลาการศึกษา

ระยะเวลาการศึกษา 6 เดือน ตั้งแต่เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2568 ถึง เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2569

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

(1) ประชากร : คือ บุคลากรของกรมควบคุมโรคที่มีบทบาทและมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

(2) กลุ่มตัวอย่าง : ผู้ศึกษาใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีบทบาทและมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการจากหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค จำนวน 42 หน่วยงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหน่วยงาน หัวหน้ากลุ่มแผนของหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานแผนของหน่วยงาน และผู้รับผิดชอบแผนงานด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ รวมทั้งสิ้น 193 คน

เนื่องจากการเก็บข้อมูลดำเนินการผ่านแบบประเมินออนไลน์ ดังนั้นเพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือและเป็นตัวแทนของประชากรเป้าหมายอย่างเพียงพอ ผู้ศึกษาจึงต้องกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้หลักการคำนวณขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.05 พบว่า ควรมีผู้ตอบแบบประเมินอย่างน้อย 131 คน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

(1) บันทึกสรุปการประชุมเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการรับฟังความคิดเห็น ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรค ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

(2) แบบสอบถามออนไลน์สำหรับประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรค ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

3.5 วิธีการดำเนินการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามกรอบแนวคิดการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (ประยุกต์ใช้แนวคิด BPM และ Kaizen)

- ศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางตามแนวคิด BPM

- จัดประชุมรับฟังข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีบทบาทและมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการได้ให้ข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะ และเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการจากประสบการณ์จริงตามแนวคิด Kaizen

ส่วนที่ 2 การประเมินความพึงพอใจ ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ (วงจร PDCA - Check)

- เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

- วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการในมิติเชิงโครงสร้าง เชิงกระบวนการ และเชิงการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 3 การพัฒนาแนวทางปรับปรุงกระบวนการ (วงจร PDCA - Act)

- สังเคราะห์ข้อมูลและออกแบบแนวทางการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

(1) **ข้อมูลเชิงคุณภาพ** : วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็น ขั้นตอน ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

(2) **ข้อมูลเชิงปริมาณ** : วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อแสดงระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณถูกนำมาใช้ประกอบการสังเคราะห์และออกแบบ
แนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการให้มีความเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทการ
บริหารงานของกรมควบคุมโรค

บทที่ 4 ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค : กรณีศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ใช้อยู่จริง วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการ ทั้งในเชิงโครงสร้าง เชิงกระบวนการ และเชิงการบริหารจัดการ รวมถึงเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการกระบวนการธุรกิจ BPM วงจรคุณภาพ PDCA และแนวคิด Kaizen แบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ตามวิธีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

4.1 ส่วนที่ 1 ผลการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ตามแนวคิด BPM และ Kaizen

4.1.1 ผลศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

การศึกษากิจกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ดำเนินการภายใต้แนวคิดการจัดการกระบวนการธุรกิจ (Business Process Management: BPM) โดยมุ่งวิเคราะห์กระบวนการเชิงโครงสร้างตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการดำเนินงาน ความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบทบาทและความรับผิดชอบในแต่ละช่วงของกระบวนการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ	ผลผลิต	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ขั้นตอนการทบทวนแผนปฏิบัติการ			
พฤศจิกายน 2567 (สัปดาห์ที่ 1-2)	ทบทวน ผลสัมฤทธิ์ เป้าหมาย การให้บริการ ผลผลิต กิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายตาม (ร่าง) พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	(ร่าง) ผลสัมฤทธิ์ เป้าหมาย การให้บริการ ผลผลิต กิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายตาม (ร่าง) พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	- หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
ตุลาคม 2567 ถึง พฤศจิกายน 2567	ทุกหน่วยงานจัดทำคำขออนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ผ่านระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS)	คำขออนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	- กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร.1-12 - กลุ่มงบประมาณกองยุทธศาสตร์และแผนงาน
กุมภาพันธ์ 2568 (สัปดาห์ที่ 1-4)	ทบทวนพจนานุกรมกิจกรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ร่วมกับหน่วยงาน	(ร่าง) พจนานุกรมกิจกรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	- กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร.1-12

ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ	ผลผลิต	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
			- กลุ่มแผนปฏิบัติการ กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน
7 กุมภาพันธ์ 2568	ชี้แจงแนวทางการพิจารณา กลั่นกรองโครงการคำขอ งบประมาณ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569	แนวทางการพิจารณา กลั่นกรองโครงการคำขอ งบประมาณ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569	- หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ผู้รับผิดชอบแผนงานโรค ของหน่วยงาน - กลุ่มแผนปฏิบัติการ กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน
กุมภาพันธ์ 2568 (สัปดาห์ที่ 1-2)	กลั่นกรองคุณภาพโครงการ คำขอของงบประมาณ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569 (Cluster)	โครงการคำของบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (Cluster)	- หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ผู้รับผิดชอบแผนงานโรค ของหน่วยงาน - กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน
10 เมษายน 2568	ชี้แจงพจนานุกรมกิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	พจนานุกรมกิจกรรมประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569	- กอง/สำนัก/สถาบัน/ สคร.1-12 - กลุ่มแผนปฏิบัติการ กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน
16 พฤษภาคม 2568	- สื่อสารนโยบาย จุดเน้น ของกรมควบคุมโรค ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569 - ชี้แจงแนวทางการจัดทำ แผนปฏิบัติการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569	- นโยบาย จุดเน้น ของกรมควบคุมโรค ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569 - แนวทางการปรับปรุง แผนปฏิบัติการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569	- อธิบดี/รองอธิบดี/ ผู้ทรงฯ - กอง/สำนัก/สถาบัน/ สคร.1-12 - กลุ่มพัฒนาและบริหาร ยุทธศาสตร์ และ กลุ่มแผนปฏิบัติการ กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน
พฤษภาคม 2568 (สัปดาห์ที่ 3-4)	ผู้รับผิดชอบแผนงานโรค และหน่วยงาน ทบทวนโครงการ ให้สอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้น ของกรมควบคุมโรค	โครงการที่สอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้น ของกรมควบคุมโรค	- ผู้ทรงคุณวุฒิ - ผู้รับผิดชอบแผนงานโรค ของหน่วยงาน - กอง/สำนัก/สถาบัน/ สคร.1-12

ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ	ผลผลิต	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
			- กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน
ขั้นตอนการจัดทำและพิจารณาแผนปฏิบัติราชการ			
มิถุนายน 2568 (สัปดาห์ที่ 1)	หน่วยงานปรับปรุงแผน ปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ส่งกองยุทธศาสตร์และแผนงาน	ข้อมูลแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	- กอง/สำนัก/สถาบัน/ สคร.1-12 - กลุ่มแผนปฏิบัติราชการ กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน
กรกฎาคม 2568 (สัปดาห์ที่ 1-2)	คณะทำงานพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารค่ายาฯ พิจารณา ให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะต่อ แผนจัดซื้อยา เวชภัณฑ์ที่มีใช้ยา วัคซีน วัสดุวิทยาศาสตร์ และสารเคมี	ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะต่อ แผนจัดซื้อยา เวชภัณฑ์ที่มีใช้ยา วัคซีน วัสดุวิทยาศาสตร์ และสารเคมี	- คณะทำงานพัฒนา ประสิทธิภาพ การบริหารค่ายาฯ - กลุ่มแผนปฏิบัติราชการ กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน
สิงหาคม 2568 (สัปดาห์ที่ 2-3)	กรมควบคุมโรคพิจารณา แผนปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569 (งบโครงการ และงบค่ายา)	ผลการพิจารณา แผนปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569 และกรอบวงเงิน	- อธิบดี/รองอธิบดี - ผู้อำนวยการหน่วยงาน - กลุ่มแผนปฏิบัติราชการ กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน
สิงหาคม 2568 (สัปดาห์ที่ 4)	ทุกหน่วยงานปรับปรุง แผนปฏิบัติราชการ ตามกรอบวงเงิน ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569	(ร่าง) แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	- กอง/สำนัก/สถาบัน/ สคร.1-12
ขั้นอนุมัติแผนปฏิบัติราชการ			
กันยายน 2568 (สัปดาห์ที่ 1-2)	กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เสนอกกรมควบคุมโรค อนุมัติแผนปฏิบัติราชการ	แผนปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569 กรมควบคุมโรค	- อธิบดี/รองอธิบดี/ ผู้ทรงฯ - กลุ่มแผนปฏิบัติราชการ กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน
กันยายน 2568 (สัปดาห์ที่ 3-4)	- หน่วยงานบันทึกแผน ปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ในระบบบริหารจัดการ	ผลการบันทึก แผนปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569	- กอง/สำนัก/สถาบัน/ สคร.1-12 - กลุ่มแผนปฏิบัติราชการ

ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ	ผลผลิต	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
	เชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) และ จัดทำโครงการเสนออนุมัติ - กองยุทธศาสตร์และแผนงาน อนุมัติโครงการในระบบ บริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS)	กรมควบคุมโรค ในระบบ บริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS)	กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน

ตารางที่ 2 แสดงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

จากการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 พบว่า กระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากหลายหน่วยงาน ทั้งในระดับนโยบาย ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ โดยแบ่งขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ออกเป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

- (1) ขั้นตอนการทบทวนแผนปฏิบัติการ
- (2) ขั้นตอนการจัดทำและพิจารณาแผนปฏิบัติการ
- (3) ขั้นตอนการอนุมัติแผนปฏิบัติการ

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการเริ่มต้นตั้งแต่การทบทวนผลสัมฤทธิ์ เป้าหมายการให้บริการ ผลผลิต กิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับ (ร่าง) พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 และสิ้นสุดที่การบันทึกแผนปฏิบัติการและโครงการในระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) หลังจากได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงของกรมควบคุมโรค รายละเอียดดังนี้

(1) ขั้นตอนการทบทวนแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนการทบทวนแผนปฏิบัติการ ดำเนินการในช่วงเดือนตุลาคมถึงเดือนพฤษภาคม โดยเริ่มจากการทบทวนผลสัมฤทธิ์ เป้าหมายการให้บริการ ผลผลิต กิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ตามกรอบงบประมาณ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการกำหนดทิศทางการทำงานในภาพรวม จากนั้นทุกหน่วยงานจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ผ่านระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) มีการทบทวนและจัดทำพจนานุกรมกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงการชี้แจงแนวทางการพิจารณา และกลั่นกรองโครงการคำของบประมาณ ซึ่งดำเนินการในลักษณะการทำงานร่วมกันระหว่างกองยุทธศาสตร์ และแผนงาน กับผู้รับผิดชอบแผนงานป้องกันควบคุมโรค และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กระบวนการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และการพึ่งพาข้อมูลจากหลายแหล่งในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารนโยบายและจุดเน้นของกรมควบคุมโรคประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นกรอบในการทบทวนและปรับปรุงโครงการให้สอดคล้องกับทิศทางการทำงานและนโยบายของกรมควบคุมโรค

(2) ขั้นตอนการจัดทำและพิจารณาแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนการจัดทำและพิจารณาแผนปฏิบัติการ เริ่มในช่วงเดือนมิถุนายนถึงเดือนสิงหาคม โดยหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการปรับปรุงแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน และส่งให้กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

พิจารณา จากนั้นมีการพิจารณาให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะต่อแผนจัดซื้อยา เวชภัณฑ์ที่มีไข้ยา วัคซีน วัสดุ วิทยาศาสตร์ และสารเคมี โดยคณะทำงานพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารค่ายาฯ ในช่วงถัดมาผู้บริหารระดับ กรมควบคุมโรคพิจารณาแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ทั้งในส่วนของบโครงการและ งบค่ายาฯ เพื่อกำหนดกรอบวงเงินสำหรับการดำเนินงาน หลังจากนั้นหน่วยงานต่าง ๆ จะดำเนินการปรับปรุง แผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับ

(3) ขั้นตอนการอนุมัติแผนปฏิบัติราชการ

ขั้นตอนสุดท้ายคือขั้นตอนการอนุมัติแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งดำเนินการในช่วงเดือนกันยายน โดยกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ดำเนินการเสนอแผนปฏิบัติราชการต่อผู้บริหารระดับสูงของกรมควบคุมโรค เพื่อพิจารณาอนุมัติ เมื่อแผนได้รับการอนุมัติแล้ว หน่วยงานต่าง ๆ จะบันทึกแผนปฏิบัติราชการและจัดทำโครงการ ในระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) และกองยุทธศาสตร์และแผนงานจะทำหน้าที่อนุมัติโครงการ ในระบบดังกล่าว เพื่อให้สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ตาม แนวคิดการจัดการกระบวนการธุรกิจ (BPM) พบว่า กระบวนการดังกล่าวมีความเป็นระบบและครอบคลุม ทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดกรอบนโยบาย การจัดทำค่าของงบประมาณ การพิจารณาแผน ไปจนถึงการอนุมัติ และบันทึกแผนในระบบ อย่างไรก็ตามกระบวนการมีหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ซึ่งอาจส่งผล ให้เกิดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และภาระในการประสานงานระหว่างหน่วยงานในบางช่วงเวลา โดยเฉพาะในช่วง ที่ต้องดำเนินการหลายขั้นตอนควบคู่กันในระยะเวลาเดียวกัน ซึ่งถือเป็นจุดคอขวดสำคัญของกระบวนการจัดทำ แผนปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ประเด็นดังกล่าวเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญสำหรับการนำไปใช้ในการประเมินความพึงพอใจ เพื่อการพัฒนาแนวทางปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการในระยะถัดไป

4.1.2 ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากการประชุมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับผิดชอบงานแผนของหน่วยงานส่วนกลางและสำนักงาน ป้องกันควบคุมโรคที่ 1 - 12 จัดขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนข้อค้นพบจากการดำเนินกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 และรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ผลจากการประชุมสะท้อนให้เห็นประสบการณ์ตรง ของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Kaizen ที่มุ่งเน้นการปรับปรุง กระบวนการอย่างต่อเนื่องจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง

โดยสรุปภาพรวมของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ผู้เข้าร่วมประชุมเห็นว่า กระบวนการ จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจาก ปีงบประมาณก่อนหน้า โดยเฉพาะการนำโครงการค่าขอฯ ขึ้นมาพิจารณาคุณภาพผ่านกลไกคณะทำงาน ตามแผนงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ (Cluster) และการจัดให้มีการสื่อสารนโยบาย จุดเน้น ระหว่าง หน่วยงานส่วนกลางในฐานะผู้จัดการแผนงานโรค (PM โรค) และสำนักงานป้องกันควบคุมโรค ทำให้การบริหารแผน งบประมาณมีทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้พบว่ากระบวนการจัดทำแผนของกรมควบคุมโรคมีรายละเอียด การดำเนินงานในระดับที่ดี และมีการชี้แจงแนวทางให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ แม้ว่ากระบวนการ ในภาพรวมจะมีความเป็นระบบ แต่ยังพบประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุงในบางขั้นตอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดข้อจำกัดในการดำเนินงาน ดังนี้

(1) ขั้นตอนการทบทวนแผนปฏิบัติราชการ

การทบทวนผลสัมฤทธิ์ เป้าหมายการให้บริการ ผลผลิต กิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย พบว่า การทบทวนโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนงานโรคตาม Cluster ช่วยให้การบริหารแผนงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามผู้เข้าร่วมประชุมเสนอแนะว่า ควรเริ่มต้นการชี้แจงรายละเอียด เป้าหมาย มาตรการ และโครงการสำคัญตามแผนงานโรคให้เร็วขึ้น และควรสื่อสารให้หน่วยงานทราบก่อนการจัดทำคำขอของงบประมาณ เพื่อให้หน่วยงานมีระยะเวลาเพียงพอในการสื่อสารภายในและเตรียมการจัดทำแผนงานและโครงการอย่างรอบคอบ

(2) ขั้นตอนการจัดทำคำขอของงบประมาณผ่านระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS)

การจัดทำคำขอของงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ผ่านระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) พบว่า การจัดทำคำขอฯขึ้นโดยแยกตามประเด็นรายโรค ส่งผลให้ประเด็นเชิงระบบไม่ถูกนำเสนออย่างครบถ้วน ผู้เข้าร่วมประชุมเสนอแนะว่า ก่อนการจัดทำคำขอฯขึ้น ควรให้หน่วยงานส่วนกลาง ในฐานะ PM โรค ร่วมหารือกับสำนักงานป้องกันควบคุมโรค เพื่อกำหนดเป้าหมาย มาตรการ และโครงการที่จะดำเนินการร่วมกันให้มีความชัดเจน ซึ่งจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนและเพิ่มความสอดคล้องของโครงการในระดับพื้นที่

(3) ขั้นตอนการทบทวนพจนานุกรมกิจกรรม

กระบวนการทบทวนพจนานุกรมกิจกรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 พบว่า ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในบางกิจกรรมหลักยังไม่ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดภายใต้ผลผลิตและกิจกรรมหลัก ผู้เข้าร่วมประชุมจึงเสนอแนะให้มีการทบทวนพจนานุกรมกิจกรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 โดยปรับปรุงตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายให้ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด เพื่อให้การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

(4) ขั้นตอนการกลั่นกรองคุณภาพโครงการ

ขั้นตอนการกลั่นกรองคุณภาพโครงการคำขอ พบว่า กลไกการพิจารณาโครงการในแต่ละ Cluster มีความแตกต่างกัน บาง Cluster มีการพิจารณาเชิงลึกและให้ข้อเสนอแนะเชิงรายละเอียด ขณะที่บาง Cluster ให้ข้อเสนอแนะในภาพรวม ทำให้หน่วยงานไม่สามารถทราบประเด็นที่ต้องปรับปรุงได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่า สำนักงานป้องกันควบคุมโรคได้มีการบูรณาการโครงการภายในหน่วยงานแล้ว แต่เมื่อจัดทำคำขอฯขึ้นต้องแยกตามประเด็นรายโรค ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนของโครงการ จึงมีข้อเสนอแนะให้สำนักงานป้องกันควบคุมโรคเข้าร่วมในกระบวนการกลั่นกรองคุณภาพโครงการ เพื่อให้สามารถชี้แจงรายละเอียดของโครงการ และลดความซ้ำซ้อนในการจัดทำโครงการ

(5) ขั้นตอนการสื่อสารนโยบายและจุดเน้น

การสื่อสารนโยบาย จุดเน้น และแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ พบว่า การประชุมในบาง Cluster ยังไม่ได้ข้อสรุปหรือมติที่ชัดเจน ทำให้ต้องมีการประชุมกลุ่มย่อยเพิ่มเติม และส่งผลให้หน่วยงานมีระยะเวลาในการปรับปรุงแผนที่จำกัด ผู้เข้าร่วมประชุมเสนอแนะให้ปรับระยะเวลาการประชุมให้เร็วขึ้น และควรได้ข้อสรุปในที่ประชุม เพื่อให้หน่วยงานมีเวลาเพียงพอในการปรับปรุงโครงการ นอกจากนี้ ยังเสนอให้มีการหารือร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ก่อนการสื่อสารนโยบายและจุดเน้น เพื่อให้มาตรการที่กำหนดมีความชัดเจน เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทของพื้นที่

จากข้อค้นพบและข้อเสนอแนะดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มีพื้นฐานที่ดีและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับการปรับปรุงกระบวนการ ในอนาคตควรมุ่งเน้นการเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน การสื่อสารเชิงรุก และการลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของแนวคิด Kaizen และเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทางปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ในระยะถัดไป

4.2 ส่วนที่ 2 ผลการประเมินความพึงพอใจ ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ ตามวงจรคุณภาพ PDCA - Check

การประเมินความพึงพอใจกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ดำเนินการเพื่อใช้เป็นกลไกในการตรวจสอบ (Check) ตามวงจรคุณภาพ PDCA โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการในแต่ละขั้นตอน และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการในปีงบประมาณถัดไป การประเมินครอบคลุม 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนทบทวนแผนปฏิบัติราชการ ขั้นตอนจัดทำและพิจารณาแผนปฏิบัติราชการ และขั้นตอนอนุมัติแผนปฏิบัติราชการ โดยมีผลการประเมินดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. หน่วยงาน		
ส่วนกลาง	78	57.78
ส่วนภูมิภาค	57	42.22
รวม	135	100
2. บทบาทที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน		
ผู้อำนวยการ	8	5.93
หัวหน้ากลุ่มแผนงาน	25	18.52
ผู้ปฏิบัติงานแผน	75	55.55
PM โรค	27	20.00
รวม	135	100
3. ประสบการณ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ		
น้อยกว่า 1 ปี	18	13.33
1 - 3 ปี	23	17.04
มากกว่า 3 ปีขึ้นไป	94	69.63
รวม	135	100

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบประเมินความพึงพอใจ ได้แก่ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค จำนวนทั้งสิ้น 135 ราย จาก 42 หน่วยงาน ประกอบด้วย หน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 55.55 รองลงมาเป็นผู้รับผิดชอบแผนงานด้านการป้องกันควบคุมโรค (PM โรค) หัวหน้ากลุ่มแผนงาน และผู้อำนวยการหน่วยงาน ตามลำดับ โดยผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการมากกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 69.63 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลที่ได้รับมาจากผู้ที่มีความเข้าใจในกระบวนการและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง

ส่วนที่ 2 ระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ของกรมควบคุมโรค แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด และ 0 = ไม่ได้เข้าร่วมกระบวนการ

โดยกำหนดเกณฑ์แปลความหมายคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจ ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายความว่า	มีความพึงพอใจระดับ	มากที่สุด
ช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายความว่า	มีความพึงพอใจระดับ	มาก
ช่วงคะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายความว่า	มีความพึงพอใจระดับ	ปานกลาง
ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายความว่า	มีความพึงพอใจระดับ	น้อย
ช่วงคะแนนเฉลี่ย 0.01 - 1.50	หมายความว่า	มีความพึงพอใจระดับ	น้อยที่สุด

หัวข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	S.D.	ระดับ
ขั้นตอนทบทวนแผนปฏิบัติการ				
1. การแจ้งปฏิทินการจัดทำคำของบประมาณเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	4.32	86.36	0.66	มาก
2. การทบทวนผลสัมฤทธิ์/เป้าหมายการให้บริการ/ผลผลิต/กิจกรรมหลัก/ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (พฤศจิกายน 2567)	4.12	82.46	0.67	มาก
3. การจัดทำคำของบประมาณของหน่วยงานผ่านระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) (ตุลาคม - พฤศจิกายน 2567)	4.16	83.26	0.67	มาก
4. การทบทวนพจนานุกรมกิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ร่วมกับหน่วยงาน (กุมภาพันธ์ 2568)	4.12	82.33	0.68	มาก

หัวข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	S.D.	ระดับ
5. การประชุมชี้แจงแนวทางการกลั่นกรองคุณภาพโครงการคำขอของบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (กุมภาพันธ์ 2568)	4.21	84.15	0.72	มาก
6. การประชุมพิจารณาการกลั่นกรองคุณภาพโครงการคำขอของบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (กุมภาพันธ์ 2568)	4.16	83.10	0.72	มาก
7. การประชุมชี้แจงพจนานุกรมกิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (เมษายน 2568)	4.21	84.19	0.71	มาก
8. การประชุมสื่อสารนโยบายการดำเนินงาน จุดเน้น กรมควบคุมโรค และชี้แจงแนวทางการทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 (พฤษภาคม 2568)	4.22	84.46	0.66	มาก
9. การทบทวนแผนงานโครงการให้สอดคล้องตามนโยบาย จุดเน้น กรมควบคุมโรค โดยหน่วยงานส่วนกลางในฐานะ PM โรค และ สคร.1-12 (พฤษภาคม 2568)	4.13	82.62	0.71	มาก
ขั้นจัดทำและพิจารณาแผนปฏิบัติการ				
10. การปรับปรุงแผนงานโครงการ ประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2569 และจัดส่งให้กรมควบคุมโรคพิจารณา (มิถุนายน 2568)	4.14	82.77	0.75	มาก
11. การกลั่นกรองแผนจัดซื้อยา เวชภัณฑ์ที่มีใช้ยา วัคซีน วัสดุวิทยาศาสตร์ และสารเคมี พ.ศ. 2569 โดยคณะทำงานพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร ค่ายาฯ (กรกฎาคม 2568)	4.13	82.52	0.74	มาก
12. การประชุมพิจารณาแผนและกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (งบโครงการ) (สิงหาคม 2568)	4.15	82.90	0.77	มาก
13. การประชุมพิจารณาแผนและกระบวนการจัดทำแผนจัดซื้อยา เวชภัณฑ์ที่มีใช้ยา วัคซีน วัสดุวิทยาศาสตร์ และสารเคมี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (สิงหาคม 2568)	4.17	83.31	0.72	มาก
14. การแจ้งผลการพิจารณากรอบวงเงินให้หน่วยงานปรับปรุงแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (สิงหาคม 2568)	4.19	83.82	0.72	มาก

หัวข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	S.D.	ระดับ
ชั้นอนุมัติแผนปฏิบัติราชการ				
15. การแจ้งอนุมัติแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ให้หน่วยงานทราบ (กันยายน 2568)	4.36	87.18	0.65	มาก
16. การบันทึกแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ผ่านระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) และจัดทำ Full paper เสนออนุมัติ (กันยายน 2568)	4.20	84.00	0.72	มาก
17. การตรวจสอบและอนุมัติกิจกรรมโครงการในระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) (กันยายน 2568)	4.28	85.69	0.68	มาก
ความพึงพอใจภาพรวมต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ				
18. ท่านมีความพึงพอใจภาพรวมต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	3.97	79.41	0.88	มาก

ตารางที่ 4 แสดงระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

สรุปผลการประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการรายชั้นตอน ดังนี้

(1) ชั้นทบทวนแผนปฏิบัติราชการ

ผลการประเมินความพึงพอใจในชั้นทบทวนแผนปฏิบัติราชการ พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุกกระบวนการ โดยกระบวนการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การแจ้งปฏิทินการจัดทำคำของบประมาณเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ซึ่งสะท้อนถึงความชัดเจนของการกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน รองลงมา ได้แก่ การประชุมสื่อสารนโยบายการดำเนินงาน จุดเน้นของกรมควบคุมโรค และการชี้แจงแนวทางการทบทวนแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารเชิงนโยบายมีส่วนช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินการจัดทำแผนได้ในทิศทางเดียวกัน

อย่างไรก็ตามแม้ระดับความพึงพอใจจะอยู่ในระดับมาก แต่ผลการประเมินยังสะท้อนให้เห็นประเด็นที่ควรพิจารณาปรับปรุงเพิ่มเติม โดยเฉพาะการเพิ่มระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานก่อนการจัดทำคำของบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบจากการประชุมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน ส่วนที่ 1

(2) ชั้นจัดทำและพิจารณาแผนปฏิบัติราชการ

ผลการประเมินความพึงพอใจในชั้นจัดทำและพิจารณาแผนปฏิบัติราชการ พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุกกระบวนการเช่นเดียวกัน โดยกระบวนการที่ได้รับความพึงพอใจสูง ได้แก่ การแจ้งผลการพิจารณากรอบวงเงินให้หน่วยงานปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการ การประชุมพิจารณาแผนและกระบวนการจัดทำแผนในส่วนของงบโครงการและงบจัดซื้อ

ผลการประเมินยังสะท้อนข้อจำกัดในเชิงเวลา โดยผู้ตอบแบบประเมินเห็นว่า หน่วยงานมีระยะเวลาในการปรับปรุงแผนงานและโครงการค่อนข้างจำกัด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการปรับปรุงแผนงานและโครงการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ควรนำไปพิจารณาปรับปรุงในเชิงประมาณถัดไป นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพิจารณากรอบวงเงินที่ควรมีการกำหนดสัดส่วนงบประมาณสำหรับงานที่มีความสำคัญตามนโยบาย จำเป็นเร่งด่วน โดยแยกออกจากงบประมาณสำหรับดำเนินการโครงการปกติ

(3) ชั้นอนุมัติแผนปฏิบัติราชการ

ผลการประเมินความพึงพอใจในชั้นอนุมัติแผนปฏิบัติราชการ พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยเฉพาะการแจ้งอนุมัติแผนปฏิบัติราชการให้หน่วยงานทราบ ซึ่งได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนถึงความชัดเจนและความรวดเร็วในการสื่อสารผลการอนุมัติ แต่ยังมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้งานระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) โดยเฉพาะในขั้นตอนการบันทึกและการรายงานผล ซึ่งยังพบปัญหาความไม่เสถียรของระบบ ความซ้ำซ้อนของการบันทึกข้อมูล เป็นการเพิ่มภาระงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

(4) ความพึงพอใจภาพรวมต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

ผลการประเมินความพึงพอใจภาพรวมต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.97 คิดเป็นร้อยละ 79.41 แสดงให้เห็นว่ากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรคมีประสิทธิภาพในภาพรวม และสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

จากผลการประเมินความพึงพอใจดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มีความเป็นระบบและได้รับความพึงพอใจในระดับมากในทุกขั้นตอน อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินยังสะท้อนประเด็นที่ควรนำไปปรับปรุงเชิงระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาว ได้แก่ การจัดสรรระยะเวลาในการดำเนินงานให้เหมาะสมมากขึ้น การลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน และการพัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) ให้สามารถสนับสนุนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ส่วนที่ 3 การพัฒนาแนวทางปรับปรุงกระบวนการ ตามวงจรคุณภาพ PDCA - Act

การพัฒนาแนวทางปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ดำเนินการโดยนำผลการศึกษาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ข้อค้นพบจากการประชุมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผลการประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ มาสังเคราะห์ร่วมกันภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการกระบวนการธุรกิจ (BPM) วงจรคุณภาพ PDCA และแนวคิด Kaizen เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนากระบวนการที่สามารถนำไปใช้เป็นการรอบการดำเนินงานในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

4.3.1 หลักการในการพัฒนาแนวทางปรับปรุงกระบวนการ

แนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ยึดหลักการสำคัญ ดังนี้

(1) การมองกระบวนการทั้งระบบตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางตามแนวคิด BPM เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของแต่ละขั้นตอนและลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

จากทุกหน่วยงานในการเสนอแนวทางปรับปรุงกระบวนการ ตามแนวคิด Kaizen ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากประสบการณ์จริงของผู้ที่เกี่ยวข้อง

(2) การใช้ผลการประเมินความพึงพอใจเป็นกลไกตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการ (PDCA - Check) และนำผลที่ได้ไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ (PDCA - Act)

4.3.2 แนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

จากการสังเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ควรครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) การปรับปรุงกระบวนการและการสื่อสารเชิงนโยบาย

ควรเริ่มกระบวนการสื่อสารนโยบาย จุดเน้น เป้าหมาย และมาตรการสำคัญของกรมควบคุมโรค ให้เร็วขึ้น และควรได้ข้อสรุปหรือมติที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานมีระยะเวลาเพียงพอในการนำไปจัดทำและปรับปรุงแผนงานและโครงการ ทั้งนี้ ผลการประเมินความพึงพอใจสะท้อนว่าการสื่อสารนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานดำเนินงานได้ในทิศทางเดียวกัน แต่ควรเพิ่มความชัดเจนและความต่อเนื่องในการสื่อสาร

(2) การปรับปรุงการจัดทำคำของบประมาณและการบูรณาการโครงการ

ควรส่งเสริมให้หน่วยงานส่วนกลางในฐานะผู้จัดการแผนงานโรค (PM โรค) และสำนักงานควบคุมโรค ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย มาตรการ และโครงการสำคัญก่อนการจัดทำคำของบประมาณ เพื่อลดการจัดทำโครงการซ้ำซ้อน และเพิ่มการบูรณาการและการเชื่อมโยงโครงการระหว่างหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบจากการประชุมและผลการประเมินที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ

(3) การปรับปรุงการทบทวนพจนานุกรมกิจกรรมและตัวชี้วัด

ควรทบทวนพจนานุกรมกิจกรรมให้ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายครอบคลุมเนื้องานทั้งหมดภายใต้ผลผลิตและกิจกรรมหลัก เพื่อให้การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับภารกิจที่แท้จริง และช่วยให้หน่วยงานสามารถรายงานผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) การพัฒนากลไกการกลั่นกรองคุณภาพโครงการให้มีมาตรฐานเดียวกัน

ควรกำหนดแนวทางหรือหลักเกณฑ์การพิจารณาโครงการคำของบประมาณให้มีความชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุก Cluster รวมถึงเปิดโอกาสให้สำนักงานควบคุมโรคเข้าร่วมในกระบวนการกลั่นกรอง เพื่อให้สามารถชี้แจงรายละเอียดของโครงการได้อย่างครบถ้วน และลดความคลาดเคลื่อนในการพิจารณา

(5) การปรับปรุงการบริหารจัดการเวลาและการกำหนดกรอบวงเงิน

ควรเพิ่มระยะเวลาในการปรับปรุงแผนงานและโครงการ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการได้อย่างรอบคอบ และควรกำหนดสัดส่วนกรอบวงเงินสำหรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อรองรับนโยบายของรัฐบาลหรือกระทรวงสาธารณสุขเพิ่มเติม นอกเหนือจากงบดำเนินงานโครงการปกติ ซึ่งเป็นประเด็นที่สะท้อนจากทั้งข้อค้นพบในการประชุมและผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม

(6) การพัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS)

ควรพัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) ให้สามารถรองรับการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ลดความซ้ำซ้อนของการบันทึกข้อมูล และเพิ่มประสิทธิภาพในการรายงานผล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค : กรณีศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ใช้อยู่จริง วิเคราะห์ ปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการ และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการกระบวนการธุรกิจ (Business Process Management: BPM) วงจรคุณภาพ PDCA และแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แบบ Kaizen ผลการศึกษสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์การศึกษาได้ ดังนี้

(1) ผลการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค

พบว่า กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เป็นกระบวนการที่มีความเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่ การทบทวนแผนปฏิบัติการ การจัดทำ และพิจารณาแผนปฏิบัติการ ไปจนถึงการอนุมัติและบันทึกแผนปฏิบัติการในระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) โดยมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากหลายระดับ ทั้งระดับนโยบาย ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตาม กระบวนการดำเนินงานมีหลายขั้นตอน มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานจำนวนมาก และมีการดำเนินงานในช่วงเวลาที่จำกัด ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และภาระในการดำเนินงาน ในบางช่วงในเชิงการบริหารจัดการ

(2) ผลการวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

จากการประชุมรับฟังข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 พบว่า ประเด็นที่เป็นปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการ ได้แก่ ความชัดเจนของการสื่อสารนโยบายและจุดเน้น การจัดสรรระยะเวลา การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในบางขั้นตอนที่ยังไม่ทั่วถึง ความแตกต่างของกระบวนการกลั่นกรองโครงการในแต่ละ Cluster รวมถึงข้อจำกัดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยังไม่สนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ ประเด็นดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าปัญหาของกระบวนการไม่ได้อยู่ที่ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง แต่เป็นประเด็นเชิงระบบที่ต้องได้รับการปรับปรุงอย่างบูรณาการ

(3) ผลการประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมต่อกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” ในทุกขั้นตอน ทั้งขั้นทบทวนแผนปฏิบัติการ ขั้นจัดทำและพิจารณาแผนปฏิบัติการ และขั้นอนุมัติแผนปฏิบัติการ สะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการมีพื้นฐานที่ดี และได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อเสนอแนะเชิงพัฒนาที่สามารถนำไปปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวของกระบวนการในอนาคต

(4) แนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

จากการสังเคราะห์ผลการศึกษา สามารถกำหนดข้อเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 โดยเน้นการปรับปรุงโครงสร้าง

กระบวนการให้ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอน เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ และนำกลไก PDCA และ Kaizen มาใช้ในการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรคในปีงบประมาณถัดไป และสามารถประยุกต์ใช้กับการจัดทำแผนต่าง ๆ ในระดับกอง สำนัก และสถาบันได้

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการกระบวนการธุรกิจ (BPM) ช่วยให้สามารถมองเห็นภาพรวมของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางอย่างชัดเจน ทำให้สามารถระบุจุดเชื่อมโยงของกิจกรรม บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และขั้นตอนที่มีความซ้ำซ้อนหรือเป็นคอขวดของกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด BPM ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานในภาพรวม การนำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในขั้นตอนการประเมินความพึงพอใจและการวิเคราะห์ปัญหา ทำให้กระบวนการจัดทำแผนไม่เพียงกิจกรรมที่ดำเนินการซ้ำในแต่ละปีงบประมาณ แต่เป็นกระบวนการที่สามารถเรียนรู้จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาในรอบถัดไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพของหน่วยงานภาครัฐ

แนวคิด Kaizen มีบทบาทสำคัญในการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้สะท้อนปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะจากประสบการณ์การทำงานจริง ส่งผลให้แนวทางการพัฒนากระบวนการมีความเหมาะสมกับบริบทของกรมควบคุมโรค และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ผลการศึกษาจึงสะท้อนให้เห็นว่า การบูรณาการแนวคิด BPM, PDCA และ Kaizen เข้าด้วยกันเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ ที่มีบริบทการทำงานซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน

5.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ

(1) ควรกำหนดกรอบเวลาและแนวทางการสื่อสารนโยบายและจุดเน้นของกรมควบคุมโรคให้ชัดเจนและเริ่มต้นในระยะที่เหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานมีเวลาเพียงพอในการเตรียมการและจัดทำแผนงานและโครงการ และผู้บริหารของหน่วยงานสามารถใช้เป็นกรอบในการกำกับติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ควรเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการ โดยเฉพาะในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย มาตรการ และการกลั่นกรองโครงการ เพื่อให้แผนมีความสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานจริง

(3) ควรกำหนดแนวทางหรือหลักเกณฑ์การกลั่นกรองโครงการให้มีความชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุก Cluster รวมถึง เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความเป็นธรรมในการพิจารณาโครงการ

(4) ควรเพิ่มระยะเวลาในการปรับปรุงแผนงานและโครงการ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการได้อย่างรอบคอบ และควรกำหนดสัดส่วนกรอบวงเงินสำหรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อรองรับนโยบายของรัฐบาลหรือกระทรวงสาธารณสุขเพิ่มเติม นอกเหนือจากงบดำเนินงานโครงการปกติ

(5) ควรพัฒนาหรือปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดภาระการทำงานซ้ำซ้อน และเพิ่มความถูกต้องของข้อมูล

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำผลการศึกษาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ : กรณีศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและออกแบบแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ โดยมีข้อเสนอระบบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ดังนี้

ข้อเสนอการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

กระบวนการ (เดิม)		ข้อเสนอการปรับปรุงกระบวนการฯ		ผลผลิต	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	รายละเอียดประเด็นการปรับปรุงกระบวนการฯ
ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ	ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ			
ขั้นตอนการทบทวนแผนปฏิบัติการ						
พฤศจิกายน 2567 (สัปดาห์ที่ 1-2)	ทบทวนผลสัมฤทธิ์ เป้าหมาย การให้บริการ ผลผลิต กิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด และ ค่าเป้าหมาย	พฤศจิกายน 2568 (สัปดาห์ที่ 1-2)	ทบทวนผลสัมฤทธิ์ เป้าหมาย การให้บริการ ผลผลิต กิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด และ ค่าเป้าหมาย	(ร่าง) ผลสัมฤทธิ์ เป้าหมายการ ให้บริการ ผลผลิต กิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ตาม (ร่าง) พระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2570	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง • กลุ่มพัฒนาและบริหาร ยุทธศาสตร์ กยผ. 	-
ตุลาคม 2567 ถึง พฤศจิกายน 2567	ทุกหน่วยงานจัดทำคำขอ งบประมาณผ่านระบบ ESMS	22 ตุลาคม 2568	1. ชี้แจงแนวทางการจัดทำ คำของบ ปร ะมา ณ ของ กรมควบคุมโรค และซักซ้อม การจัดทำคำของบประมาณ ผ่านระบบ ESMS	แนวทางการจัดทำคำของบ ปร ะมา ณ ของกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	<ul style="list-style-type: none"> • กอง/สำนัก/สถาบัน/ สคร.1-12 • PM โรค • กลุ่มงบประมาณ กยผ. 	ปรับปรุงการจัดทำคำของบประมาณ และการบูรณาการโครงการ 1. จัดให้มีการชี้แจงแนวทางการจัดทำคำขอ งบประมาณของกรมควบคุมโรค และ ซักซ้อมการจัดทำคำของบประมาณผ่าน ระบบ ESMS 2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ PM โรค โดยกำหนดให้ PM โรค ทหารีร่วมกับ กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร.1-12 เพื่อ ถ่ายทอดเป้าหมาย พื้นที่เสี่ยง มาตรการ สำคัญ ก่อนการจัดทำคำของบประมาณ เพื่อลดการจัดทำโครงการซ้ำซ้อน และ เชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน
		ตุลาคม 2568 ถึง พฤศจิกายน 2568	2. PM โรค ถ่ายทอดปัญหา พื้นที่เสี่ยง มาตรการสำคัญ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ให้กับหน่วยงาน ก่อนการ จัดทำคำของบประมาณ	คำของบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570		
			3. ทุกหน่วยงานจัดทำคำขอ งบประมาณผ่านระบบ ESMS			

กระบวนการ (เดิม)		ข้อเสนอการปรับปรุงกระบวนการฯ		ผลผลิต	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	รายละเอียดประเด็นการปรับปรุงกระบวนการฯ
ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ	ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ			
กุมภาพันธ์ 2568 (สัปดาห์ที่ 1-4)	ทบทวนพจนานุกรมกิจกรรมร่วมกับหน่วยงาน	กุมภาพันธ์ 2569 (สัปดาห์ที่ 1-4)	ทบทวนพจนานุกรมกิจกรรมร่วมกับหน่วยงาน	(ร่าง) พจนานุกรมกิจกรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	<ul style="list-style-type: none"> • กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร.1-12 • กองบริหารการคลัง • กลุ่มแผนปฏิบัติราชการ กยผ. 	ปรับปรุงการทบทวนพจนานุกรมกิจกรรมและตัวชี้วัดผ่านกระบวนการเดิม โดยเน้นส่งเสริมให้ กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร. 1 - 12 ร่วมกันทบทวนข้อมูลให้ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด โดยเฉพาะประเด็นที่มีข้อค้นพบในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 และร่วมกันพิจารณาข้อมูลภาพรวมอีกครั้งก่อนการนำไปใช้ประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 เพื่อเพิ่มความเข้าใจตรงกัน ลดความคลาดเคลื่อนในการตีความกิจกรรม ช่วยให้หน่วยงานสามารถรายงานผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7 กุมภาพันธ์ 2568	ชี้แจงแนวทางการพิจารณากลับกรองโครงการคำขออนุมัติประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	23 มกราคม 2569	1. ชี้แจงแนวทางการจัดทำ (ร่าง) ข้อเสนอนโยบายการดำเนินงานการป้องกันควบคุมโรค เพื่อใช้ประกอบการจัดลำดับความสำคัญของโครงการคำขออนุมัติประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	(ร่าง) ข้อเสนอนโยบายการควบคุมโรค	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ทรงคุณวุฒิ • กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร.1-12 • PM โรค • กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กยผ. • กลุ่มงบประมาณ กยผ. 	พัฒนากลไกการจัดทำข้อเสนอ นโยบายและการกลับกรองคุณภาพโครงการให้มีมาตรฐานเดียวกัน 1.ปรับปรุงเกณฑ์การพิจารณากลับกรองและจัดลำดับโครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 โดยเน้นคุณภาพและความพร้อมของโครงการ 2. ปรับปรุงกระบวนการพิจารณา (ร่าง) ข้อเสนอ นโยบาย และการกลับกรองและจัดลำดับโครงการคำขอ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ผ่านกลไก Cluster พร้อมเปิดโอกาสให้ กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร.1-12 ได้ร่วมพิจารณาความเหมาะสมของ
			2. ชี้แจง (ร่าง) เกณฑ์การพิจารณากลับกรอง และจัดลำดับโครงการคำขอประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2570	(ร่าง) เกณฑ์การพิจารณากลับกรอง และจัดลำดับโครงการคำขอประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2570		

กระบวนการ (เดิม)		ข้อเสนอการปรับปรุงกระบวนการฯ		ผลผลิต	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	รายละเอียดประเด็นการปรับปรุงกระบวนการฯ
ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ	ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ			
กุมภาพันธ์ 2568 (สัปดาห์ที่ 1-2)	กลั่นกรองคุณภาพโครงการ ค่าของงบประมาณ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569 (Cluster)	กุมภาพันธ์ 2569 ถึง มีนาคม 2569	1. ทบทวนและพิจารณา ข้อเสนอเชิงนโยบายการดำเนินงานการป้องกันควบคุมโรค	ร่างข้อเสนอนโยบาย กรมควบคุมโรค	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ทรงคุณวุฒิ PM โรค กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร.1-12 กองยุทธศาสตร์และแผนงาน 	ข้อเสนอ นโยบาย และการกลั่นกรองคุณภาพโครงการค่าของงบประมาณ เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการพิจารณา 3. ปรับกระบวนการให้เร็วขึ้นเพื่อให้หน่วยงานมีระยะเวลาเพียงพอในการดำเนินการ
			2. พิจารณากลั่นกรองคุณภาพโครงการค่าของงบประมาณ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2570 ผ่านกลไก Cluster	ผลการกลั่นกรองคุณภาพโครงการค่าขอ ปี 2570		
-	-	มกราคม 2569 ถึง เมษายน 2569	พิจารณาความเหมาะสมของงบประมาณทุกงบรายจ่าย	ผลการพิจารณางบประมาณทุกงบรายจ่าย	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ และคณะทำงานพิจารณา งบประมาณ กรมฯ 	แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อพิจารณาพิจารณา งบประมาณ กรมควบคุมโรค ให้ครอบคลุมทุกงบรายจ่าย
10 เมษายน 2568	ชี้แจงพจนานุกรมกิจกรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	เมษายน 2569	ชี้แจงพจนานุกรมกิจกรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	พจนานุกรมกิจกรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	<ul style="list-style-type: none"> กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร.1-12 กองบริหารการคลัง กลุ่มแผนปฏิบัติการ ราชการ กยผ. 	-
16 พฤษภาคม 2568	1. สื่อสารนโยบาย จุดเน้นของกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 2. ชี้แจงแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ ราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	พฤษภาคม 2569	1. สื่อสารนโยบาย จุดเน้นของกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 2. ชี้แจงแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ ราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	<ul style="list-style-type: none"> นโยบาย จุดเน้น ของกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 แนวทางการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ ราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 	<ul style="list-style-type: none"> อธิบดี/รองอธิบดี/ผู้ทรงคุณวุฒิ PM โรค กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร.1-12 กองยุทธศาสตร์และแผนงาน 	ปรับระยะเวลาให้หน่วยงานมีเวลาเพียงพอในการทบทวนโครงการให้สอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้น ของกรมควบคุมโรค

กระบวนการ (เดิม)		ข้อเสนอการปรับปรุงกระบวนการฯ		ผลผลิต	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	รายละเอียดประเด็นการปรับปรุงกระบวนการฯ
ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ	ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ			
พฤษภาคม 2568 (สัปดาห์ที่ 3-4)	ผู้รับผิดชอบแผนงานโรคและหน่วยงาน ทบพวทโครงการให้ สอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้น ของกรมควบคุมโรค	มิถุนายน 2569 ถึง กรกฎาคม 2569	ผู้รับผิดชอบแผนงานโรคและหน่วยงาน ทบพวทโครงการให้ สอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้น ของกรมควบคุมโรค	โครงการที่สอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้น ของกรมควบคุมโรค	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ทรงคุณวุฒิ PM โรค กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร.1-12 	
ขั้นตอนการจัดทำและพิจารณาแผนปฏิบัติการราชการ						
มิถุนายน 2568 (สัปดาห์ที่ 1)	หน่วยงานปรับปรุงแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ส่งกองยุทธศาสตร์ และแผนงาน	กรกฎาคม 2569 (สัปดาห์ที่ 2)	หน่วยงานปรับปรุงแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ส่งกองยุทธศาสตร์ และแผนงาน	ข้อมูลแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	<ul style="list-style-type: none"> กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร.1-12 กลุ่มแผนปฏิบัติราชการ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน 	ปรับระยะเวลาให้หน่วยงานมีเวลาเพียงพอในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน
กรกฎาคม 2568 (สัปดาห์ที่ 1-2)	คณะทำงานพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารค่ายา พิจารณาให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะต่อแผนจัดซื้อยา เวชภัณฑ์ที่มีใช้ ยา วัคซีน วัสดุวิทยาศาสตร์ และสารเคมี	กรกฎาคม 2569 (สัปดาห์ที่ 2-4)	คณะทำงานพิจารณา งบประมาณ ให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะต่อแผนจัดซื้อยา เวชภัณฑ์ที่มีใช้ ยา วัคซีน วัสดุวิทยาศาสตร์ และสารเคมี	ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะต่อแผนจัดซื้อยา เวชภัณฑ์ที่มีใช้ ยา วัคซีน วัสดุวิทยาศาสตร์ และสารเคมี	คณะทำงานพิจารณา งบประมาณ	-
สิงหาคม 2568 (สัปดาห์ที่ 2-3)	กรมควบคุมโรค พิจารณาแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569 (งบโครงการ และงบค่ายา)	สิงหาคม 2569 (สัปดาห์ที่ 1-3)	กรมควบคุมโรค พิจารณาแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2570 (งบโครงการ และงบค่ายา)	ผลการพิจารณาแผนปฏิบัติการราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 และกรอบวงเงิน	<ul style="list-style-type: none"> อธิบดี/รองอธิบดี ผู้อำนวยการทุกหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน 	เพิ่มระยะเวลาในการปรับปรุงแผนงานและโครงการ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการได้อย่างรอบคอบ และกำหนดสัดส่วนกรอบวงเงินสำหรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อรองรับนโยบายของรัฐบาลหรือกระทรวงสาธารณสุขเพิ่มเติม
สิงหาคม 2568 (สัปดาห์ที่ 4)	ทุกหน่วยงานปรับปรุงแผนปฏิบัติการตามกรอบวงเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	สิงหาคม 2569 (สัปดาห์ที่ 4)	ทุกหน่วยงานปรับปรุงแผนปฏิบัติการตามกรอบวงเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	(ร่าง) แผนปฏิบัติการราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	<ul style="list-style-type: none"> กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร.1-12 	นอกเหนือจากขดำเนินการปกติ

กระบวนการ (เดิม)		ข้อเสนอการปรับปรุงกระบวนการฯ		ผลผลิต	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	รายละเอียดประเด็นการปรับปรุงกระบวนการฯ
ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ	ช่วงเวลาการดำเนินงาน	กระบวนการ			
ชั้นอนุมัติแผนปฏิบัติการ						
กันยายน 2568 (สัปดาห์ที่ 1-2)	กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เสนอกรมควบคุมโรคอนุมัติ แผนปฏิบัติการ	กันยายน 2568 (สัปดาห์ที่ 1-2)	กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เสนอกรมควบคุมโรคอนุมัติ แผนปฏิบัติการ	แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 กรมควบคุมโรค	<ul style="list-style-type: none"> • อธิบดี/รองอธิบดี/ผู้ทรงฯ • กลุ่มแผนปฏิบัติการ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน 	
กันยายน 2568 (สัปดาห์ที่ 3-4)	<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานบันทึก แผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ในระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) และจัดทำโครงการเสนออนุมัติ - กองยุทธศาสตร์และแผนงานอนุมัติโครงการในบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) 	กันยายน 2568 (สัปดาห์ที่ 3-4)	<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานบันทึก แผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ในระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) และจัดทำโครงการเสนออนุมัติ - กองยุทธศาสตร์และแผนงานอนุมัติโครงการในบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) 	ผลการบันทึกแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2570 กรมควบคุมโรค ในระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS)	<ul style="list-style-type: none"> • กอง/สำนัก/สถาบัน/สคร.1-12 • กลุ่มแผนปฏิบัติราชการ • กองยุทธศาสตร์และแผนงาน 	ประเด็นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESMS) ให้รองรับการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ลดความซ้ำซ้อนของงานบันทึกข้อมูล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานนั้น เสนอให้มีการคืนข้อมูลให้ผู้ดูแลระบบทราบ เพื่อสะท้อนปัญหาและวางแนวทางการพัฒนาปรับปรุงต่อไป

หมายเหตุ : ข้อเสนอการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดังกล่าว เป็นการนำผลการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการปรับขั้นตอนเดิมให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงาน และสนับสนุน การพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาติดตามผลการนำแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการไปใช้จริง เพื่อประเมินผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการดำเนินงานต่อไป

บรรณานุกรม

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, 11 มกราคม). *ราชกิจจานุเบกษา*, 120(6 ก), 1–9.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562. (2562, 23 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*, 136(32 ก), 1–5.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2565). *คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ*. <https://www.opdc.go.th>
- เชียร เปรมชัยสวัสดิ์, & ภูริเดช อาภาสัตย์. (2567). *การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์)*. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม. <https://e-research.siam.edu/kb/data-driven-business-process-improvement/>
- ชนะชล จรรยาพรวัฒน์, & ปราณี มณีรัตน์. (2563). แบบจำลองการจัดการกระบวนการธุรกิจของแผนกทรัพยากรบุคคล บริษัท อีออน (ไทยแลนด์) จำกัด. *วารสารวิชาการชาชนันท์เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 4(1), 33–44. <https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/pkruscitech/article/view/240588>
- มณีรัตน์ พิษขณานนท์, & ปภาดา พิษขณานนท์. (2563). การวิเคราะห์และออกแบบจำลองระบบจ่ายเงินเดือนพนักงานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการโดยใช้หลักการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jmspsru/article/view/278897>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262541152/out-of-the-crisis/>
- วิระพล บดีรัฐ. (2543). *PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ*. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:272520
- Bhoraniya, N. (2018). *What is Kaizen?* <https://www.nikunjboraniya.com/2018/11/kaizen-continuous-improvement.html>
- โรงเรียนการเรือน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ม.ป.ป.). *KAIZEN วิธีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยทุกคนมีส่วนร่วม* [ไฟล์ PDF]. <https://repository.dusit.ac.th/handle/123456789/6495>
- แก้วอำไพ ณ นคร, เจนพานิชทรัพย์ ม., & นรารัมย์ ธ. (2567). การพัฒนาระบบบริหารแผนปฏิบัติการด้านสาธารณสุข จังหวัดบุรีรัมย์. *วารสารศูนย์อนามัยที่ 9: วารสารส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม*, 18(3), 1105–1120. https://he02.tcithaijo.org/index.php/RHPC9_Journal/article/view/269756

- สันติ ทวยมีฤทธิ์. (2562). การพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ จังหวัดนครราชสีมา. *วารสารศูนย์อนามัยที่ 9: วารสารส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม*. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/RHPC9Journal/article/view/242400>
- พิมพ์พร เชื้อบางแก้ว. (2567). การพัฒนากระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้ PDCA. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา*. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/husoarujournal/article/view/258682>
- ปิยนถ เหมือนวาจา. (2566). การพัฒนาคุณภาพการบริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลคอโค อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ โดยใช้วงจร PDCA. *วารสารวิชาการสาธารณสุขชุมชน*. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/ajcph/article/view/27462>
- จิตรีงาม จ., & ศุภรัตน์ ย. (2566). ผลของการประยุกต์ใช้แนวคิดโคเซ็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการลดระยะเวลารอคอยของผู้ใช้บริการแผนกกายภาพบำบัด กรณีศึกษา ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร*, 2(5), 63–77. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/STECOJournal/article/view/3034>