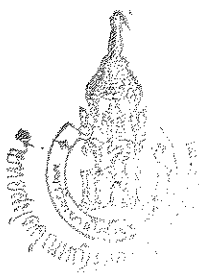


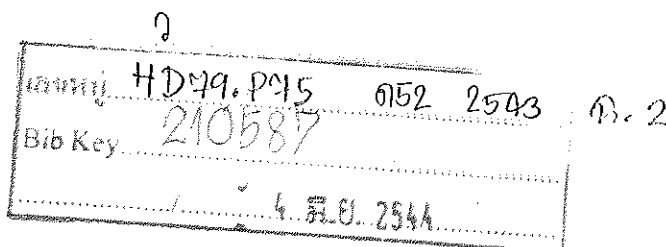
การศึกษารูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย
ในภาคใต้ของประเทศไทย

A Study of the Model of Project Management for the Prevention
and Control of Thalassemia in Southern Thailand



ดวงพร เพชรมาก

Duongporn Petchmark



วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Master of Public Administration Thesis in Public Administration

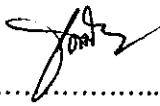
Prince of Songkla University

2543

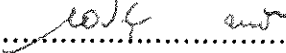
ชื่อวิทยานิพนธ์ การศึกษารูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคชาติส์ซีเมีย
ในภาคใต้ของประเทศไทย
ผู้เขียน นางดวงพร เพชรมาก
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

คณะกรรมการที่ปรึกษา

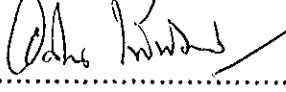
คณะกรรมการสอบ


.....ประธานกรรมการ

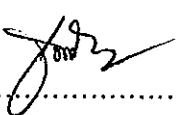
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ โกวิทยา)


.....กรรมการ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นายแพทย์กอปรชยนต์ คัยคทานนท์)


.....กรรมการ

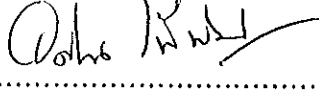
(รองศาสตราจารย์ ดร. ม.ร.ว. อคิน รพีพัฒน์)


.....ประธานกรรมการ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ โกวิทยา)


.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นายแพทย์กอปรชยนต์ คัยคทานนท์)


.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ม.ร.ว. อคิน รพีพัฒน์)



.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมล ส่องวัฒนา)

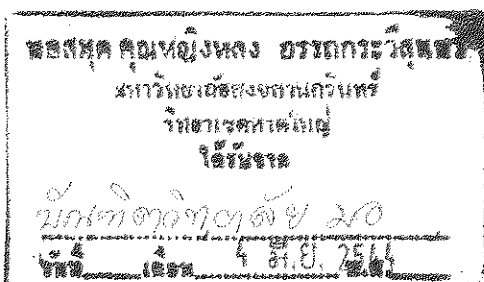

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์นายแพทย์สีตม แจ่มอุลิตร์คันธ์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิติ ทฤษฏีคุณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ชื่อวิทยานิพนธ์	การศึกษารูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมีย ในภาคใต้ของประเทศไทย
ผู้เขียน	นางดวงพร เพชรமாக
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2543

บทคัดย่อ

การศึกษารูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย โดยเน้นการวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการบริหารโครงการกับองค์ความรู้และทฤษฎีการบริหาร โครงการเพื่อให้เกิดความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของวิธีการบริหารของแต่ละ โครงการ อันนำไปสู่การสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียที่คาดว่าจะมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ดำเนินการในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ 1. โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) มีพื้นที่ศึกษาอยู่ในจังหวัดพัทลุง ในช่วงปี พ.ศ.2536 – 2538 โดยความร่วมมือของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพัทลุง คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้การสนับสนุนของมูลนิธิโรคโลหิตจางธาลัสซีเมีย และมหาวิทยาลัยมหิดล 2.โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา) มีพื้นที่ศึกษาอยู่ในอำเภอรัศมี จังหวัดสงขลา โครงการนี้อยู่ในระหว่างดำเนินการ โดยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากสภาวิจัยแห่งชาติ 3. โครงการป้องกันและควบคุม โรคเลือดจางธาลัสซีเมีย ของกรมอนามัย สำหรับพื้นที่ศึกษานั้น ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจังหวัดในภาคใต้โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) ได้พื้นที่ศึกษาชื่อ จังหวัดยะลา วิธีดำเนินการวิจัยใช้รูปแบบการวิจัยแบบการศึกษาเชิงพรรณนาระยะยาว (Longitudinal Descriptive Study) โดยเน้นศึกษารูปแบบการบริหารโครงการในเชิงคุณภาพซึ่งผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรค

ธาลัสซีเมียแต่ละ โครงการมีจุดแข็งและจุดอ่อนแตกต่างกันดังนี้

จุดแข็ง

การวางแผนโครงการ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการมีความชัดเจน สามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้ไม่ยาก ทำให้เจ้าหน้าที่ที่ร่วมโครงการสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีหลังจากได้รับทราบให้นำโครงการไปปฏิบัติ

การนำโครงการไปปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และชุมชนได้มีส่วนร่วมในโครงการอย่างเต็มที่ โดยเน้นให้ชุมชนเป็นผู้ดำเนินการโครงการด้วยตนเอง ภายใต้การสนับสนุนและการแนะนำของมหาวิทยาลัยที่เป็นศูนย์อ้างอิง

การประเมินผลโครงการ มีการติดตามโครงการเป็นระยะ ๆ ในลักษณะของการประชุมคณะทำงานโครงการ ซึ่งในการประชุมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จะร่วมให้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรค เพื่อหาแนวทางแก้ไขกลไกการปฏิบัติงานร่วมกับคณะที่ปรึกษาโครงการ

จุดอ่อน

การวางแผนโครงการ ไม่มีการวางแผนสำหรับการประเมินโครงการทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก

การนำโครงการไปปฏิบัติ การนำข้อมูลจากการดำเนินงานโครงการมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานยังน้อย ไม่มีการชี้แจง ติดตาม กำกับงานโครงการ และการให้ข้อมูลย้อนกลับยังผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่

การประเมินผลโครงการ ยังไม่มีการประเมินผลระหว่างดำเนินการ และประเมินผลท้ายโครงการอย่างชัดเจน ทั้งนี้เป็นผลเนื่องมาจากไม่มีการวางแผนสำหรับการประเมินตั้งแต่ในขั้นตอนการวางแผนโครงการ

ดังนั้นรูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยควรจะต้องมีรูปแบบดังนี้คือ

การวางแผนโครงการ โครงการควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้ และควรมีการวางแผนสำหรับการประเมินโครงการทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก ทั้งนี้โดยทีมประเมินภายในและทีมประเมินภายนอกอาจร่วมกันวางแผนการประเมินแล้วแยกกันดำเนินงาน

การนำโครงการไปปฏิบัติ โครงการควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และชุมชนได้มีส่วนร่วมในโครงการอย่างเต็มที่ โดยเน้นให้ชุมชนเป็นผู้ดำเนินการโครงการด้วยตนเอง โดยมีการติดตาม กำกับงานโครงการ และให้ข้อมูลย้อนกลับยังผู้ปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงาน

การประเมินผลโครงการ การประเมินผลในระหว่างดำเนินการควรมีผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานหลักในโครงการร่วมประเมินด้วยเพื่อให้เกิดการยอมรับและนำผลการประเมินไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการปฏิบัติงานได้ทันที ส่วนการประเมินผลท้ายโครงการนั้นควรมีบุคคลภายนอกร่วมประเมินด้วยเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในผลการประเมินมากยิ่งขึ้น

รูปแบบการบริหาร โครงการนี้สามารถนำไปใช้ในรูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทยได้ต่อไป

Thesis Title A Study of the Model of Project Management for the Prevention and Control of Thalassemia in Southern Thailand

Author Mrs. Duongporn Petchmark

Major Program Public Administration

Academic Year 2000

Abstract

The objectives of this study are to analyse the effectiveness of each model which was carried out to prevent and control of thalassemia in the South. The study is designed to analyse the strategy, to compare with knowledge of project management. It is expected that understanding of the advantages and disadvantages of each model will enable use to construct a better strategy to prevent and control of thalassemia in the South of Thailand.

Three models namely 1) Pattalung Project , 2) Rattaphum Project and 3) Project of the Department of Maternal and Child Health (MCH) , Ministry of Public Health (MOPH) carried out in the South are recruited in this study. Pattalung Project was carried out between 1993 – 1995 by the co-operation between Provincial Health Office and Faculty of Medicine, Prince of Songkla University under the support of Thalassemia Foundation and Mahidol University. Rattaphum Project is the on-going project under the support of the National Research Council of Thailand through Prince of Songkla University. Project of Maternal and Child Health Division, MOPH, which was carried out in Yala province under the support of Department of MCH, is included in this study after multi-stage sampling. Longitudinal Descriptive Study, qualitative of all projects was carefully analysed. The results revealed all three models have both advantages and disadvantages as follows :

Advantage :

Planning : The objectives and the target group of the project are clear so that the successful indexes can be set up and the personnel who participated in the project can start

their work after implementation,

Implementation : Staff who are working in the area and in the community have a chance to participate by running the project themselves under support and guidance of referral center.

Evaluation : Program monitoring was performed by meeting which was held regularly. Problems were brought up by the staff who are working in the community. Both committee and staff conducted the discussion and made the solution to solve the problems. Finally the practical guidelines and strategies to solve the problems were established.

Disadvantage :

Planning : The project plannings have not been done both internal and external evaluation.

Implementation : Solution of the problems were not implemented in the communities, no supervision, monitoring and feedback to the staff in the areas.

Evaluation : The project evaluations have not been done because in the start there were no plans for evaluation.

So that the model of prevention and control of thalassemia should be as follow :

Planning : The project should have clear objectives and targets in order to measure its success and a plan for both internal and external evaluations as well. Both internal and external evaluation teams may co-operate in project planning but separate from working.

Implementation : The project should give the staff in both the area and the community an opportunity to fully participate in this project by emphasizing the community to carry out the work by itself. The work will be monitored and feedbacked given for improvement of its staff.

Evaluation : Executives and main staff should co-operate in the on-going project evaluation in order to gain acceptance and improve project methodology immediately. For summative evaluation, it should have people outside participate in the evaluation which will make the evaluation more creditable.

In conclusion , the model of project management for the prevention and control of thalassemia can be used in the South of Thailand.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยคำปรึกษาแนะนำของอาจารย์ผู้มีพระคุณหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ โกวิทยา รองศาสตราจารย์ ดร. ม.ร.ว. อคินรพีพัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์นายแพทย์กอบประชुณย์ ตย์คานนท์ ที่คอยให้คำปรึกษาด้วยความเมตตา ตลอดระยะเวลาการทำงานอันยาวนานจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์นายแพทย์ลีลม แจ่มอุทิศรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมล ส่งวัฒนา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้ความรู้และข้อเสนอแนะในการปรับแก้วิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ดร.จิราพร ชมพิกุล ที่กรุณาให้คำแนะนำในการกำหนดกลุ่มประชากรและการสุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ขอขอบคุณนายแพทย์กิติพงศ์ แซ่เจ็ง คุณสมใจ อมรรัชชาวิจารณ์ และคุณรัชดา ชลารัตน์ ที่ให้ความช่วยเหลือในการวิจัยตลอดมา และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ผู้ร่วมโครงการป้องกันและควบคุมโรคศาสตร์เชียงใหม่ของจังหวัดยะลา และจังหวัดสงขลาทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้วยความอดทน และด้วยไมตรีอันดี

ขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยที่สนับสนุนทุนในการศึกษาครั้งนี้ และท้ายสุดนี้ขอขอบพระคุณนายแพทย์วีรพัฒน์ เจริญธรรมธรณ์ กัลยาณมิตรที่คอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำในการทำวิจัยครั้งนี้ด้วยน้ำใจอันดียิ่ง

ดวงพร เพชรமாக

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
Abstract	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญ	(10)
รายการตาราง	(13)
รายการภาพประกอบ	(14)
บทที่	
1 บทนำ	1
ปัญหาและความเป็นมาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ข้อตกลงเบื้องต้น	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
นิยามคำหลัก	7
แนวคิดเชิงทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
รูปแบบการวิเคราะห์การบริหาร โครงการ	38
3 วิธีการวิจัย	46
กลุ่มตัวอย่าง	46
แบบแผนการวิจัย	47
เครื่องมือในการวิจัย	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล	47
การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูล	49
	(10)

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย	50
ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง	50
ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล	54
5 การอภิปรายผลการวิจัย	152
สรุปผลการวิจัย	152
การอภิปรายผล	175
ข้อเสนอแนะ	181
บรรณานุกรม	183
ภาคผนวก	188
ก. รายละเอียดการสุ่มตัวอย่างพื้นที่ศึกษา “โครงการป้องกันและควบคุม โรคเลือดจาก ธาลัสซีเมีย” ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข	189
ข. (1) แนวทางการสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร โครงการ/หัวหน้าโครงการ	193
(2) แบบสัมภาษณ์	215
2-1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร โครงการ/หัวหน้าโครงการ	215
2-2 แบบสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน โครงการ	235
ค. รายนามผู้เชี่ยวชาญ	252
ง. ผลการดำเนินงาน “โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง)”	253
ง-1 การตรวจคัดกรองผู้ที่เป็นพาหะของโรคธาลัสซีเมียในโรงพยาบาล ควนขนุน และการส่งตรวจยืนยันวินิจฉัยที่โรงพยาบาลพัทลุง	253
ง-2 การตรวจคัดกรองและการตรวจยืนยันวินิจฉัยผู้ที่เป็นพาหะของโรค ธาลัสซีเมียในโรงพยาบาลพัทลุง	254
ง-3 คู่สมรสที่เป็นกลุ่มเสี่ยงต่อการมีบุตรเป็นโรคธาลัสซีเมียของจังหวัดพัทลุง ส่งตรวจวินิจฉัยก่อนคลอด (PND) โรงพยาบาลสงขลานครินทร์	255

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ง-4 จำนวนการส่งต่อหญิงตั้งครรภ์จากโรงพยาบาลในพื้นที่ภาคใต้ เพื่อเข้ารับการตรวจวินิจฉัยก่อนคลอด (PND) ที่โรงพยาบาล สงขลานครินทร์ ในปี พ.ศ.2535 – 2542	257
ประวัติผู้เขียน	258

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ร่วม โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกัน และควบคุม โรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)	52
2	ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ร่วม โครงการป้องกันและควบคุม โรคเลือดจาง ธาลัสซีเมีย ของกรมอนามัย (จังหวัดยะลา)	53
3	การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยกับองค์ความรู้ และ ทฤษฎีการบริหาร โครงการ	101
4	จุดแข็ง และจุดอ่อนในการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในภาคใต้ของประเทศไทย	126

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 การวางแผนโครงการและวงจรกิจการบริหาร	19
2 วงจรกิจการบริหาร	22
3 ตัวแบบสำหรับวิเคราะห์การบริหาร โครงการพัฒนาชนบทแบบ ผสมผสานในประเทศไทย	25
4 กรอบองค์ความรู้เชิงบูรณาการเกี่ยวกับการบริหาร โครงการพัฒนาของรัฐ	37
5 รูปแบบการวิเคราะห์การบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมีย ในภาคใต้ของประเทศไทย	39
6 สายการบังคับบัญชาภายในโรงพยาบาลสงขลานครินทร์	69
7 สายการบังคับบัญชาองค์กรที่ดำเนินงาน โครงการป้องกันและควบคุม โรคเลือดจางธาลัสซีเมียของกรมอนามัย	78
8 การจัดองค์กร โครงการที่ดำเนินงาน โครงการป้องกันและควบคุม โรคเลือดจางธาลัสซีเมียของกรมอนามัย	92

บทที่ 1

บทนำ

ในบทนี้จะเป็นการเสนอประเด็นสำคัญได้แก่ ปัญหาและความเป็นมาของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย ข้อตกลงเบื้องต้น และนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ปัญหาและความเป็นมาของปัญหา

โรคเลือดจางธาลัสซีเมียเป็นปัญหาสาธารณสุขที่สำคัญของประเทศไทย มีอุบัติการณ์สูงมาก คือมีประชากรเป็นโรค ประมาณ 5 แสนคน (ประมาณร้อยละ 1) และมีประชากรประมาณ 15-20 ล้านคน (หรือเท่ากับประมาณร้อยละ 30-40 ของประชากรทั้งประเทศ) เป็นพาหะในรูปแบบต่างๆ ในแต่ละปีมีคนตั้งครรภ์ในประเทศไทย ประมาณ 1 ล้านคน มีหญิงตั้งครรภ์ที่ทั้งตนเองและสามีเป็นพาหะของโรคเลือดจางธาลัสซีเมีย และทารกในครรภ์เสี่ยงต่อการเป็นโรคประมาณ 5 หมื่นครรภ์ และในจำนวนนี้ทารกประมาณ 1 หมื่นคนเป็นโรคเลือดจางธาลัสซีเมีย (วิจารณ์ พานิช, 2534 : 221 ; 2535 : 11)

โรคเลือดจางธาลัสซีเมียเป็นโรคชนิดทางพันธุกรรมชนิดหนึ่ง ผู้ป่วยจะมีอาการโลหิตจางมาแต่กำเนิดและตาเหลือง ถ้าเป็นมากจะเติบโตไม่สมอายุ มีตับโต ม้ามโต อ่อนเพลีย และมีโรคแทรกซ้อนมากมาย นอกจากนี้ยังก่อให้เกิด “รูปลักษณะ” ที่ต่างจากคนปกติชัดเจน จึงทำให้เกิดปัญหาทางจิตใจในผู้ป่วยและครอบครัวอย่างมาก เนื่องจากโรคเลือดจางธาลัสซีเมียเป็นโรคทางพันธุกรรม และในปัจจุบันวิธีการรักษาให้หายขาดได้มีเพียงวิธีการปลูกถ่ายไขกระดูกใหม่ซึ่งค่าใช้จ่ายสูงมาก การรักษาทั้งหมดจึงเป็นการรักษาโรคตามอาการ และรักษาภาวะแทรกซ้อนต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาตลอดอายุขัยของผู้ป่วย ซึ่งเป็นภาระต่อครอบครัวอย่างมาก รวมทั้งรัฐที่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาผู้ป่วยเหล่านี้เป็นจำนวนเงินมหาศาล ดังนั้นการป้องกันและควบคุมโรคดังกล่าวจึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุด (บุญเชียร ปานเสถียรกุล, บรรณาธิการ, 2533 : 5 ; วิจารณ์ พานิช, 2535 : 12)

ปัจจุบันการวางแผนครอบครัวของประเทศไทยนับว่าประสบความสำเร็จ จากการมี อัตราการเพิ่มประชากรลดลง เหลือเพียงร้อยละ 1.1 ใน พ.ศ.2538 (กระทรวงสาธารณสุข, สำนักนโยบายและแผนสาธารณสุข, ม.ป.ป.) มีผลทำให้ขนาดของครอบครัวเล็กลง คั้งนั้นการมีบุตรหรือทารกที่เติบโตด้วยสุขภาพที่สมบูรณ์แข็งแรง จึงเป็นถึงปรารถนายิ่งของครอบครัว (บุญเชียร ปานเสถียรกุล, บรรณาธิการ, 2533 : 26) และสำคัญยิ่งสำหรับประเทศชาติ คั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่ให้ความสำคัญต่อ "คน" ว่าเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่า และเป็นศูนย์กลางแห่งการพัฒนาอย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป. : ๖) อย่างไรก็ตามจากจำนวนผู้เป็นโรคธาลัสซีเมียที่มีอยู่เดิมคือ ประมาณ 5 แสนคน และจำนวนทารกที่เป็นโรคซึ่งเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 1 หมื่นคนทุกปี ชี้ให้เห็นว่าโรคนี้ถือจางธาลัสซีเมียเป็นเหตุสำคัญเหตุหนึ่งของทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีคุณภาพ (poor human resources) และเป็นภาระของครอบครัวและประเทศชาติในการให้การรักษาผู้ป่วยตลอดชีวิต ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม (บุญเชียร ปานเสถียรกุล, บรรณาธิการ, 2533 : 33)

การป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในหลายประเทศ เช่น กรีซ อิตาลี และไซปรัส สามารถดำเนินการได้ผลอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจากความร่วมมือของหลายๆฝ่าย ทั้งภาครัฐ เอกชน รวมทั้งประชาชน ด้วยวิธีการสอดแทรกโปรแกรมนี้เข้ากับระบบสาธารณสุขของประเทศ โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการดังนี้ (บุญเชียร ปานเสถียรกุล, บรรณาธิการ, 2533 : 26-28)

1. การให้ความรู้แก่ประชาชน แพทย์ และบุคลากรทางการแพทย์อื่นๆ
2. การตรวจหาผู้ที่มียีนแฝง (heterozygote)
3. การให้คำปรึกษาทางพันธุกรรม
4. การตรวจวินิจฉัยทารกในครรภ์
5. การเลือกทำแท้งทารกที่เป็นโรค

สำหรับประเทศไทยได้มีการศึกษาเพื่อหาทางป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียเช่นกัน โดยหลายหน่วยงานได้ดำเนินการในลักษณะของ "โครงการนำร่อง" หรือ "โครงการทดลอง" คั้ง โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุขและโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน(จังหวัดพัทลุง) ซึ่งเป็นโครงการในความร่วมมือของ 3 หน่วยงาน ได้แก่ คณะ

แพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศูนย์ธาลัสซีเมีย (ในส่วนราชการของสาขาวิชา โลหิตวิทยา ภาควิชาอายุรศาสตร์ และสถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) มหาวิทยาลัยมหิดล และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพัทลุง กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งทั้งสองโครงการนี้ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ส่วนโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการได้แก่ โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน(จังหวัดสงขลา) โดยความร่วมมือของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศูนย์ธาลัสซีเมีย มหาวิทยาลัยมหิดล (หน่วยงานที่ร่วมโครงการเป็นหน่วยงานเดียวกันกับโครงการของจังหวัดพัทลุง) และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา กระทรวงสาธารณสุข และโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมีย ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้ขยายโครงการให้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ (จากที่เคยดำเนินการในพื้นที่ 19 จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในปีงบประมาณ 2537) ทั้งนี้โครงการดังกล่าวทั้งหมด ล้วนมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการที่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการป้องกันและควบคุม โรคจางธาลัสซีเมียโดยลดอัตราการเกิดโรคธาลัสซีเมียในทารกแรกเกิดลง และให้ผู้ป่วยโรคธาลัสซีเมียได้รับการดูแลรักษาที่ดีที่สุดเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ในการดำเนินการ โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียนั้น ควรต้องมีความพร้อมทางด้านทรัพยากร งบประมาณ และการเตรียมการด้านบุคลากรและห้องปฏิบัติการอย่างพร้อมเพียง เริ่มจากการฝึกอบรมบุคลากรสาธารณสุขเพื่อให้ความรู้แก่ประชาชน การตรวจหาผู้มียีนแฝงธาลัสซีเมีย การให้คำปรึกษาแนะนำทางพันธุกรรม การวินิจฉัยทารกในครรภ์และการเลือกทำแท้งทารกที่เป็นโรค ซึ่งการดำเนินการ โครงการในลักษณะนี้จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการและการวางแผนเป็นอย่างดี และอย่างเป็นระบบ (บุญเจียร ปานเสถียรกุล, บรรณานุกรม, 2533 : 32) ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาโครงการในประเด็นดังกล่าว โดยเน้นศึกษารูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดองค์ประกอบ ขั้นตอนการดำเนินงาน และเทคนิควิธีการบริหาร โครงการในแต่ละองค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้โดยการประมวลองค์ความรู้ด้านการบริหารโครงการที่มีอยู่ แล้วนำปรากฏการณ์การบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการจริงในภาคใต้ มาวิเคราะห์เปรียบเทียบ แล้วสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารโครงการที่คาดว่าจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้และเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียของประเทศ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย จำแนกเป็น 2 ระดับ

ระดับแรก ศึกษาปรากฏการณ์

1. รูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในภาคใต้ของประเทศไทย

2. เปรียบเทียบรูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียกับองค์ความรู้และทฤษฎีการบริหาร โครงการ

ระดับที่สอง นำเสนอรูปแบบการบริหาร โครงการที่ได้จากการสังเคราะห์ผลการศึกษาในระดับแรก

3. เสนอรูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย

1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

ผลจากการวิจัยทำให้ได้รูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย ทั้งนี้โดยการประมวลองค์ความรู้ด้านการบริหาร โครงการที่มีอยู่กับความรู้จากประสบการณ์ของ โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการจริงในภาคใต้ ซึ่งคาดว่าจะทำให้รูปแบบการบริหาร โครงการดังกล่าวสามารถนำไปดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียในพื้นที่ภาคใต้และเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียของประเทศ

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เน้นศึกษาเฉพาะ โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในภาคใต้โดยโครงการที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

1. โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) ซึ่งเป็นโครงการในความร่วมมือของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศูนย์ธาลัสซีเมีย มหาวิทยาลัยมหิดล และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพัทลุง โดยมีพื้นที่ศึกษาอยู่ในจังหวัดพัทลุง

2. โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา) ซึ่งเป็นโครงการในความร่วมมือของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศูนย์ธาลัสซีเมีย มหาวิทยาลัยมหิดล และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา มีพื้นที่ศึกษาอยู่ในจังหวัดสงขลา

3. โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมียของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พื้นที่ศึกษาได้จากการสุ่มตัวอย่างจังหวัดในภาคใต้ ซึ่งเป็นที่ตั้งของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) ได้พื้นที่ศึกษาคือ จังหวัดยะลา (รายละเอียดการสุ่มตัวอย่างพื้นที่ศึกษาแสดงในภาคผนวก ก)

1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาปรากฏการณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในภาคใต้ของประเทศไทย และวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารโครงการดังกล่าวกับองค์ความรู้ด้านการบริหารโครงการ แล้วสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารโครงการที่คาดว่าจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารโครงการที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ยังมีฐานะเป็นเพียงข้อเสนอเบื้องต้นซึ่งต้องการการทดสอบด้วยข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ต่อไป

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบ (model) หมายถึง ระบบของการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่กำหนดองค์ประกอบการบริหารโครงการที่สำคัญ ๆ ขั้นตอน และความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันของการดำเนินงานตามองค์ประกอบเหล่านั้น

ไปนี้
 โครงการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จได้
2. มีการจัดองค์กรในลักษณะชั่วคราวหรือองค์กรอิสระ หรือองค์กรพิเศษ
3. ต้องมีบุคคล หรือหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินงาน
4. มีการกำหนดการปฏิบัติงานในรายละเอียดให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. ใช้ทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรในการดำเนินงาน
6. มีกำหนดเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดในการดำเนินงาน
7. มีพื้นที่หรือแหล่งที่ตั้ง โครงการในการดำเนินงานให้แก่บุคคลในพื้นที่นั้น
8. มีการตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

การบริหารโครงการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรม โครงการที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบระเบียบ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ระยะเวลา และทรัพยากรที่กำหนดไว้

ประสิทธิผลของโครงการ หมายถึง ความสำเร็จที่ได้รับจากการนำโครงการ ไปดำเนินงาน และได้ผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการ ได้สำเร็จตามกำหนดเวลา และได้ระดับคุณภาพที่ต้องการ ภายใต้งบประมาณ และทรัพยากรที่กำหนดไว้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในบทนี้ มีประเด็นสำคัญที่จะนำเสนอคือ นิยามคำหลัก แนวคิดเชิงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และรูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 นิยามคำหลัก (key word)

รูปแบบ คำว่า “รูปแบบ” หรือ “โมเดล” (model) สามารถนำมาใช้ในความหมายต่างๆ กัน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2537 : 40 - 41) ดังนี้

1. เป็นแบบจำลองของจริง
2. ตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง
3. รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลสัญลักษณ์หรือหลักการของระบบ
4. แบบแผนตัวอย่างของการดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ

ในระบบ

รูปแบบหรือโมเดล ในความหมายที่ 1 และ 2 เป็นการจำลอง หรือลอกเลียนแบบให้เหมือนกับของจริง ความหมายที่ 3 รูปแบบ หรือ โมเดล มีความหมายเทียบเคียงกับคำว่า “ทฤษฎี” กล่าวคือ เป็นข้อความที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการ หรือมโนทัศน์ที่สามารถทำความเข้าใจ บรรยาย อธิบาย หรือทำนายปรากฏการณ์เฉพาะต่างๆ ได้อย่างสมเหตุสมผล ส่วนความหมายที่ 4 รูปแบบ หรือ โมเดล เป็นแบบแผนอย่างหนึ่งที่ได้จากการถ่ายแบบจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า รูปแบบเชิงปฏิบัติการ (working model) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติ

การศึกษาครั้งนี้เน้นศึกษารูปแบบ หรือ โมเดล ในความหมายที่ 3 ในลักษณะ “รูปแบบเชิงทฤษฎี” หรือ “แบบจำลองเชิงทฤษฎี” กล่าวคือ เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย โดยกำหนดองค์ประกอบการบริหาร โครงการ

ที่สำคัญ ขั้นตอน และความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันของการดำเนินงานตามองค์ประกอบเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการที่คาดว่าจะมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โครงการ คำว่า “โครงการ” มีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษ 2 คำ (ประชุม รอดประเสริฐ , 2537 : 4) คือ “project” และ “program” ซึ่งหมายถึง ระบบปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยกิจกรรม และรายละเอียดต่างๆของการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

คำว่า project (โครงการ) และ program (รายการปฏิบัติงาน หรือ “โครงการ”) แม้โดยทั่วไปจะมีความหมายที่คล้ายคลึงกัน แต่ในเชิงการวางแผนถือว่าเป็นแผนการปฏิบัติงานที่ต่างระดับกัน กล่าวคือ โครงการเป็นกลุ่มกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามแผน ส่วนรายการปฏิบัติงาน หรือ โครงการ หมายถึงรายละเอียดในการดำเนินงานของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อการดำเนินงานตามโครงการ ฉะนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า รายการปฏิบัติงานหรือโครงการ คือส่วนประกอบของโครงการ และโครงการแต่ละโครงการ คือส่วนประกอบของแผน

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เน้นการศึกษา “โครงการ” หรือ “project” เป็นหลัก ซึ่งจากการพิจารณาความหมายของ “โครงการ” ที่นักวิชาการไทยได้เสนอไว้ พบว่านิยามของโครงการส่วนใหญ่ได้มาจากการศึกษานิยามของนักวิชาการต่างประเทศหลาย ๆ ท่าน แล้ววิเคราะห์ สรุปเป็นคำนิยาม เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการศึกษาต่อไป นักวิชาการในต่างประเทศสำคัญ ๆ ที่ได้ให้ความหมายของโครงการไว้มีดังนี้

Gaddis (อ้างใน ประสิทธิ์ คงยั้งศิริ, 2535 : 14 ; ประชุม รอดประเสริฐ, 2537 : 4 ; วินิต ทรงประทุม, มปป. : 10) โครงการ เป็นกิจกรรมของหน่วยองค์การหนึ่งที่มุ่งดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตามเวลา งบประมาณ และสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่วางไว้

Martino (อ้างใน สุรนาท ขมะณะรงค์, 2533 : 9 ; วินิต ทรงประทุม, มปป. : 10) โครงการ คืองานอย่างหนึ่งที่มีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน โดยแต่ละกิจกรรมต้องใช้ทรัพยากรในลักษณะแยกจากกัน ขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์และพึ่งพากันด้วย ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ต้องจัดทำให้เสร็จ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

Hirschman (อ้างใน ประติบัติ ตงยั้งศิริ, 2535 : 15) โครงการ เป็นเรื่องของการลงทุนชนิดหนึ่ง คือเป็นการลงทุนชนิดพิเศษที่มีลักษณะแข็งขันถึงวัตถุประสงค์ ขนาด สภาพที่ตั้ง มีแนวความคิดใหม่ และมีผลต่อการพัฒนาต่อไป

Hayes (อ้างใน ประชุม รอดประเสริฐ , 2537 : 4-5) โครงการ หมายถึง กิจกรรมเชิงระบบที่สามารถอธิบายได้ว่าองค์การหรือหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงาน บุคคลประเภทใด และลักษณะใดที่จะต้องเข้าร่วมกิจกรรมนั้น จะต้องมีเครื่องมือและอุปกรณ์ชนิดใดสนับสนุน การจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ดำเนินการอย่างไร สถานที่ทำงานอยู่ที่ไหน จะใช้เวลาในการดำเนินงานยาวนานเท่าใด โดยจะเริ่มขึ้นและสิ้นสุดเมื่อใด ผลที่เกิดขึ้นคืออะไร และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไรบ้าง

Solomon (อ้างใน ประติบัติ ตงยั้งศิริ, 2535 : 15; วินิต ทรงประทุม, มปป. : 10) โครงการ เป็นกิจกรรมหน่วยเล็กที่สุดที่สามารถแยกวิเคราะห์เพื่อการวางแผน และการบริหารได้

Gittinger (อ้างใน ประติบัติ ตงยั้งศิริ, 2535 : 15) โครงการ คือกิจกรรมทั้งสิ้นที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน

Little and Mirrless (อ้างใน สุรนาท ขณะระรงค์, 2533 : 9) โครงการ หมายถึง แผนงาน หรือ ส่วนหนึ่งของแผนงานที่มีการลงทุนด้านทรัพยากร ซึ่งสามารถทำการวิเคราะห์และประเมินผลได้โดยอิสระ

Cleland and King (อ้างใน สุรนาท ขณะระรงค์, 2533 : 9) โครงการ หมายถึง การรวมเอาบุคคล และทรัพยากรต่างๆ มาไว้ในองค์กรชั่วคราว เพื่อปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ตามที่วัตถุประสงค์กำหนด

Stuckenbruck (อ้างใน วินิต ทรงประทุม, มปป. : 10)โครงการ คือ การรวมกันของทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรอื่นๆ ซึ่งนำมาวมกันอยู่ในองค์กรชั่วคราว(temporary organization) เพื่อดำเนินการให้สำเร็จความมุ่งหมายที่เฉพาะเจาะจงอย่างหนึ่ง

Kerzner (อ้างใน วินิต ทรงประทุม, มปป. : 10) โครงการ เป็นชุดของกิจกรรมและงานที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

ก. มีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งจะต้องทำให้เสร็จภายในข้อกำหนดที่แน่นอน

ข. มีวันเริ่มต้น และสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน

ค. มีข้อจำกัดด้านเงินทุน(ถ้ามี)

ง. มีการใช้ทรัพยากร เช่น เงิน คน และเครื่องมือ

จากคำจำกัดความของโครงการดังกล่าว นักวิชาการของไทยได้นำมาสรุปให้ความหมายไว้ดังนี้

ศรนาท ขมะณะรงค์ (2533 : 9) โครงการ หมายถึง กลุ่มของงาน หรือกิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้น โดยใช้บุคคลและทรัพยากรที่จำกัดขององค์การพิเศษ หรือองค์การที่ถูกสร้างขึ้นชั่วคราว เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด และการปฏิบัติงานนั้นสามารถวิเคราะห์และประเมินผลได้

ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (2535 : 14) โครงการ คือ กิจกรรม หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน กิจกรรม หรืองานดังกล่าวจะต้องเป็นหน่วยอิสระ หน่วยหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน และนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะชัดเจนถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด เพื่อวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังได้สำเร็จเสร็จสิ้นลง โครงการจึงเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร และแผนปฏิบัติอย่างมีระเบียบ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่ตั้งของโครงการ ช่วงระยะเวลาของโครงการ การผลิต การลงทุน ผลตอบแทน และรวมตลอดถึงการคุ้มครองกิจการ และการบริหารโครงการ เป็นต้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2537 : 5) โครงการ เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายไว้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดการปฏิบัติงานในรายละเอียดให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ มีการกำหนดบุคคล หรือหน่วยงานรับผิดชอบ และจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดในการดำเนินงาน รวมทั้งมีพื้นที่ในการดำเนินงานเพื่อให้บริการแก่กลุ่มบุคคลในพื้นที่นั้น และที่สำคัญต้องมีการตรวจสอบและประเมินผลอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อการดำเนินงานของโครงการบรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

วินิต ทรงประทุม (มปป. 10-11) กล่าวว่า โครงการ เป็นงานที่ต้องกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ และหรือเพื่อแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่ งานนั้นจะมีลักษณะพิเศษต่างจากงานประจำ คือ เป็นงานที่ต้องทำให้เสร็จในช่วงเวลาหนึ่ง มีลักษณะชั่วคราว มีกำหนดเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดที่แน่นอน ไม่ใช่เป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องไปเรื่อยๆ อย่างงานประจำ และต้องมีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง ชัดเจน สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้

กมล ตั้งวัฒนา (2531 : 6) โครงการ คือ งาน หรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรเพื่อหวังผลตอบแทน งานหรือกิจกรรมดังกล่าวจะต้องเป็นหน่วยอิสระหน่วยหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน และนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของเวลา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

เมื่อนำคำจำกัดความของ โครงการที่นักวิชาการของไทยได้นิยามไว้มาวิเคราะห์ สามารถสรุปเป็นคำนิยามของโครงการในการศึกษาคำนี้ ดังนี้

โครงการ เป็นกลุ่มของกิจกรรมที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบโดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จได้
2. มีการจัดองค์กรในลักษณะชั่วคราว หรือองค์กรอิสระ หรือองค์กรพิเศษ
3. ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินงาน
4. มีการกำหนดการปฏิบัติงานในรายละเอียดให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. ใช้ทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรในการดำเนินงาน
6. มีกำหนดเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดในการดำเนินงาน
7. มีพื้นที่ หรือแหล่งที่ตั้งโครงการในการดำเนินงานให้บริการแก่บุคคลในพื้นที่นั้น
8. มีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ดังนั้นในการจัดทำ หรือกำหนดโครงการ กิจกรรมดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ อย่างไรก็ตามโครงการแม้จะได้รับการจัดทำขึ้นอย่างมีระบบรอบคอบและละเอียดชัดเจนเพียงใด หากขาดซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานเป็นอย่างดีแล้ว โครงการนั้นย่อมไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ (ประจุม รอดประเสริฐ, 2537 : 2) การบริหารโครงการจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จของโครงการ นอกเหนือไปจากการจัดทำหรือกำหนดโครงการ ซึ่งจากนิยามของโครงการที่นักวิชาการไทยได้ให้ไว้ ได้นำมาสู่การกำหนดนิยามของการบริหารโครงการในการศึกษาคำนี้ดังนี้

การบริหารโครงการ สุรนาท ขมะณะรงค์ (2533 : 9) และ อนงค์ทิพย์ วสีนนท์ (มปป. : 2) ได้ให้คำนิยามของการบริหารโครงการไว้สอดคล้องกันว่า การบริหารโครงการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมโครงการที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบระเบียบ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ภายในระยะเวลาและภายใต้ทรัพยากรที่กำหนดไว้ ซึ่งวินิต ทรงประทุม (มปป. : 10) ได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ด้วยลักษณะพิเศษดังกล่าวนี้เอง ทำให้การบริหารโครงการแตกต่างจากการบริหารทั่วไป นอกเหนือจากการใช้หลักการบริหารพื้นฐานคือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดเจ้าหน้าที่ การอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุมเช่นเดียวกับการบริหารทั่วไป

2.2 แนวคิดเชิงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 วิธีสร้างทฤษฎี

การศึกษารูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยนี้ เน้นศึกษารูปแบบ (model) ในความหมายเชิงทฤษฎี ด้วยวิธีการสร้างแบบการวิจัย (Research-Then-Theory) (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2539 : 18-19) กล่าวคือ เป็นการทำวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี ซึ่งในที่นี้ก็คือ รูปแบบ (model) ในการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย

วิธีการสร้างทฤษฎีแบบการวิจัย (Research-Then-Theory) มีฐานคติ (assumption) (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2539 : 18-21) หรือความเชื่อที่สำคัญว่า ชีวิตสังคมในโลกแห่งความเป็นจริง (real world) นั้น มีแบบแผน หรือกระสวน (pattern) ตามธรรมชาติอยู่แล้ว หน้าที่ของนักวิทยาศาสตร์ หรือในที่นี้คือนักสังคมวิทยาก็คือ การแสวงหากระสวนธรรมชาติของชีวิตสังคมเหล่านี้ว่าเป็นอย่างใด อะไรเป็นเหตุอะไรเป็นผลของกันและกัน เพื่อจะได้เข้าใจชีวิตสังคม หรือกรณีชีวิตสังคมกรณีหนึ่งกรณีใดให้ดียิ่งขึ้นไป ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการสร้างทฤษฎีมีดังนี้

1. เลือกปรากฏการณ์สังคมใดๆ กรณีหนึ่ง อันเป็นสิ่งที่ผู้สร้างทฤษฎีสนใจ แล้วลงมือศึกษาหารายละเอียดเกี่ยวกับกรณีนั้นอย่างถี่ถ้วน และบันทึกรายละเอียดเหล่านั้นไว้ให้ครบถ้วน

2. ทำการวัด (measure) ลักษณะของปรากฏการณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ หาแบบแผนหรือกระสวน(pattern) จากข้อมูลที่ได้รวบรวมและวัด(measure) มาแล้ว เช่น มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใดกับตัวแปรใดที่เกิดขึ้นบ่อยๆ อันจะเป็นสิ่งน่าสนใจศึกษาหารายละเอียดเพิ่มเติมต่อไป

4. นำกระสวน หรือแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสำคัญ และเด่นชัดมาสร้างเป็นทฤษฎีขึ้นมา

กล่าวอีกนัยหนึ่งวิธีการสร้างทฤษฎีวิธีนี้ก็ถือการทำวิจัยเพื่อหาทฤษฎีนั่นเอง ซึ่งการวิจัยทางสังคมวิทยา หรือทางสังคมศาสตร์ทั้งหลายจะต้องเริ่มด้วยปัญหาวิจัย (research problem) อันเป็นสิ่งที่เราต้องการทราบหรือหาคำตอบ แล้วก็หาข้อมูลทั้งจากเอกสาร (library research) และจากสนาม(field research) เมื่อได้ข้อมูลมากพอแล้ว ก็มองหาข้อสรุป หรือคำตอบปัญหาวิจัยที่ตั้งไว้คอนค้น แล้วหารูปแบบ หรือในที่นี้เรียกว่ากระสวน(pattern) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือสังเกตกับจำนวนหนึ่ง ซึ่งในที่นี้เราเรียกว่าทฤษฎี

อย่างไรก็ตาม ในการสร้างทฤษฎีตามวิธีนี้มีข้อพึงระวัง 2 ประการ คือ

ประการแรก ควรจำกัดตัวแปร หรือสังเกตสำหรับทฤษฎีให้น้อยตัว เพื่อให้ง่ายแก่การเก็บข้อมูล และสะดวกแก่การวัดค่าหารายละเอียดตัวแปรต่างๆ เหล่านั้น

ประการที่สอง ควรจำกัดประพจน์สำหรับแต่ละทฤษฎีให้น้อย คัดเลือกเฉพาะประพจน์สำคัญ เพื่อจะได้หาข้อมูลมาสนับสนุนได้ง่ายและเพียงพอ

วิธีการสร้างทฤษฎีแบบนี้ นับเป็นวิธีสำคัญมาก เนื่องจาก

ประการแรก วิธีนี้เดินตามแนวทางของวิทยาศาสตร์ ดังนั้นผลของการสร้างโดยวิธีนี้ ก็ย่อมจะเป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีลักษณะของความรู้วิทยาศาสตร์

ประการที่สอง วิธีการสร้างทฤษฎีวิธีนี้เหมาะสม และสอดคล้องกับฐานคติ (assumption) ที่ว่า โลกมนุษย์มี "real truth" หรือ "สังขรณ์แท้จริง" อยู่แล้ว หน้าที่ของนักวิทยาศาสตร์ก็เพียงแต่ค้นหาสังขรณ์นี้ในโลก ซึ่งกระบวนการและขั้นตอนการสร้างทฤษฎีวิธีนี้ได้ดำเนินรอยตาม

ประการสุดท้าย ทฤษฎีที่เกิดจากการสร้างด้วยวิธีนี้ย่อมจะตรงกับความเป็นจริงมาก เพราะมีหลักฐานมาจากโลกแห่งความจริงดังกล่าวแล้ว สัมกับลักษณะความรู้วิทยาศาสตร์อย่างหนึ่งที่ว่า เป็นความรู้ที่สอดคล้องกับความเป็นจริง(empirical relevance)

สำหรับจุดอ่อนที่สำคัญของวิธีการสร้างทฤษฎีแบบนี้มี 2 ประการ คือ

ประการแรก ข้อมูลมาก ปัญหาวิจัยแต่ละปัญหาสามารถที่จะหาข้อมูลหรือสาเหตุของเรื่องที่วิจัยได้มากมาย ทำให้เกิดปัญหาว่าตัวแปรหรือตัวใดเป็นตัวสำคัญที่ก่อผลอันเป็นสิ่งที่เราต้องการค้นหา

ประการที่สอง ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่มีศักยภาพเป็นประพจน์มีมาก จนอาจเหลือกำลังที่จะหยิบยกเอาความสัมพันธ์ใดมาศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม ข้อนี้ก็เช่นเดียวกับข้อแรก ผู้สร้างทฤษฎีจำเป็นต้องคัดสนใจเลือกความสัมพันธ์ที่เห็นว่าสำคัญ(ต้องใช้ข้อคิดส่วนตัว) แล้วดำเนินการตามขั้นตอนของวิธีนี้ต่อไป

ดังนั้นเพื่อลดจุดอ่อนของวิธีการสร้างทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ปรับขั้นตอนการดำเนินการสร้างทฤษฎีในขั้นตอนที่ 1, 2 และ 3 โดยนำแนวคิดเชิงทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการมาเป็นแนวทาง และกำหนดขอบเขตการศึกษาปรากฏการณ์

2.2.2 แนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2532 : 40-61)

การบริหารเป็นกิจกรรมหรือการกระทำหรือการใช้ความพยายามร่วมกันของสังคมมนุษย์เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และจุดหมายปลายทางในการอยู่ร่วมกัน และทำการร่วมกัน การบริหารได้เกิดขึ้นมานานแล้ว นับตั้งแต่เริ่มมีสังคมมนุษย์ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการบริหารได้มีวิวัฒนาการควบคู่มากระบบต่างๆ ของสังคมนั่นเอง แต่การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารอย่างเป็นระบบ และมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนนั้น เพิ่งจะเริ่มมีการศึกษากันเมื่อไม่กี่ศตวรรษมานี้เอง ดังนั้นการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารจะทำให้เกิดความเข้าใจถึงการบริหาร อันจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมการบริหารตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงเทคนิคทางการบริหารให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งทางวัฒนธรรมและสังคม

2.2.2.1 วิธีการศึกษาการบริหาร นักวิชาการทางการบริหารได้แบ่งวิธีการศึกษาออกเป็น 3 วิธีใหญ่ๆ คือ

- (1) วิธีการศึกษาสมัยดั้งเดิม (Traditional or Classical Approach)
- (2) วิธีการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral or Neo-Classical Approach)

(3) วิธีการศึกษาสมัยใหม่ (Modern Approach)

(1) วิธีการศึกษาศมัยดั้งเดิม โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ โดยศึกษาถึงกระบวนการทางการบริหาร ทิศคั้นหลักเกณฑ์ (principles) ขึ้นมา และพยายามวางแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ แล้วรวบรวมเป็นทฤษฎีทางการบริหาร และหลักการบริหาร หรือกระบวนการบริหารที่มีลักษณะเป็นสากล ซึ่งใช้ได้กับทุกองค์การไม่ว่าองค์การนั้น ๆ จะมีขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็ก หรือระดับใดของการบริหาร โดยถือเอาองค์การแบบเป็นทางการ (formal organization) เป็นแกนในการพิจารณา ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารอย่างมีหลักเกณฑ์ในระยะต่อมา หลักเกณฑ์การบริหารในสมัยดั้งเดิมนี้นี้ พิจารณาได้จากผลงานของ Woodrow Wilson , Fredrick W. Taylor และ Henri Fayol เป็นต้น ซึ่งผลงานของบุคคลเหล่านี้จะเน้นที่การบริหารที่มีหลักเกณฑ์ กล่าวคือจะเน้นในเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ (structure) ความชำนาญเฉพาะอย่าง (specialization) กฎระเบียบคำสั่ง (order) และความสมเหตุสมผล (rationalization) ในการบริหาร

(2) วิธีการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ จากแนวคิดของนักวิชาการสมัยดั้งเดิมได้เกิดการโต้แย้งโดยนักวิชาการรุ่นต่อมา ซึ่งเน้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในการบริหาร ซึ่งนักวิชาการสมัยดั้งเดิมมองข้ามความสำคัญไป การศึกษาในแนวนี้นับว่าการบริหารโดยให้ความสำคัญกับตัวบุคคล หรือสมาชิกขององค์การ โดยมีความเชื่อว่า การบริหารจะประสบผลสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับคน จึงควรให้ความสนใจในเรื่องความสำคัญของบุคคลในองค์การ ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มไม่เป็นทางการ (informal group) ในองค์การมากขึ้น ดังผลงานของ George Elton Mayo, C. E. Turner, J. F. Roethlisberger และคนอื่น ๆ ที่ร่วมกันศึกษาทดลองที่เรียกว่า "Hawthorne Experiment" เป็นต้น จะเน้นการศึกษาการบริหารในแนวมุขยสัมพันธ์นี้ จึงเน้นในเรื่องพฤติกรรมของคน (individual) และกลุ่มคน (workgroup or informal group) ในองค์การ และเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหาร (participative management) ของคนในองค์การ

(3) วิธีการศึกษาการบริหารสมัยใหม่ การศึกษาการบริหารในปัจจุบันเป็นการนำเอาแนวความคิดของวิธีการศึกษาศมัยเดิม และวิธีการในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ในสมัยต่อมามาประสานกัน กล่าวคือการศึกษาจะมุ่งพิจารณาถึงรูปแบบองค์การ และบุคคลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหาร โดยจะพิจารณาการบริหารในลักษณะที่เป็นระบบเปิด (open system) ที่มีส่วนสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (environment) ภายนอกอื่น ๆ ด้วย นอกจากนี้ยังมี

การนำเอาเทคนิควิธีการสมัยใหม่มาใช้กับการบริหารด้วย อาทิ วิธีการตัดสินใจ วิธีการทางคณิตศาสตร์ เป็นต้น กล่าวคือการบริหารงานทุกอย่างจะอยู่ที่การตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล มีการพิจารณาทางเลือก ประเมินทางเลือก เลือกลงทางเลือกที่ดีที่สุด โดยพยายามนำเอาความรู้ทางคณิตศาสตร์ และสถิติมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น โดยเน้นว่าส่วนที่สำคัญที่สุดของการบริหารคือ การตัดสินใจ (decision making) ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับระบบ (system) และสิ่งแวดล้อม(environment)ของการบริหารด้วย

2.2.2.2 ระบบการบริหาร

ในการศึกษาการบริหารนั้น ได้มีการแยกแยะการศึกษาการบริหารออกเป็นแนวต่างๆมากมาย เพื่ออธิบายถึงปรากฏการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับการบริหาร แล้วนำมาสู่การตั้งสมมติฐาน ทดสอบเพื่อหาข้อเท็จจริงอันเป็นกฎเกณฑ์ และหลักการในการบริหาร แล้วจึงได้พัฒนาเป็นทฤษฎีในการบริหาร

สำหรับการศึกษาการบริหารในลักษณะที่เป็นระบบ (system approach) มีแนวความคิดในการศึกษาดังนี้

แนวการศึกษาแบบระบบ (system approach) ที่นำมาใช้กับการบริหารนั้นก็ คือ การมององค์การในฐานะที่เป็นระบบกระทำอย่างหนึ่งที่มีเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างกัน การศึกษาการบริหารในเชิงระบบทำให้สามารถเห็นภาพขององค์การบริหาร โดยส่วนรวมได้ และทำให้สามารถเข้าใจในกิจกรรมของส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในระบบการบริหาร ที่จะมีผลกระทบต่อกิจกรรมส่วนอื่น ๆ ของระบบด้วย กล่าวคือเป็นการมองลักษณะของการบริหารที่มีลักษณะต่อเนื่องกันเป็นระบบ โดยถือว่าระบบหนึ่ง ๆ ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบอื่น ๆ เสมอ ดังนั้นลักษณะของระบบการบริหารจึงสามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้ คือ

1) ส่วนประกอบต่าง ๆ ของระบบการบริหารจะมีลักษณะพลวัต (dynamic) มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันก็จะมีปฏิริยาโต้ตอบระหว่างกันและกัน (interaction) ด้วย

2) ในระบบการบริหารหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วยระบบย่อยอื่น ๆ ภายในระบบการบริหารนั้นอีกหลายระบบ

3) การเปลี่ยนแปลงของระบบจะขึ้นอยู่กับผลกระทบ 2 ลักษณะ คือ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของระบบย่อยอื่น ๆ ภายในระบบการบริหาร กับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกระบบการบริหาร หรือปัจจัยแวดล้อม

ระบบการบริหารมีลักษณะเช่นเดียวกับระบบโดยทั่ว ๆ ไปในสังคม กล่าวคือ ในระบบการบริหารนั้น จะประกอบไปด้วยส่วนประกอบย่อย (components) ที่มีลักษณะ และหน้าที่ของมันเอง มีปฏิสัมพันธ์ หรือสัมพันธ์ภาพทั้งภายในระบบกับส่วนย่อยต่าง ๆ และกับภายนอกระบบ ระหว่างระบบการบริหารกับสิ่งแวดล้อม ระบบการบริหารจึงเป็นระบบ ๆ หนึ่ง ในสังคมที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะของตนเอง และสามารถพิจารณาได้ในฐานะที่เป็นระบบเปิดที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก

ส่วนประกอบที่สำคัญภายในระบบการบริหารก็คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนระบบการจัดการ ซึ่งส่วนประกอบแต่ละส่วนเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ หรือสัมพันธ์ภาพระหว่างกันและกันภายในระบบของการบริหาร ในขณะที่เดียวกันก็จะมีปฏิสัมพันธ์กับระบบอื่น ๆ ภายนอกระบบการบริหารด้วย กล่าวคือขอบเขตในการพิจารณาระบบการบริหารจะมีความเกี่ยวข้อง หรือต้องพิจารณาถึงปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก หรือระบบที่ใหญ่กว่าด้วยนั่นเอง ปฏิสัมพันธ์ของระบบการบริหารจะมีลักษณะใหญ่ ๆ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

1) สัมพันธ์ภาพภายนอก เป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างระบบการบริหาร กับสิ่งแวดล้อม หรือระบบที่ใหญ่กว่า

2) สัมพันธ์ภาพในระบบการบริหาร ซึ่งเป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างส่วนประกอบต่างๆของระบบการบริหาร อันจะมีลักษณะการดำเนินการที่เป็นกระบวนการต่าง ๆ อยู่ภายในระบบการบริหารเอง ที่จะต้องมีการดำเนินหน้าที่ที่ต่อเนื่อง และประสานสัมพันธ์กัน

3) ผลที่เกิดขึ้นจากระบบการบริหารที่ป้อนออกสู่สิ่งแวดล้อม หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลการดำเนินงานของกระบวนการต่าง ๆ ภายในระบบการบริหารนั่นเอง

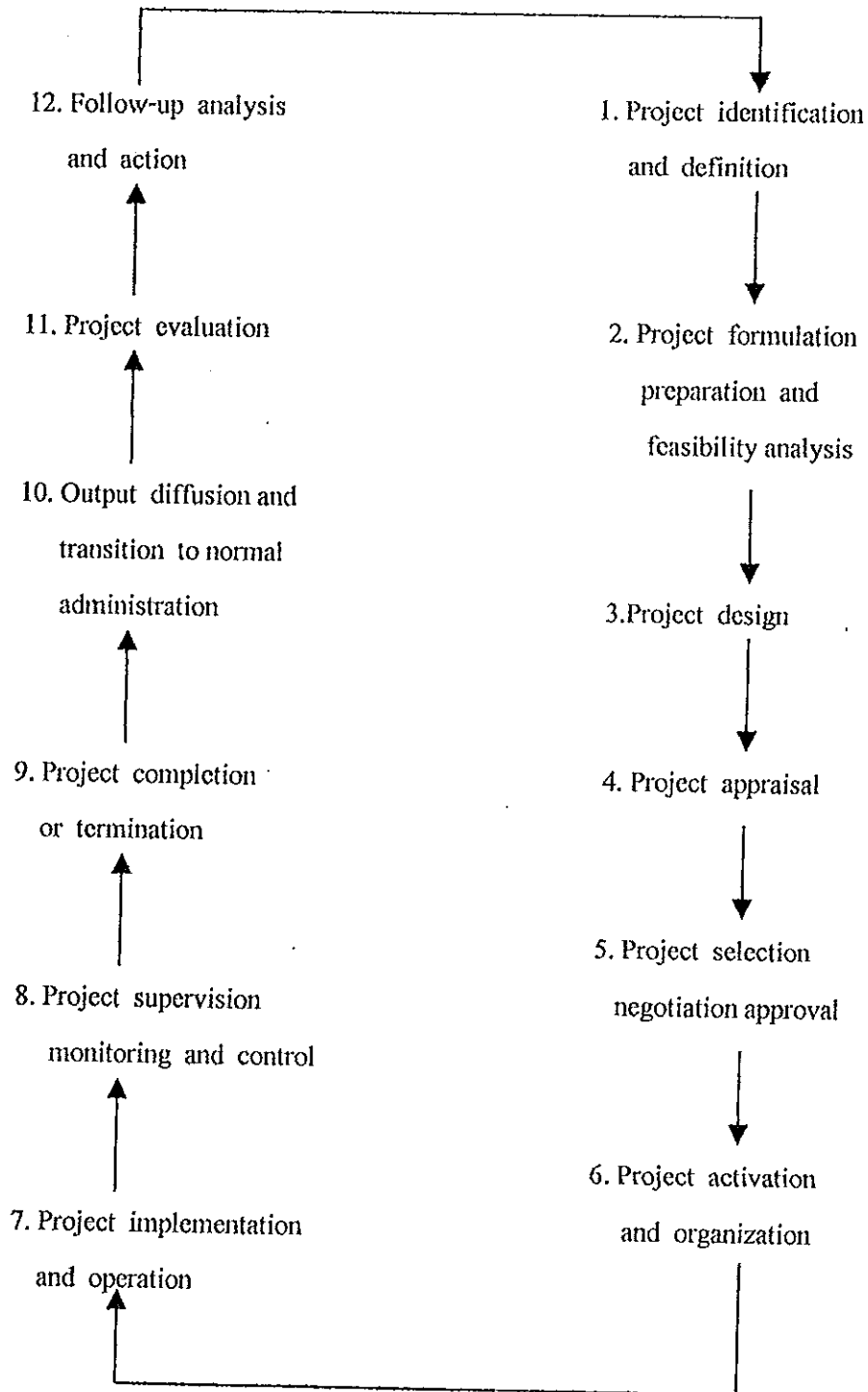
ระบบบริหารจึงประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า (inputs) จากสิ่งแวดล้อม หรือระบบอื่น ๆ และปัจจัยที่เป็นผลผลิต (outputs) ของระบบการบริหาร ดังนั้น ในระบบการบริหารหนึ่ง ๆ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับปัจจัยที่เป็นผลผลิต (input-output relation) จึงได้แก่ การที่ระบบการบริหารสามารถนำเอาปัจจัยนำเข้าที่เป็นความต้องการของระบบในสังคมไปแปรสภาพให้เป็นผลผลิตที่จะตอบสนองต่อความต้องการของระบบในสังคมโดยส่วนรวม (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 63-64)

จากแนวคิดการบริหารในลักษณะของระบบ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการศึกษาระบบการบริหารโครงการ โดยเน้นศึกษาเฉพาะส่วนประกอบภายในหรือองค์ประกอบภายในว่า มีความสัมพันธ์ หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและกันอย่างไร อันจะทำให้เกิดเป็นระบบการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ โดยยังไม่ศึกษาครอบคลุมไปถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกของระบบการบริหารโครงการซึ่งในที่นี้คือ ระบบสาธารณสุข และระบบสังคมวัฒนธรรมไทย

2.2.2.3 ระบบการบริหารโครงการ/วงจรการบริหารโครงการ

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับวงจร หรือขั้นตอนการวางแผนโครงการ (project cycle or phases of project planning) ไว้หลายรูปแบบด้วยกัน อย่างไรก็ตามพบว่ามีคุณสมบัติเหมือนกันในสาระสำคัญของกระบวนการวางแผนโครงการดังกล่าว กล่าวคือเริ่มจากแนวคิดที่จะมีโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลโครงการ ส่วนที่แตกต่างกันเป็นเพียงรายละเอียด ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการพิจารณาว่าจะเน้นการวางแผนเพื่อการวิเคราะห์ หรือการวางแผนเพื่อการบริหารโครงการเป็นสำคัญ (ประสิทธิ์ คงยิ่งศิริ, 2535 : 21-22) สำหรับการศึกษาครั้งนี้เน้นศึกษาการบริหารโครงการ ซึ่งรอนดีเนลลี (อ้างใน ประสิทธิ์ คงยิ่งศิริ, 2535 : 25-26) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารโครงการไว้ เรียกว่า “การวางแผนโครงการและวงจรการบริหาร” (project planning and management cycle) โดยแบ่งขั้นตอนการวางแผนโครงการออกเป็น 12 ขั้นตอน (ดังภาพประกอบ 1) ดังนี้

ภาพประกอบ 1 การวางแผนโครงการและวงจรการบริหาร



ที่มา : Dennis A. Rondinelli อ่างใน ประสิทธิภาพ คงยิ่งศิริ , 2535 : 25

1. การกำหนดและนิยามโครงการ (project identification and definition)
2. การร่างโครงการ การเตรียม และการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (project formulation, preparation, and feasibility analysis)
3. การออกแบบโครงการ (project design)
4. การประเมินโครงการ (project appraisal)
5. การเลือกโครงการ การเจรจาต่อรอง และการอนุมัติโครงการ (project selection, negotiation, and approval)
6. การจัดกิจกรรมและหน่วยงานโครงการ (project activation and organization)
7. การนำโครงการไปปฏิบัติ และการดำเนินงาน (project implementation and operation)
8. การนิเทศ การติดตาม และควบคุมโครงการ (project supervision, monitoring and control)
9. การสิ้นสุดของโครงการ (project completion or termination)
10. การโอนงานมาสู่การบริหารตามปกติ (output diffusion and transition to normal administration)
11. การประเมินผลโครงการ (project evaluation)
12. การวิเคราะห์ การติดตาม และการดำเนินงาน (follow-up, analysis and action)

ส่วน เมเรดิซ และ แมนเทล (1989 : 10-11) ได้แบ่งวงจรการบริหารโครงการ ออกเป็น 3 ระยะเวลาใหญ่ๆ ด้วยกัน ดังนี้

- การริเริ่มโครงการ (project initiation) ประกอบด้วย การประเมิน และคัดเลือกโครงการ การคัดเลือกผู้จัดการโครงการ การจัดตั้งองค์กรโครงการ และการวางแผนโครงการ

- การนำโครงการไปปฏิบัติ (project implementation) ประกอบด้วย การจัดทำงบประมาณโครงการ การจัดทำกำหนดการโครงการ การจัดสรรทรัพยากรโครงการ ระบบ

ข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารโครงการ และกำกับดูแล(กิจกรรมวิกฤติ) และการควบคุมโครงการ

- การยุติโครงการ (project termination) ประกอบด้วย การประเมินระหว่างโครงการ การประเมินท้ายโครงการ และการยุติโครงการ

ต่อมา ประชุม รอดประเสริฐ (2537 : ก-ข, 47 – 48) ได้เสนอแนวคิดวงจรการบริหารโครงการซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเมอร์ริคและแมนเทิล โดยแบ่งระบบการบริหารโครงการออกเป็น 3 ระยะ หรือขั้นตอน คือ

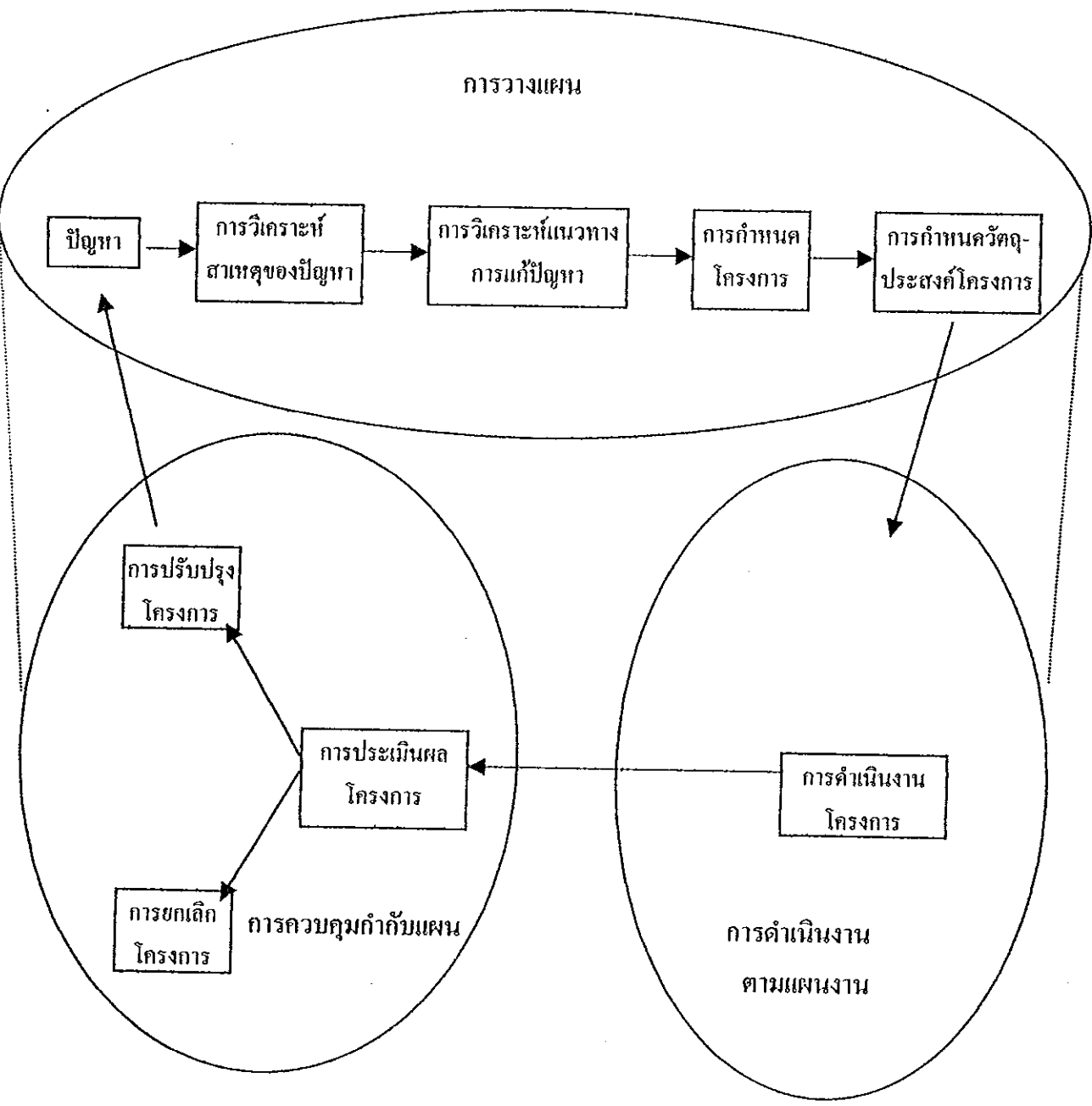
- การวางแผนโครงการ เป็นกระบวนการของการศึกษาปัญหา การวิเคราะห์หาแนวทางแก้ปัญหา การกำหนดโครงการ และการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ

- การดำเนินงานตามแผน หรือการนำโครงการไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการนำโครงการไปใช้ในเชิงการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อการบริหารโครงการ เช่น การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน รวมทั้งขอบเขตของการประสานงานระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในโครงการ การนิเทศงาน หรือการให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานโครงการ เป็นต้น โดยเน้นว่ากิจกรรมดังกล่าวจะสามารถบรรลุเป้าหมายของโครงการได้หรือไม่ และอย่างน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยการบริหาร 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการหรือหลักการบริหาร โดยคน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ จะต้องมีทั้งปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม ส่วนการบริหารนั้นขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารโครงการจะต้องมีทั้งความรู้และความสามารถในการบริหารงาน รวมทั้งมีเทคนิควิธีการอื่นๆ ประกอบในการบริหารโครงการด้วย จึงจะทำให้โครงการดำเนินไปตามขั้นตอนอย่างมีระบบ และบรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

- การควบคุมกำกับโครงการ เมื่อการดำเนินงานโครงการได้ดำเนินการไปแล้ว โดยแล้วเสร็จหรือยังไม่แล้วเสร็จก็ตาม ก็จะต้องมีการควบคุมกำกับโครงการเพื่อตรวจสอบว่าโครงการนั้นดำเนินไปด้วยดี หรือมีอุปสรรคปัญหาอย่างไร ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารโครงการว่าจะปรับปรุงแก้ไขโครงการนั้นสำหรับการดำเนินการต่อไป หรือจะยกเลิกการดำเนินการ โครงการนั้น

วงจรการบริหารโครงการทั้ง 3 ขั้นตอน แสดงดังภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2 วงจรการบริหารโครงการ



ที่มา : ประชุม รอดประเสริฐ , 2537 : ก

จากแนวคิดระบบการบริหาร และแนวคิดวงจรการบริหารโครงการข้างต้น ได้นำมาสู่การพิจารณาผลงานวิจัยของนักวิชาการที่ศึกษาในเนื้อหาดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นพื้นฐานในการออกแบบการวิจัย (research design) กำหนดแนวทางในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการสรุปและอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษารูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารโครงการของรัฐภายใต้แนวความคิดระบบการบริหารพบว่า งานวิจัยที่มีแนวคิดในการศึกษา และเนื้อหาสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารดังกล่าวคือ ผลงานของ จักรกฤษณ์ นรนิติผลุงการ เพ็ญศรี วายวานนท์ และทวี สวณมาลี (น.บ.ป.) เรื่อง “การบริหารโครงการพัฒนาชนบทแบบผสมผสานในประเทศไทย : การแสวงหาคำแบบที่เหมาะสม” โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อแสวงหาคำแบบที่เหมาะสมในการบริหารโครงการพัฒนาชนบทแบบผสมผสาน ทั้งนี้โดยกำหนดให้คำแบบการบริหารโครงการดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบ ขั้นตอนในการทำงาน ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละองค์ประกอบ และเทคนิควิธีการบริหารโครงการที่สำคัญ ๆ ในแต่ละขั้นตอนที่ใช้แล้วได้ผลดี ซึ่งคำแบบการบริหารโครงการนี้ผู้บริหารโครงการในอนาคตจะสามารถยึดเป็นแนวปฏิบัติได้ องค์ประกอบการบริหารโครงการที่สำคัญมีดังนี้

1. การวางแผนโครงการ
2. การจัดองค์กร โครงการ
3. การวางแผนดำเนินงาน
4. การบริหารงบประมาณ และการเงิน
5. การชี้แนะ และกำกับงาน
6. การแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก
7. การประเมินผล และการป้อนข้อมูลย้อนกลับ
8. การถ่ายทอดงานสู่หน่วยงานประจำ

ทั้งนี้โดยมีสมมติฐานว่า สัมฤทธิ์ผลที่จะเกิดขึ้นแก่โครงการ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข 3

ประการคือ

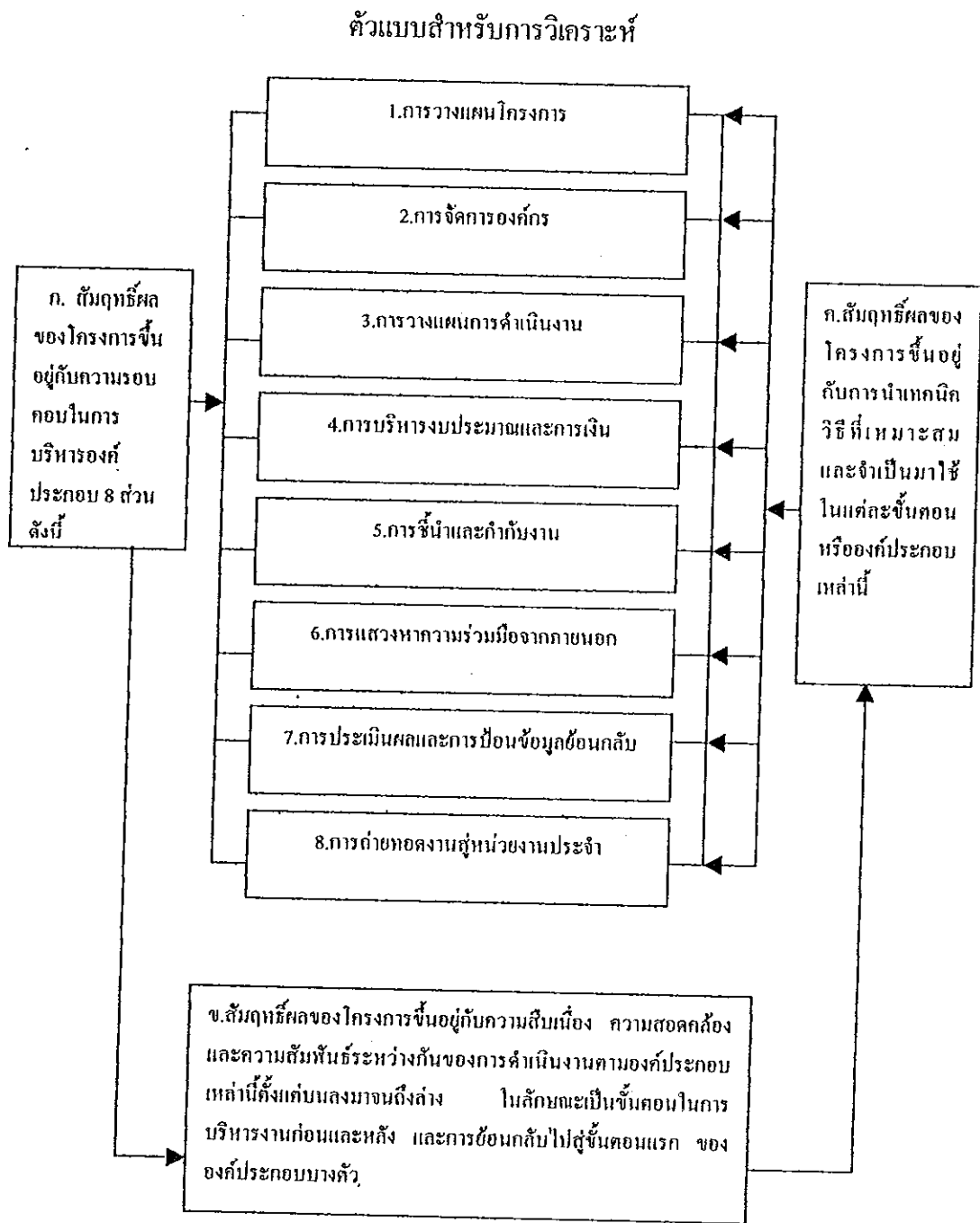
1. ความรอบคอบในการบริหารองค์ประกอบ 8 ส่วน

2. ความสืบเนื่อง ความสอดคล้อง และความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันของ
การดำเนินงานตามองค์ประกอบเหล่านั้น

3. การนำเทคนิควิธีที่เหมาะสม และจำเป็นมาใช้

ตัวแบบสำหรับวิเคราะห์การบริหาร โครงการพัฒนาชนบทแบบผสมผสานใน
ประเทศไทยแสดงดังภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 3 ตัวแบบสำหรับวิเคราะห์การบริหารโครงการพัฒนาชนบทแบบผสมผสาน
ในประเทศไทย



ที่มา : จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ เจริญศรี วายวานนท์ และทวี สนวนมาลี , นปป. : 7

เมื่อนำตัวแบบการบริหารโครงการดังกล่าวไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์คือ ข้อมูลการบริหารโครงการพัฒนาชนบทแบบผสมผสานที่ดำเนินการจริงหลาย ๆ โครงการในประเทศไทย ซึ่งได้แก่ โครงการจัดพัฒนาที่ดินตามพระราชประสงค์หนองพลับ โครงการหมู่บ้านสหกรณ์อำเภอสันกำแพง ตามพระราชดำริ โครงการพัฒนาชนบทแบบผสมผสานในบริเวณโครงการชลประทานน้ำอูน โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงลุ่มน้ำพาง-น้ำปูน โครงการพัฒนานิคมสร้างตนเองสมบูรณ์แบบไทย-เนเธอร์แลนด์ และโครงการพัฒนาน้ำใต้ดินเพื่อการเกษตร โชน 2 จังหวัดสุโขทัย พบว่ามีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่วางไว้ดังนี้

1. การยึดถือองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ เป็นหลักในการบริหารโครงการ องค์ประกอบ 5 หรือ 6 องค์ประกอบแรกนั้น เป็นที่นิยมดำเนินการกันอย่างกว้างขวาง แต่ส่วนใหญ่ยังทำได้ไม่รัดกุมเพียงพอ เช่น การวางแผนโครงการ การจัดตั้งองค์กรโครงการ การวางแผนดำเนินงาน การงบประมาณและการเงิน และการชี้แนะและกำกับงาน ส่วนการประเมินผลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับนั้น มีเพียงครึ่งหนึ่งของโครงการที่ศึกษาเท่านั้น และส่วนใหญ่ก็ยังไม่ค่อยดีเช่นกัน

อย่างไรก็ตามองค์ประกอบอีก 2 ตัวคือ การแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก และการถ่ายทอดงานสู่หน่วยงานประจำนั้น ยังไม่ค่อยได้รับการปฏิบัติ ซึ่งมีผลทำให้โครงการส่วนใหญ่ที่นำมาศึกษาไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรจะเป็น

ดังนั้นเพื่อไม่ให้งานเป็นไปในลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารโครงการจะต้องยึดองค์ประกอบทั้ง 8 ว่ามีส่วนสำคัญทัดเทียมกัน และต้องกระทำอย่างถูกต้อง และมีคุณภาพเพียงพอ โดยผู้รับผิดชอบจะต้องพยายามนำเทคนิคในการบริหารงานพัฒนาแบบใหม่เข้ามาใช้อย่างเหมาะสมด้วย

2. ความสับสนเนื่อง ความสอดคล้อง และความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันของการดำเนินงานตามองค์ประกอบเหล่านั้น

การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดสมมติฐานไว้ 5 ประการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ก่อน-หลังของตัวแปรที่ควรได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษ ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า สอดคล้องกับสมมติฐานดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนซึ่งควรกระทำก่อนการปฏิบัติงานทุกอย่าง ผลจากการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า ผลของการปฏิบัติงานตามโครงการหลายโครงการต้องเกิดปัญหา

อย่างรุนแรง เพราะฝ่ายบริหาร โครงการไม่ได้วางแผนที่จะจัดการกับกิจกรรมสนับสนุนในด้านต่าง ๆ คือ การขึ้นน้ำและกำกับงาน การงบประมาณและการเงิน การแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก การประเมินผลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับ และการถ่ายทอดงานสู่หน่วยงานประจำไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระเบียบ และอย่างเหมาะสมพอ ทำให้การปฏิบัติงานให้ได้ผลดีเป็นไปได้ยาก

2) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์กร และการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กรเหล่านั้น ผลจากการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า การปฏิบัติงานในหลายโครงการต้องคิดชัด แม้ว่าผู้ที่มีหน้าที่ในโครงการส่วนใหญ่จะตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ ก็เพราะไม่ได้มีการจัดองค์กรบุคคลดังกล่าว ให้เป็นองค์กรที่มีความเป็นปึกแผ่น มีเอกภาพ มีเกณฑ์ในการเลือกบุคคลอย่างเข้มงวด และมีสายการบังคับบัญชา และการระดมงานของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนและเหมาะสม ทำให้เป็นการยากแก่ผู้บริหารที่จะต้องจัดคนกับงานให้สอดคล้องกัน และกระตุ้นให้ทุกคนทำงานให้กระตือรือร้นพอควรแก่การที่จะต้องกระทำเพื่อให้ได้ผลงานอย่างมีคุณภาพ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างการถ่ายทอดหลักการ หรือแนวความคิดมาสู่รายละเอียดในระดับปฏิบัติ ผลจากการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า ผลงานที่ได้รับไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ หรือสามารถทำให้เสร็จในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือบางครั้งขาดตอนกันเลย เพราะการถ่ายทอดงานในแต่ละขั้นตอนกระทำไม่รอบคอบเพียงพอ

ส่วนที่เป็นจุดอ่อนที่สุดได้แก่ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการออกเป็นแผนบริหารงาน ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงผู้รับผิดชอบมักไม่ค่อยทำไว้ เนื่องจากผู้บริหรมักไม่อยู่ในฐานะที่ตัดสินใจทำอะไรให้เกิดความแน่นอนได้ เช่น ต้องทำงานหลายหน้าที่ และงบประมาณจะได้เท่าไร และเมื่อไร ก็ไม่สามารถทราบได้ จะเปลี่ยนแปลงการใช้เงินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และความเป็นจริงก็ไม่ได้

4) ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับการประเมินผล ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า แม้แทบทุกโครงการจะจัดให้มีการประเมินผล แต่การประเมินผลส่วนใหญ่ยังมีลักษณะเป็นแค่รูปฟอร์ม หรือเป็นพิธีการ ความเชื่อมโยงหรือการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ประเมินมีน้อยเกินไป ผู้บริหรมักมีความรู้สึก ว่า งานของคนจำเป็นต้องบกพร่องอยู่มากเพราะทำได้ไม่เต็มที่ หรือระเบียบเป็นอุปสรรค ดังนั้นจึงคิดว่าไม่จำเป็นต้องมีการ

ประเมินผลและผู้ที่ถูกมอบให้ทำการประเมินผลที่อยู่ภายนอกนั้นจะรับทำที่ต่อเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำเท่านั้น

5) ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลซึ่งส่งผลให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงงาน ผลจากการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า การปรับปรุงงานมักจะทำกัน หรือทำได้น้อยมาก นอกจากโครงการที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ จึงจะมีเงื่อนไขบังคับให้มีการประเมิน และใช้ผลการประเมินนั้นปรับปรุงงานให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้ในสัญญา สำหรับโครงการอื่นแล้วการปรับปรุงงานจะกระทำเพียงเล็กน้อย และใช้เพียงประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ในสนามที่พบเห็นปัญหา และแก้ไขภายในขอบเขตความสามารถของคนเท่านั้น

3 การนำเทคนิควิธีที่เหมาะสมและจำเป็นมาใช้

1) การจัดทำแผนโครงการ มีข้อควรดำเนินการ 4 ประการ คือ

(1) ผู้กำหนดโครงการต้องพยายามจัดทำเอกสารที่น่าเชื่อถือ และมีคุณภาพเพื่อการวิเคราะห์ก่อกันกรอง เพราะเมื่อโครงการผ่านการวิเคราะห์แล้ว รัฐบาลจะได้มีความมั่นใจเพียงพอที่จะผูกพันจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามข้อเสนอั้นในระดับที่แน่นอน และเชื่อถือได้ต่อไป

(2) การจัดทำเอกสารควรแยกกันระหว่างเอกสารที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเหมาะสมฉบับหนึ่งกับเอกสารที่ว่าด้วยลักษณะสำคัญของโครงการที่จัดทำขึ้นอีกฉบับหนึ่ง โดยที่เอกสารฉบับแรกควรเป็นรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ในด้านเทคนิค การวิเคราะห์ในด้านการเงินและการลงทุน การวิเคราะห์ในแง่การบริหาร และการวิเคราะห์ในด้านการเมืองตามแต่ความจำเป็น ส่วนเอกสารฉบับหลังควรแสดงจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย กลวิธีในการดำเนินงาน ทรัพยากร เวลา ผู้รับผิดชอบ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่จำเป็นของโครงการนั้น ๆ

(3) เอกสารแผนโครงการไม่ควรเรียบเรียงให้สั้น หรือยาวเกินไป

(4) การวางแผนโครงการควรวางแผนให้ตลอดตั้งแต่ต้นจนจบในทีเดียว โดยให้คลุมประเด็นที่สำคัญ คือ จุดหมาย หรือวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลวิธี ทรัพยากร เวลา และเงื่อนไขที่จำเป็นอื่น ๆ โดยให้ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้สอดคล้องกัน ในกรณีที่มีความยากลำบากในการคาดการณ์หลายอย่างในอนาคต ก็อาจแบ่งเป็นช่วงระยะเวลา โดยช่วงแรกกำหนดให้แน่ชัด ส่วนในช่วงต่อไปอาจเสนอเป็นเค้าโครง หรือประมาณการกว้าง ๆ ไว้ก่อน เมื่อใกล้ถึงเวลาปฏิบัติจึงนำมากำหนดเป็นแผนให้เฉพาะเจาะจงต่อไป

2) การจัดองค์กรโครงการ มีข้อพิจารณาในการจัดองค์กร หรือกลไกที่เหมาะสมที่จะนำโครงการไปปฏิบัติดังนี้

(1) ควรจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานโครงการ โดยเฉพาะ แยกออกจากหน่วยงานตามปกติ

(2) ผู้บริหารงานโครงการควรมีอำนาจ และมีอิสระในการบริหารงานพอสมควร สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการ กระบวนการ หรือขั้นตอนในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ สามารถตั้งการให้บุคคลในโครงการปฏิบัติงานที่เหมาะสมได้ และสามารถใช้สติปัญญา และวิจาร์ณญาณคิดค้นหนทางที่จะทำงานให้สำเร็จในระดับมากพอที่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถรู้ดีกว่าเป็นงานที่ทำทลายความสามารถของเขา

(3) ผู้บริหารโครงการ (project manager) และผู้ปฏิบัติงานในโครงการควรมีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะงานโครงการเท่านั้น และควรเข้ามาสังกัดกับโครงการตลอดอายุของโครงการ

(4) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในโครงการ ควรมาจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยการขีมาครระหว่างมาทำงานในโครงการ โดยหน่วยงานเดิมนำตำแหน่งไปรวมไว้ส่วนกลาง และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้จะได้รับความดีความชอบโดยใช้โควต้าของหน่วยงานส่วนกลางของโครงการที่นำไปรวมกันไว้

(5) การบรรจุตัวบุคคลเข้ารับผิดชอบ หรือทำงานโครงการควรมีเกณฑ์พิจารณาที่สามารถคัดบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับงาน มีความสามารถ และมีจิตใจชอบทุ่มเทให้กับงาน ทั้งนี้โดยมีสิ่งตอบแทนให้อย่างเหมาะสม

3) การวางแผนดำเนินงานมีข้อควรพิจารณาดังนี้

(1) การวางแผนในระดับอำนาจการ ได้แก่ การวางแผนปฏิบัติการคือการกำหนดสาระสำคัญของกิจกรรมสำคัญที่จะต้องดำเนินการในโครงการ ซึ่งควรกำหนดให้ครอบคลุมกิจกรรมให้ครบถ้วนเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเฉพาะกิจกรรมหลัก ๆ และให้ตลอดอายุของโครงการ โดยถือหลักให้เป็นกรอบของการดำเนินงานทั้งหมดที่ผู้เกี่ยวข้องจะสามารถเข้าใจ และเห็นได้

(2) ส่วนกลางควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโครงการระดับพื้นที่สามารถนำแผนปฏิบัติการนั้นไปจัดทำเป็นแผนบริหารงานคือ สามารถเลือกเห็นหากวิธีในการดำเนิน

งานให้ได้ผล ภายใต้ภาวะการณ์แวดล้อม ศักยภาพและข้อจำกัด ภาระหน้าที่ที่นักบริหาร และหน่วยงานคนต้องทำ และผลงานที่ต้องทำ

(3) การวางแผนบริหารควรจัดทำปีละครั้ง เนื่องจากแผนบริหารเป็นแผนละเอียด ดังนั้นก่อนจะทำจึงต้องคำนึงถึงความแน่นอนขององค์ประกอบ โดยเฉพาะในด้านงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาแล้ว

(4) แผนบริหารงานนั้น อาจทำรวมเป็นฉบับเดียว หรือแยกกันเป็นหลายฉบับได้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงขนาดของโครงการ จุดเน้นของโครงการ และการติดตามประเมินผลที่ต้องกระทำว่า เมื่อทำขึ้นมาแล้วจะทำให้การทำงานในด้านนั้น ๆ ดีขึ้นหรือไม่ และเป็นไปอย่างรัดกุมหรือไม่

(5) การวางแผนบริหาร รวมถึงการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน และเงื่อนไขอื่น ๆ ประกอบ ควรระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานให้ชัดเจน และระบุระดับของคุณภาพ หรือมาตรฐานของงานที่ต้องการไว้ด้วย

(6) การจัดทำเอกสารประกอบแผนบริหารงาน เช่น หนังสือคู่มือประกอบ การปฏิบัติงาน รูปภาพ หรือแผนที่ประกอบ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความเข้าใจทั้งวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ อันเป็นเรื่องระดับภาพรวม กับสิ่งที่คุณจะต้องกระทำว่าอยู่ที่ไหนของโครงการ

4) การบริหารงบประมาณและการเงิน มีข้อควรพิจารณาให้เป็นไปดังนี้

(1) การจัดสรรงบประมาณควรสอดคล้องกับแผนโครงการ ซึ่งได้จัดขึ้นไว้และเสนอให้พิจารณา ทั้งนี้หน่วยงานที่เสนอโครงการจะต้องปรับปรุงการกำหนด และจัดทำโครงการให้ประณีต เพื่อว่าแผนโครงการที่ผ่านการวิเคราะห์โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว สามารถเป็นหลักได้ในแง่ของความพร้อม และความเหมาะสมของระดับการใช้จ่ายเงิน และความคุ้มค่า และเป็นหลักในการที่ฝ่ายจัดสรรงบประมาณจะได้ยึดถือในการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีด้วยความมั่นใจ

(2) การจัดสรรงบประมาณควรกระทำลักษณะที่จะให้ผู้บริหารโครงการสามารถควบคุมการดำเนินงานได้ โดยงบประมาณต้องเพียงพอ และทันกับจังหวะเวลา

(3) การจัดสรรงบประมาณ หรือการมอบอำนาจให้ผู้บริหารโครงการในการใช้งบประมาณที่ดี ควรมุ่งไปที่ผลงาน โดยให้ผู้บริหารงานสามารถปรับปรุงการใช้จ่ายเงินบาง

ระดับได้ เพื่อสามารถใช้วิจารณ์ในการใช้เงินให้มีประสิทธิภาพ และก่อผลงานให้แก่โครงการ

(4) การจัดทำบัญชีบันทึกรายการใช้จ่ายเงินงบประมาณ หรือบัญชีทรัพย์สินในโครงการ ควรให้อยู่ในลักษณะที่ผู้บริหารโครงการสามารถทราบถึงสถานการณ์ทางการเงินและทรัพย์สินได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณที่ใช้ไปกับเนื้องานที่ทำไปได้ว่าได้สัดส่วนตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานหรือไม่

(5) ควรมีการคัดเลือกทั้งผู้บริหารงาน และผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถและความถนัดตรงกับงาน และเตรียมการที่จะตอบแทนการทำงานให้สูงขึ้นกว่าในกรณีที่ได้รับเงินเดือนตามปกติ โดยจัดให้เงินส่วนที่เพิ่มขึ้นนี้ ผูกพันกับผลการทำงานโดยตรง

(6) ควรให้มีเงินหมุนเวียน หรือเงินสำรองของโครงการไว้จำนวนหนึ่ง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

5) การจูงใจและกำกับงาน มีข้อพึงพิจารณาดังนี้

(1) นักบริหารจะต้องชี้แจงแผนงานตลอดจนวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ซึ่งอยู่เบื้องหลังวิธีทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย และแต่ละคน ซึ่งวิธีการชี้แจงนี้มีหลายวิธี เช่น การประชุมอธิบายหรือชี้แจง และชักจูงความเข้าใจ การฉายภาพยนตร์ ฉายสไลด์ หรือจัดทำคำสั่งมอบหมายงาน และให้รับทราบเป็นหลักฐาน และที่สำคัญต้องสื่อความหมายที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า ต้องการให้เขาปฏิบัติอย่างไร

(2) ผู้บริหารควรจัดทำแผนกำหนดเวลาทำงาน มาตรฐานของงาน และคำแนะนำในการปฏิบัติงานแต่ละส่วนไว้ แล้วนำมาตรวจสอบว่า ผู้ปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งแจงแล้วได้ลงมือปฏิบัติงานไปตามที่ต้องการหรือไม่ ปฏิบัติงานไปแล้วมากน้อยเท่าใด ได้ผลหรือไม่และมีปัญหาที่จะต้องปรึกษาหารือกันไปอย่างไร

(3) ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเมื่อได้รับคำสั่งและคำสั่งแจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนไปแล้วจะต้องได้รับการสนับสนุนในทางการส่งกำลังบำรุง และคำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้ที่อยู่เหนือระดับชั้นขึ้นไปตามลำดับอย่างทันเวลา

(4) ผู้บริหารโครงการควรมีมาตรการที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน เช่น การประชาสัมพันธ์ การสร้างสัญลักษณ์การทำงานร่วมกัน การพิจารณาให้รางวัลตอบแทนเป็นเงิน หรือสิ่งของอย่างอื่น การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากมาตรการส่งเสริมในด้านบวกแล้ว บางครั้งจำเป็นต้องมีมาตรการด้านลบ สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ก่อ

กวนองค์การ เพื่อนร่วมงาน ผู้ไม่เต็มใจทำงาน และแก่งัดปฏิบัติงานให้เกิดความเสียหาย โดย
แจ้งมาตรการเหล่านี้ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบล่วงหน้า

6) การแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก มีข้อพิจารณา ดังนี้

(1) การร่วมมือของประชาชน บุคคล และหน่วยงานภายนอกที่จะช่วย
สนับสนุน และส่งเสริมการทำงานของโครงการให้สำเร็จนั้น ควรถือเป็นเรื่องสำคัญที่ควรได้รับ
การพิจารณา นับตั้งแต่การออกแบบโครงการว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่พึงประสงค์บ้าง และควรจะ
เตรียมทรัพยากร หรือวิธีการบางอย่างไว้ก่อน

(2) การพิจารณาควรเน้นการสร้างเชื่อมโยงระหว่างราชการกับประชา
ชน ภาคเอกชน และหน่วยงานภายนอกว่า มีเรื่องอะไรที่จะต้องเชื่อมโยงกันบ้าง และจะใช้กล
วิธีอันใดที่จะเชื่อมโยงกัน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์รวม เทคนิคดังกล่าว ได้แก่ การชักชวน
บุคคลที่เห็นว่าจะเป็นประ โยชน์แก่โครงการมาเป็นที่ปรึกษา หรืออยู่ในคณะทำงานร่วม
การสร้างสายการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง การให้ข้อมูลและการอำนวยความสะดวก
การให้หลักประกันซึ่งทั้งนี้จะเกิดขึ้นได้ก็โดยการหารือกันแต่แรกว่า แต่ละฝ่ายต้องการอะไร
และต้องการให้อีกฝ่ายทำอะไร

(3) โครงการควรมีแนวความคิด และแผนงานกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อให้
ประชาชน บุคคล และหน่วยงานภายนอกมีเวลาเตรียมตัวในการเข้าร่วมงานในโครงการ

7) การประเมินผล และการป้อนข้อมูลย้อนกลับ มีข้อพิจารณา ดังนี้

(1) ควรต้องมีการวางแผนการณไว้ล่วงหน้าว่า โครงการจะจัดให้มีการ
ประเมินผลเมื่อใด ใครจะเป็นผู้ดำเนินการ และวัตถุประสงค์ในการประเมินเป็นอย่างไร

(2) ควรต้องมีการพิจารณา และเตรียมการเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะให้ผู้
ประเมินผลใช้

(3) การประเมินผลที่จะให้ประโยชน์อย่างแท้จริงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่สำคัญ
บางประการ โดยเฉพาะในด้านคุณภาพ การทันต่อเวลา และโอกาสที่จะแก้ไขปรับปรุงได้ คัง
นั้นการพิจารณาวางแผนและเตรียมการในทุกเรื่องจะต้องคิดถึงเรื่องนั้นทั้งหมดพร้อม ๆ กัน

(4) การประเมินผลบางเรื่องควรให้ผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานสำคัญใน โครง
การเข้าร่วมด้วย แต่บางเรื่องการใช้คนภายนอกเข้าไปดำเนินการจะมีความเหมาะสมกว่า เช่น
การประเมินผลท้ายโครงการ หรือการประเมินผลกระทบ เป็นต้น

8) การถ่ายทอดงานสู่หน่วยงานประจำ มีข้อพิจารณาดังนี้

(1) ทั้งผู้วางโครงการ และผู้รับผิดชอบนำโครงการ ไปปฏิบัติต้องมีความเข้าใจตรงกันในการมีกำหนดสิ้นสุดของโครงการ และการที่ต้องมีผู้รับผิดชอบดำเนินการต่อเนื่องเมื่อโครงการสิ้นสุดลง โดยผู้บริหารโครงการจะต้องแจ้งให้หน่วยงานที่จะรับมอบงานทราบถึงลักษณะงานของโครงการ และให้ทราบว่าเขาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อไป

(2) ต้องมีการเตรียมการ หรือมีแผนงานที่จะถ่ายทอดงานเสียแต่เนิ่น ๆ เพื่อให้ฝ่ายที่จะเข้ามารับงานนั้นได้มีโอกาสในการเตรียมตัว เข้าใจในงาน และเตรียมทรัพยากรที่จะรับงานต่อไป

(3) ราชการส่วนบน หรือส่วนกลางควรเล็งเห็นถึงความสำคัญของการทำงานต่อเนื่องจากสิ่งซึ่งโครงการ ได้สร้างเป็นพื้นฐานเอาไว้ มิฉะนั้นแล้วจะทำให้งานที่ได้ลงทุนไว้อย่างมากมายหมดสภาพไปอย่างไม่ควรจะเป็น ซึ่งทำให้ทรัพยากรของชาติต้องสูญเสียไป

ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 วรเดช จันทรศร (2540) ได้เสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโครงการพัฒนาของรัฐ ซึ่งได้จากการศึกษาและจากการประมวลความรู้จากการศึกษาของนักวิชาการไทย และต่างประเทศ รวมทั้งประสบการณ์การบริหารโครงการของประเทศต่าง ๆ โดยแบ่งองค์ความรู้ดังกล่าวออกเป็นสองแนวคิดหลักที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้

แนวความคิดแรก เป็นการพิจารณาความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการพัฒนาของรัฐว่า สามารถพิจารณาได้จากมิติย่อย และมีองค์รวมอย่างไรบ้าง

แนวคิดที่สอง เป็นเงื่อนไขหลัก ๆ ที่ส่งผล หรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และ/หรือความล้มเหลวของโครงการพัฒนาของรัฐ

ทั้งสองแนวคิดหลักข้างต้นนี้ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยเชิงเหตุและผลที่มีความสัมพันธ์กัน และมีลักษณะเป็นทิศทางหลักชัยของการบริหารโครงการพัฒนาของรัฐ และเป็นเส้นทาง หรือวิธีการที่จะไปสู่จุดหมายที่พึงปรารถนา

ความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการพัฒนาของรัฐ ประกอบด้วย 3 มิติ ดังนี้

มิติแรก โครงการที่จะประสบความสำเร็จ จะต้องบรรลุมาตรฐานของตัวชี้วัดด้านผลผลิต ทั้งในแง่ของปริมาณ (quantity) เวลา (time) ค่าใช้จ่าย (cost) คุณภาพ (quality) และความพึงพอใจ (satisfaction)

เมื่อโครงการนั้น ๆ สามารถบรรลุมาตรฐานต่าง ๆ ทางตัวชี้วัดด้านผลผลิตได้แล้ว โครงการนั้นจะต้องบรรลุมาตรฐานตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ ซึ่งได้แก่ โครงการนั้น ๆ สามารถให้ประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมาย หรือผู้ได้รับผลของโครงการเพียงใด ระดับความสำเร็จ และ/หรือ ความล้มเหลวของโครงการ ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่า โครงการนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ คือ การให้ประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมาย หรือผู้ได้รับผลของโครงการตรงกลุ่ม ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรมโดยสุจริต และมีความรับผิดชอบ

โครงการที่ประสบความสำเร็จ นอกจากจะต้องบรรลุตามมาตรฐานตัวชี้วัดด้านผลผลิต และผลลัพธ์แล้ว ผลของโครงการนั้น ๆ ควรจะบรรลุผลสุดขยออด หรือผลลัพธ์สุดท้ายด้วย เช่น การมีสุขภาพที่ดีถ้วนหน้า การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นต้น

มิตินี้สอง โครงการที่ประสบความสำเร็จในมิตินี้แรก ความสำเร็จของโครงการนั้น ๆ ต้องเป็นความสำเร็จที่แท้จริง โดย

- 1) โครงการนั้นต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการ หรือนโยบายอื่น ๆ
- 2) โครงการต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเชื่อถือได้ของผลโครงการ
- 3) โครงการที่สำเร็จจะต้องไม่มีปัญหาทางด้านมาตรการของโครงการที่นำไปใช้ในทางปฏิบัติและ
- 4) โครงการที่สำเร็จจะต้องไม่มีปัญหาทางด้านมนุษยธรรม หรือศีลธรรม

มิตินี้สาม โครงการของรัฐแต่ละ โครงการนอกจากจะมุ่งให้เกิดความสำเร็จเฉพาะของโครงการเอง และไม่ก่อให้เกิดผลเสีย หรือปัญหาทับโครงการ หรือนโยบายอื่นแล้ว ผลรวมความสำเร็จของโครงการแต่ละ โครงการจะต้องก่อให้เกิดผลรวมของการพัฒนาประเทศที่พึงปรารถนาด้วย

ในภาพรวมความสำเร็จแห่งโครงการพัฒนาของรัฐจึงจำเป็นต้องพิจารณาทั้งสามมิติ และโครงการพัฒนาของรัฐทั้งหมดจะต้องมุ่งไปสู่ผลสำเร็จโดยรวมของการพัฒนาประเทศอีกด้วย

เงื่อนไขหลัก ๆ ที่มีความสำคัญ หรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และ/หรือความล้มเหลวของการบริหารโครงการพัฒนาของรัฐมี 4 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านจะมีอิทธิพลต่อกันและกัน ในภาพรวมจึงกล่าวได้ว่า ความสำเร็จ และ/หรือความล้มเหลวของการบริหารโครงการพัฒนาของรัฐขึ้นอยู่กับ

1. ประสิทธิภาพในการวางแผน และการควบคุม

2. สมรรถนะขององค์การ
3. ภาวะผู้นำ และความร่วมมือ
4. การเมือง และการบริหารสภาพแวดล้อม

1. ประสิทธิภาพในการวางแผน และการควบคุมจะมีมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับโครงการนั้นมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน วัดได้ เป็นจริงได้เพียงใด มีการมอบหมายงาน และกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้แก่หน่วยย่อยต่าง ๆ ขององค์การ มีระบบวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีระบบการให้ทุน ให้โทษที่มีความเป็นธรรมเพียงใด

2. สมรรถนะขององค์การ หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความแข็งแกร่งของ โครงสร้างองค์การทั้งภายนอก และภายใน จำนวน คุณภาพของบุคลากร และการนำไปใช้ประโยชน์ ความเพียงพอ และประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณ ความเพียงพอ ความทันสมัย และความพร้อมทางด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนทำเลที่ตั้ง และความพร้อมของอาคารสถานที่

3. ภาวะผู้นำและพฤติกรรมความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน จะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างการจูงใจเชิงบวก การสร้างการมีส่วนร่วม การทำให้เกิดความผูกพัน และการยอมรับของสมาชิกโครงการ และการทำงานเป็นทีม ตลอดจนการใช้มาตรการที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้ที่ร่วมมือทำตามได้สำเร็จ และเพื่อให้ผู้ที่ตั้งใจไม่ร่วมมือไม่สามารถทำความเสียหายให้กับโครงการได้

4. เงื่อนไขทางการเมือง และความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก จะมีผลต่อความสำเร็จ และ/หรือความล้มเหลวของการบริหารโครงการเพียงใด ขึ้นอยู่กับ

1) ระดับของความสนับสนุน คัดค้าน หรือขัดแย้งของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายการเมือง สื่อสารมวลชน สถาบัน หรือองค์การระหว่างประเทศ ภาคเอกชน กลุ่มอิทธิพล และกลุ่มผลประโยชน์ องค์การสาธารณประโยชน์ ชุมชน และประชาชนท้องถิ่น บุคคลสำคัญ

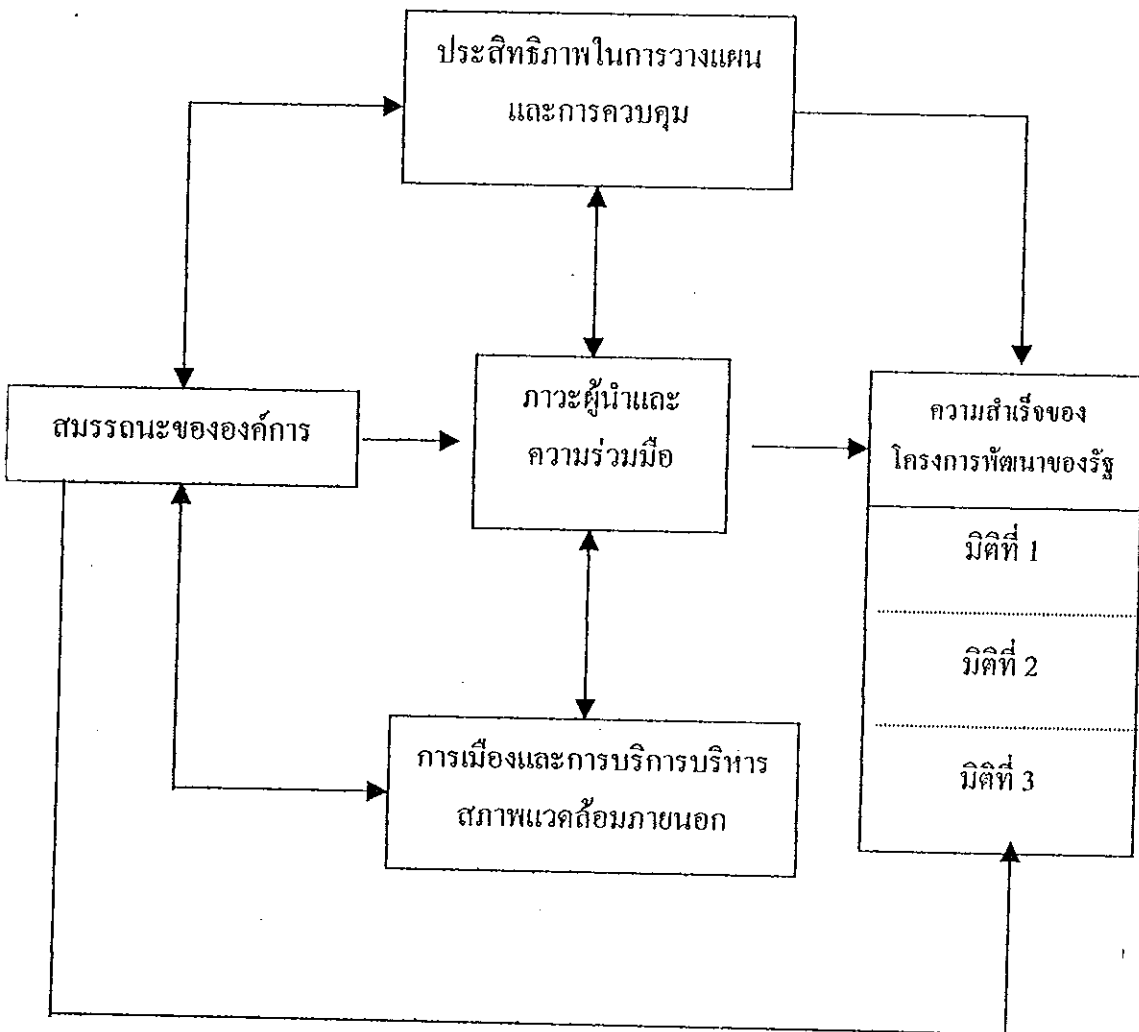
2) จำนวนหน่วยงาน และระดับความจำเป็นที่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำโครงการไปปฏิบัติจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง หรือทำงานร่วมกัน

3) ความสามารถในการเจรจาต่อรองกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ บารมี ความรู้ความสามารถของผู้นำ สถานะอำนาจ และทรัพยากรของหน่วยงาน

4) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

ในภาพรวม กรอบองค์ความรู้เชิงบูรณาการเกี่ยวกับการบริหารโครงการนี้ ให้ความสำคัญไปที่การเชื่อมโยงปัจจัยผล ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จ และ/หรือความล้มเหลวของโครงการพัฒนาของรัฐเข้ากับปัจจัยเหตุ ซึ่งได้แก่ เงื่อนไขหลัก ๆ ที่ส่งผล หรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และ/หรือความล้มเหลวของโครงการพัฒนาของรัฐ ปัจจัยเชิงเหตุ และผลนี้ ถือได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีลักษณะเป็นทิศทางหลักชัยของการบริหารโครงการพัฒนาของรัฐ และเป็นการรวมเส้นทาง หรือวิธีการที่จะไปสู่จุดมุ่งหมายที่พึงปรารถนา ดังแผนภาพกรอบองค์ความรู้เชิงบูรณาการเกี่ยวกับการบริหารโครงการพัฒนาของรัฐต่อไปนี้

ภาพประกอบ 4 กรอบองค์ความรู้เชิงบูรณาการเกี่ยวกับ การบริหารโครงการพัฒนาของรัฐ

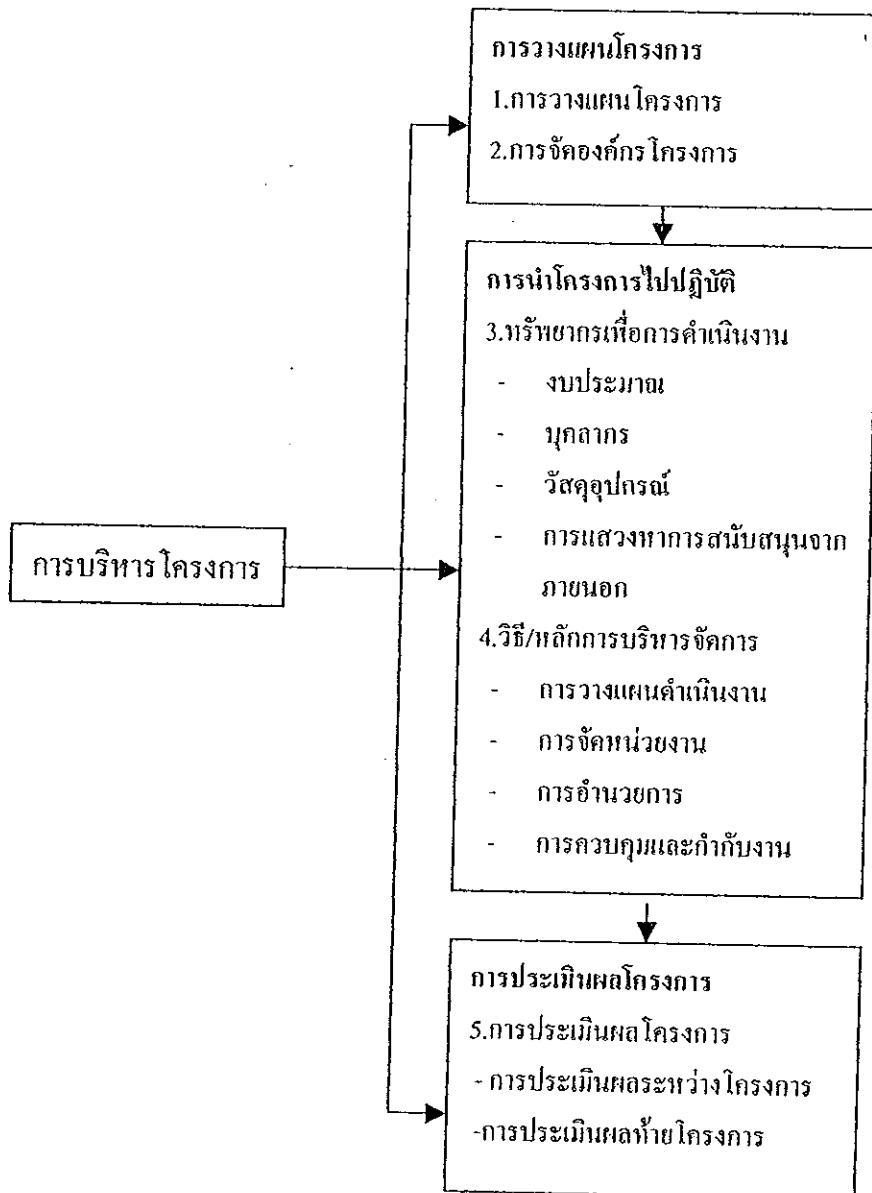


ที่มา : วรเดช จันทรสร , 2540 : 50

2.3 รูปแบบการวิเคราะห์การบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จึงนำมาสู่การกำหนดรูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย ที่สร้างขึ้นจากองค์ความรู้ หรือแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารโครงการ ร่วมกับผลงานของนักวิชาการไทยที่เสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโครงการพัฒนาของรัฐ และตัวแบบการบริหารโครงการอื่น ๆ ซึ่งเป็นโครงการของรัฐ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปรากฏการณ์การบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในภาคใต้ของประเทศไทยดังนี้

ภาพประกอบ 5 รูปแบบการวิเคราะห์การบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย
ในภาคใต้ของประเทศไทย



ทั้งนี้โดยกำหนดรายละเอียดขององค์ประกอบการบริหารโครงการ รวมทั้งเงื่อนไขที่จะทำให้การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จากกรอบองค์ความรู้ด้านการบริหารโครงการที่มีอยู่ ร่วมกับผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการไทย คือ วรเดช จันทรรพรประชุม รอดประเสริฐ และจักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ เพ็ญศรี วายวานนท์ และทวี สวนมาลี ดังนี้

องค์ประกอบการบริหารโครงการที่สำคัญทั้ง 5 องค์ประกอบ ความหมายขององค์ประกอบการบริหารโครงการทั้ง 5 องค์ประกอบ และสิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้การบริหารโครงการเป็นไปอย่างรอบคอบมีดังนี้

1. การวางแผนโครงการ ได้แก่ การจัดทำโครงการเพื่อการลงทุนในกิจการใดกิจการหนึ่ง โดยแสดงให้เห็นถึงเหตุผลในการจัดทำ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ กิจกรรม และกลยุทธ์หลักที่จะนำไปดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การประมาณงบประมาณ และกำหนดเวลาในการดำเนินการให้แล้วเสร็จ ตลอดจนผู้รับผิดชอบในโครงการ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เห็นว่าจำเป็นจะต้องกำหนดไว้เพื่อให้เป็นไปตามนั้น ซึ่งก่อนที่จะจัดทำโครงการขึ้น ควรมีการศึกษาความต้องการ และความจำเป็นในการจัดทำโครงการ รวมไปถึงการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (feasibility analysis) เพื่อประเมินดูว่า โครงการมีความสามารถจะบรรลุเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่

สิ่งที่ควรพิจารณาในการวางแผนโครงการ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถเป็นไปได้ ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายที่แท้จริงของโครงการ ความพอเพียง และกลวิธีที่จะนำมาดำเนินการให้เกิดผลที่ต้องการ การผสมผสานสอดคล้องของกิจกรรมซึ่งกันและกัน และความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมที่จะดำเนินงาน กับงบประมาณ กำลังคน และกำหนดเวลาที่จัดไว้ รวมทั้งคุณภาพของรายงานการประเมินความต้องการและความจำเป็นของโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการด้านความถูกต้อง เทียบตรงในการคาดการณ์

2. การจัดองค์กรโครงการ ได้แก่ การกำหนดรูปแบบขององค์กรที่จะต้องรับผิดชอบนำโครงการไปปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมักจะเป็นขั้นตอนสำคัญตอนที่สอง หลังจากที่โครงการได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้แล้ว การจัดองค์กรต้องคำนึงถึงระดับ และอำนาจการสั่งการ การบังคับบัญชา และการควบคุมงาน ขอบเขตของหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการและผู้ปฏิบัติงานโครงการ การจัดสรรกำลังคนที่เพียงพอทั้งคุณวุฒิ และได้สัดส่วนกับภาระงานที่จะต้องทำ

สิ่งที่ควรพิจารณาในการจัดองค์กร โครงการ ได้แก่ รูปแบบขององค์กรที่รับผิดชอบ นำโครงการไปปฏิบัติ ระดับความสามารถของผู้อำนวยการ โครงการที่จะควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โครงการต้องการ ภายใต้รูปแบบขององค์กร โครงการที่กำหนดขึ้น

3. ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการจะสามารถบรรลุเป้าหมายของโครงการได้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ทรัพยากรในการดำเนินงานจะต้องมีทั้งปริมาณ และคุณภาพที่เหมาะสม

- บุคลากร เป็นการจัดเตรียมบุคลากรที่จะเข้าร่วมดำเนินงานในโครงการ โดยบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานและมีปริมาณมากพอที่จะดำเนินงานโครงการให้บรรลุผลสำเร็จได้ และต้องนำบุคลากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด

สิ่งที่ควรพิจารณา ได้แก่ การจัดสรรกำลังคนที่เพียงพอทั้งเชิงคุณภาพ และปริมาณที่ได้สัดส่วนกับภาระงานที่จะต้องทำ การเตรียมหรือพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคเฉพาะด้านเพื่อเข้าร่วมโครงการ

- งบประมาณ เป็นการจัดหาเงินมาดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งได้แก่ แหล่งที่มาของเงิน และวงเงินที่จะนำมาใช้จ่ายในโครงการ เื่อนไขของเงิน การจัดสรรวงงบประมาณ การใช้จ่ายเงิน และการควบคุมเงินของโครงการ ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้จ่ายเงินกับความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างงานกับงบประมาณที่ใช้ไป

สิ่งที่ควรพิจารณา ได้แก่ ระดับของการสนับสนุนที่โครงการได้รับ ความพอเพียงของงบประมาณ ความคล่องตัว และการได้จังหวะในการจัดเงินให้ผู้ปฏิบัติงานมาดำเนินงานในเวลาที่เหมาะสม ความรัดกุมในการควบคุมค่าใช้จ่าย ความเรียบร้อยในการจัดทำบัญชี และเก็บหลักฐาน และการได้สัดส่วนระหว่างความก้าวหน้า หรือผลของงานกับค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไป

- วัสดุอุปกรณ์ เป็นการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ วัสดุ เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ ซึ่งต้องมีคุณภาพ มีจำนวนเพียงพอและทันต่อเวลา อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นตลอดระยะเวลาที่ดำเนินโครงการ

สิ่งที่ควรพิจารณา ได้แก่ การเตรียมความพร้อม และการควบคุมคุณภาพของห้องปฏิบัติการ คุณภาพและความพอเพียงและทันเวลาของวัสดุ และครุภัณฑ์ที่ได้รับการสนับสนุนเพื่อดำเนินงานโครงการ ตลอดจนความทันสมัยด้านวิชาการและเทคโนโลยีของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสมกับความยากและสลับซับซ้อนของโครงการ

- การแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก กล่าว ภายนอก ในที่นี้หมายถึงหน่วยงานเหนือ หน่วยงานข้างเคียงที่ร่วมอยู่ในคณะทำงาน หรือนอกคณะทำงาน ซึ่งได้แก่องค์กรที่มีโซ่ราชการ เช่น ฝ่ายการเมือง สื่อมวลชน สถาบัน หรือองค์กรระหว่างประเทศ ภาคเอกชน มูลนิธิ สมาคม หรือองค์กรสาธารณประโยชน์ ชุมชน บุคคลสำคัญ ตลอดจนประชาชนที่สามารถช่วยสนับสนุน หรือทำตัวเป็นอุปสรรคขัดขวางการดำเนินงานไม่ให้สำเร็จลงได้โดยตั้งใจ หรือมิได้ตั้งใจ

ผู้บริหารโครงการจำเป็นจะต้องมีแผนและเทคนิควิธีที่จะนำเอาส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ มาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย และอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด หากส่วนภายนอกนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับความสำเร็จของโครงการด้วย

สิ่งที่ควรพิจารณาในการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก ได้แก่ ความพยายามในการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ตลอดจนกลวิธีที่แยบยลเพื่อนำเอาหน่วยงานภายนอกมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานโครงการให้เกิดผล ความสามารถในการสร้างเงื่อนไขและหาข้อต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ ความเต็มใจ และความผูกพันที่คนภายนอกจะช่วยเหลือโครงการ

4. วิธี หรือหลักการบริหารจัดการ เป็นองค์ประกอบการบริหารที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่ง วิธีหรือหลักการบริหารนี้ขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารโครงการจะต้องมีทั้งความรู้และความสามารถในการบริหารงาน รวมทั้งมีเทคนิควิธีการอื่น ๆ ประกอบในการบริหารโครงการด้วย จึงจะทำให้โครงการดำเนินไปตามขั้นตอนอย่างมีระบบ และบรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการในการบริหารงานที่สำคัญดังนี้

- การวางแผนดำเนินงาน เป็นการแปลงแนวความคิดในแผนโครงการให้เป็นแนวการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติการ ซึ่งฝ่ายบริหาร โครงการจำเป็นต้องกะแผนการนี้เพื่อวัตถุประสงค์ดังนี้

(1) เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมตามทีระบุไว้ในแผนโครงการนั้น มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้เป็นวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

(2) เพื่อจะให้การดำเนินงาน ได้สอดคล้องกับทรัพยากร เช่น กำลังคน หรืองบประมาณที่มีอยู่หรืออุปกรณ์การทำงานที่จำเป็น

(3) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีด้วยกันเป็นส่วนมากในโครงการนั้น ได้ทราบถึงกิจกรรมและขอบเขตของงานที่แต่ละคนจะต้องทำการล่วงหน้า พร้อมทั้งกำหนดเวลาที่จะให้ทำ คุณภาพของงานที่ต้องการ

(4) เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานจะไม่ซับซ้อน หรือไม่เชื่อมโยงกับส่วนอื่นในโครงการ

(5) เพื่อจะได้ทราบเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติแต่ละคนต้องถือปฏิบัติ

สิ่งที่ควรพิจารณาในการวางแผนดำเนินงาน ได้แก่ ความแน่นอน ความชัดเจน เข้าใจง่ายของแผน ความสัมพันธ์ของการดำเนินงานต่าง ๆ ของโครงการ ความครอบคลุมและความปรับตัวได้ง่ายของแผน ความสามารถที่จะนำแผนงานที่กำหนดนั้น ไปใช้ได้ผลดียิ่ง การที่ไม่เกิดความสูญเสียค่าของเวลา และกำลังทรัพยากรที่มีอยู่โดยไม่จำเป็น และการทำงานที่ได้ระดับงาน และคุณภาพที่ต้องการ

- การจัดหน่วยงาน เป็นการจัดรูปแบบในการบริหารโครงการ รวมทั้งการจัดคนให้เข้ากับงานด้วย โดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า หน่วยงานใดทำหน้าที่รับผิดชอบอะไร และประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนเท่าใด เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ควรมีอะไรบ้าง การจัดหน่วยงานเป็นขั้นตอนที่แสดงถึงขอบข่ายงาน ระยะเวลาที่ต้องกระทำ การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และกลไกในการปฏิบัติงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพของงาน หรือของโครงการ

สิ่งที่ควรพิจารณาในการจัดหน่วยงาน ได้แก่ ความชัดเจนและความเหมาะสมในการจัดรูปแบบการบริหาร หรือการแบ่งสายบังคับบัญชา การกำหนดขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน และภายนอกโครงการ

- การอำนวยความสะดวก เป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน โดยให้บุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานทราบว่ามีขอบเขตในการปฏิบัติภารกิจมากน้อยเพียงใด มีกิจกรรมใดบ้างที่จะต้องกระทำ และอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของผู้ใด หรือหน่วยใด หากมีปัญหาอุปสรรคหรือมีเรื่องที่ต้องการแก้ปัญหาและการตัดสินใจบุคคลใดหรือหน่วยงานใดจะเป็นผู้กระทำหน้าที่นั้น นอกจากนี้ การอำนวยความสะดวกไปถึงการกำหนดรายละเอียด และการอนุมัติเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานโครงการ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การอำนวยความสะดวกเป็นกระบวนการที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบริหาร โครงการเป็นสำคัญ

สิ่งที่ควรพิจารณาในการอำนวยความสะดวก ได้แก่ การชี้แจงนโยบาย และมอบหมายงาน การกำหนดขอบเขต และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การกำหนดรายละเอียด และการอนุมัติเบิกจ่ายทรัพยากรในการดำเนินงานมีความชัดเจนและเข้าใจร่วมกัน

- การควบคุมและกำกับงาน เป็นการอธิบายงาน และแผนงาน การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การให้แนวทางในการดำเนินงาน การซักซ้อมความเข้าใจวิธีการทำงาน การประสานงานระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวก และการสอดคล้องดูแลเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ทำงานตามแนวทาง และกรอบงานที่ต้องการ การกำหนดระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีระบบการให้ทุนให้โทษที่มีความเป็นธรรม

นอกจากนี้ การควบคุมและกำกับงานยังรวมถึงการส่งเสริมกำลังใจ และการสร้างสัมพันธภาพในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างสมัครสมานกลมเกลียว การสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันและการยอมรับโครงการ อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจเสียสละทำงานให้แก่โครงการตามที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการเข้าช่วยแก้ไข ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

สิ่งที่ควรพิจารณาในการควบคุม และกำกับงานโครงการ ได้แก่ ความคงเส้นคงวา และการปฏิบัติงานอย่างสืบเนื่องของฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติงานตามแนวทางและได้มาตรฐานที่ต้องการ และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างกระตือรือร้น ความสามารถของผู้บริหารที่จะป้องกันความเสียหาย และความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหา และการปรับแนวทาง และการดำเนินงานให้เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง และที่ต้องการอย่างทันเวลา

5. การประเมินผลโครงการ คือ การวัดระดับความสำเร็จของงานตามโครงการ ตลอดทั้งโครงการเป็นส่วนรวม หรือบางระยะ บางส่วนของโครงการ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และประเภทของการประเมินผลที่จะทำ ระยะเวลา ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ และเงื่อนไขที่เกี่ยวกับการเสนอรายงานให้แก่ผู้รับผิดชอบงานในโครงการ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้งานในโครงการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

- การประเมินผลระหว่างดำเนินโครงการ หรือการประเมินความก้าวหน้า หรือการประเมินกระบวนการ (formative evaluation) เป็นกิจกรรมของการติดตามดูแล และตัดสินใจคุณค่าของการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอสารสนเทศต่อผู้บริหารเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการดำเนินงานและเพื่อเป็นแนวทางสู่การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งข้อมูลจากการประเมินผลระหว่างการดำเนินงานนี้ จะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังกระบวนการวางแผนเพื่อปรับปรุงกลไกการดำเนินงาน และพัฒนาการปฏิบัติงานในระหว่างการดำเนินงานตามโครงการ (improvement-oriented) ให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

สิ่งที่ควรพิจารณา ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

-การประเมินผลท้ายโครงการหรือประเมินผลสรุปรวม(summative evaluation) เป็นกิจกรรมการวัดและสรุปผลโครงการว่า ถึงระดับความสำเร็จที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นที่ทำให้โครงการไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เมื่อเปรียบเทียบกับทุนที่ใช้ไปหลังจากที่โครงการได้เสร็จสิ้นลงแล้ว โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับคุณค่าของโครงการและเพื่อเป็นแนวทางสู่การตัดสินใจดี ปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาโครงการให้มีความเหมาะสมต่อไป การประเมินผลท้ายโครงการนี้ เป็นการรวบรวมผลต่าง ๆ ที่ประเมินไว้ตั้งแต่แรกเริ่มของโครงการ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะสำหรับดำเนินการโครงการต่อไป ซึ่งเป็นผลรวมของการวิเคราะห์โครงการทั้งหมด

สิ่งที่ควรพิจารณา ได้แก่ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ใน 3 มิติ คือ มิติที่ 1 ผลของความสำเร็จของโครงการ ใน 3 ระดับ คือ (1) ผลผลิต (output) (2) ผลลัพธ์ (outcome) และ (3) ผลลัพธ์สุดท้าย (ultimate outcome) มิติที่ 2 ผลความสำเร็จของโครงการต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการ หรือนโยบายอื่น ๆ มิติที่ 3 ผลรวมของโครงการแต่ละโครงการต้องก่อให้เกิดผลรวมของการพัฒนาประเทศที่พึงปรารถนา รวมทั้งพิจารณาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอันทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จในมิติต่าง ๆ ดังกล่าว

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

บทนี้จะนำเสนอวิธีการวิจัย ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง แบบแผนการวิจัย เครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และตั้งเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในภาคใต้ของประเทศไทย ได้แก่

1. โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) ซึ่งเป็นโครงการในความร่วมมือของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศูนย์ธาลัสซีเมีย (ในส่วนของราชการของสาขาโลหิตวิทยา ภาควิชาอายุรศาสตร์และสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) มหาวิทยาลัยมหิดล และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพัทลุง กระทรวงสาธารณสุข โดยมีพื้นที่ศึกษาในจังหวัดพัทลุง โครงการนี้ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว

2. โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกัน และควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา) ซึ่งเป็นโครงการในความร่วมมือของ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศูนย์ธาลัสซีเมีย (ในส่วนของราชการของ สาขาโลหิตวิทยา ภาควิชาอายุรศาสตร์ และสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) มหาวิทยาลัยมหิดล และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา กระทรวงสาธารณสุข มีพื้นที่ศึกษาอยู่ในจังหวัดสงขลา เป็นโครงการที่อยู่ในระหว่างดำเนินการโครงการ

3. โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมีย ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข สำหรับพื้นที่ศึกษานั้น ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจังหวัดในภาคใต้ ซึ่งเป็นที่ตั้งของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างที่คำนึงถึงความน่าจะเป็นในการสุ่ม (probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) (รายละเอียดการสุ่มตัวอย่างปรากฏในภาคผนวก ก) ได้พื้นที่ศึกษาคือ จังหวัดยะลา โครงการนี้อยู่ในระหว่างดำเนินการ

3.2 แบบแผนการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนาย้อนหลัง (Retrospective Descriptive Study) โดยศึกษาปรากฏการณ์การบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมีย เปรียบเทียบรูปแบบการบริหาร โครงการในรูปแบบต่าง ๆ ที่ดำเนินการจริงกับองค์ความรู้ด้านการบริหาร โครงการ แล้วตั้งเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียใน ภาควิชาของประเทศไทย

3.3 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์ (ในลักษณะของ interview guideline) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น ภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โครงการ โดยตัวแปรที่นำมาสร้างเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ได้มาจากการศึกษาความหมายขององค์ ประกอบการบริหาร โครงการทั้ง 5 องค์ประกอบ และสิ่งที่ควรพิจารณาในการบริหาร โครงการ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข) เป็นหลัก แล้วนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การศึกษาครั้งนี้ เน้นตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือด้านความตรง (validity) เป็นหลัก เนื่องจากแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นเครื่องมือในการศึกษา ครั้งนี้ มีประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงต่าง ๆ ของโครงการ และการดำเนินการ โครงการ ทั้งนี้โดยมุ่งตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความชัดเจนของประเด็นคำถาม เป็นสำคัญ โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง 3 ท่าน (ดังรายนามผู้เชี่ยวชาญในภาคผนวก ก) ทั้งนี้เพื่อให้ประเด็นคำถามที่สร้างขึ้นมีความครอบคลุม และเป็นตัวแทน ของเนื้อหาด้านการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำหนังสือติดต่อประสานงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย และขอคัดถ่ายข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ โครงการเพื่อนำมาศึกษา

ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งแนะนำตัวและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมโครงการในทุกระดับ

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โครงการ และผู้ร่วมโครงการ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการบริหาร โครงการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข -1 และ ข -2) รวมทั้งศึกษาการทำงานของผู้ร่วมโครงการ ตลอดจนการศึกษาเอกสาร โครงการ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยในแต่ละ โครงการ มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

2.1 โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน ซึ่งมีพื้นที่ศึกษาอยู่ในจังหวัดพัทลุง โครงการนี้ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว ข้อมูลของโครงการนี้ได้จากการเก็บข้อมูลย้อนหลังจากแบบเสนอโครงการวิจัย (proposal) บันทึกการประชุมของคณะทำงาน (monthly report) และข้อสรุปจากประสบการณ์ในการประสานงานของผู้วิจัย จึงทำให้ข้อสรุปบางส่วนยังไม่สมบูรณ์ มีเพียงข้อสรุปที่ได้จากการดำเนินการโครงการเท่านั้น

2.2 โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน ที่มีพื้นที่ศึกษาอยู่ในจังหวัดสงขลา โครงการนี้กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการ ซึ่งข้อมูลของโครงการ ได้จากการศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ จำนวน 3 คน และผู้ปฏิบัติงานโครงการ จำนวน 10 คน

2.3 โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมีย ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พื้นที่ศึกษาได้จากการสุ่มตัวอย่างจังหวัดในภาคใต้ ซึ่งเป็นที่คั่งของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขตด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) ได้พื้นที่ศึกษา คือ จังหวัดยะลา โครงการนี้กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการ ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ ได้จากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ จำนวน 4 คน และผู้ปฏิบัติงานโครงการ จำนวน 12 คน

ทั้งนี้ในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะทำการสรุปผลการศึกษาเป็นระยะๆ

3. สัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) โดยพิจารณาจากผู้ร่วมโครงการที่มีความรู้ความเข้าใจงานของโครงการ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานโครงการเป็นอย่างดี ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2 ทั้งนี้โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาผู้ให้ข้อมูลหลักคือ เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง และร่วมปฏิบัติงานโครงการอย่างต่อเนื่อง

ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักของโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา) จำนวน 3 คน และโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมีย ของกรมอนามัย จำนวน 5 คน

4. วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเพื่อเสนอเป็นรายงานการวิจัย

5. เสนอรายงานการวิจัยเบื้องต้นต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะ

6. ปรับปรุงรายงานการวิจัยเบื้องต้นตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย

3.5 การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามขั้นตอนดังนี้

1. แยกแยะ จัดกลุ่มข้อมูลตามองค์ประกอบของการบริหารโครงการคือ การวางแผนโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติ และการประเมินผลโครงการ
2. หาความสัมพันธ์ สืบเนื่อง รวมทั้งความเป็นเหตุ และเป็นผลของข้อมูล
3. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในกรณีที่ข้อมูลไม่สอดคล้องกัน
4. หาข้อสรุปข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารโครงการ
5. นำข้อสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาพิจารณาและสังเคราะห์ เสนอเป็นรูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาในบทนี้จะนำเสนอเนื้อหาข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งในระดับของการศึกษาปรากฏการณ์จริง และระดับของการสังเคราะห์ผลการศึกษา โดยในระดับแรกเป็นการศึกษารูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในภาคใต้ของประเทศไทย และเปรียบเทียบรูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียดังกล่าวกับองค์ความรู้และทฤษฎีการบริหารโครงการ ส่วนในระดับที่สองจะเป็นการนำเสนอรูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ผลการศึกษาในระดับแรก ดังผลการศึกษาต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้เน้นศึกษาโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย ได้แก่

1. โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน ซึ่งมีพื้นที่ศึกษาอยู่ในจังหวัดพัทลุง โครงการนี้ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว ข้อมูลของโครงการนี้ได้จากการเก็บข้อมูลย้อนหลังจากแบบเสนอโครงการวิจัย (proposal) เอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ บันทึกการประชุมของคณะทำงานโครงการ รายงานผลการดำเนินงานประจำเดือน (monthly report) และข้อสรุปจากประสบการณ์ในการประสานงานโครงการของผู้วิจัย ส่วนการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานโครงการย้อนหลังนั้น การศึกษาครั้งนี้ไม่ได้ดำเนินการ

2. โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน ซึ่งมีพื้นที่ศึกษาอยู่ในจังหวัดสงขลา โครงการนี้กำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการ ข้อมูลของโครงการได้จากการศึกษาแบบเสนอโครงการวิจัย (proposal) เอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ จำนวน 3 คน และผู้ปฏิบัติงานโครงการ จำนวน 10 คน และคัดเลือกเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) จำนวน 3 คน ข้อมูลเบื้องต้นของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานโครงการ ปรากฏในตาราง 1

3. โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลื้อจางชาติซีเมีย ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีพื้นที่ศึกษาคือจังหวัดยะลา โครงการนี้กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการ ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการได้จากการศึกษาแบบเสนอโครงการวิจัย(proposal) เอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ จำนวน 4 คน และผู้ปฏิบัติงานโครงการ จำนวน 12 คน แล้วคัดเลือกเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) จำนวน 5 คน ข้อมูลเบื้องต้นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโครงการ ปรากฏในตาราง 2

ตาราง 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ร่วมโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุม
โรคซาล์สซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)

ผู้ร่วมโครงการ	หน่วยงาน	กิจกรรมโครงการที่รับผิดชอบ	จำนวน (คน)	หมายเหตุ
แพทย์	โรงพยาบาลสงขลา นครินทร์	วางแผนโครงการ กำกับติดตาม และประเมินผล โครงการ	2	
แพทย์	โรงพยาบาลรัษฎามิ	กำกับติดตามงานโครงการ	1	
พยาบาล	โรงพยาบาลสงขลา นครินทร์	ดำเนินการอบรม การให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับโรคซาล์สซีเมีย แก่ผู้ร่วม โครงการ	1*	*key informant
พยาบาล	โรงพยาบาลรัษฎามิ	คัดเลือกหญิงตั้งครรภ์เข้าร่วม โครงการและติดตามสามีหญิงตั้ง ครรภ์ที่เป็นพาหะของโรค ซาล์สซีเมีย	1	
เจ้าพนักงานสา ธารณสุขชุมชน	โรงพยาบาลรัษฎามิ	คัดเลือกหญิงตั้งครรภ์เข้าร่วม โครงการและติดตามสามีหญิงตั้ง ครรภ์ ที่เป็นพาหะของโรค ซาล์สซีเมีย	1	
ลูกจ้างชั่วคราว ของโครงการ	โรงพยาบาลสงขลา นครินทร์	ให้คำปรึกษาแก่หญิงตั้งครรภ์ที่มา ฝากครรภ์ที่โรงพยาบาลรัษฎามิ	2	
ลูกจ้างชั่วคราว ของโรงพยาบาล สงขลานครินทร์	โรงพยาบาลสงขลา นครินทร์	ให้คำปรึกษาแก่หญิงตั้งครรภ์ที่ มาฝากครรภ์ที่โรงพยาบาลรัษฎามิ	1	
นักวิทยาศาสตร์	โรงพยาบาลสงขลา นครินทร์	ตรวจแยกชนิดของซาล์สซีเมียด้วย วิธี DNA analysis	1	
เจ้าพนักงานวิชา ศาสตร์การแพทย์	โรงพยาบาลรัษฎามิ	เจาะเลือดเพื่อส่งตรวจยัง โรงพยาบาลสงขลานครินทร์	2*	*key informant จำนวน 1 คน
นักวิชาการศึกษา	โรงพยาบาลสงขลา นครินทร์	เก็บรวบรวมหลักฐานการใช้จ่าย เงินและจัดทำบัญชีโครงการ	1*	*key informant
รวม			13	

ตาราง 2 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ร่วมโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจากธาลัสซีเมีย
ของกรมอนามัย (จังหวัดยะลา)

ผู้ร่วมโครงการ	หน่วยงาน	กิจกรรมโครงการที่รับผิดชอบ	จำนวน	หมายเหตุ
แพทย์	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข	จัดอบรมการตรวจทางห้องปฏิบัติการ ธาลัสซีเมีย	1	
แพทย์	โรงพยาบาลแม่และเด็ก	ตรวจสอบการแปลผลการตรวจ Hb typing	1	
นักวิชาการ สาธารณสุข	สำนักส่งเสริมสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข	กำกับ ติดตามการดำเนินงาน โครงการและ รวบรวมผลการดำเนินงานโครงการ	1*	*key informant
นักวิชาการ สาธารณสุข	ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต 12 จังหวัดยะลา	จัดอบรมเรื่อง การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับ โรคธาลัสซีเมียแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุข	1*	*key informant
พยาบาลนักให้คำ ปรึกษา	โรงพยาบาลแม่และเด็ก	ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับ โรคธาลัสซีเมีย	1	
พยาบาลนักให้คำ ปรึกษา	โรงพยาบาลยะลา	ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับ โรคธาลัสซีเมีย	1	
พยาบาล	ฝ่ายเวชกรรมสังคม โรงพยาบาลยะลา	ตรวจคัดกรองผู้ป่วยธาลัสซีเมียในนักเรียนระดับ ประถมศึกษา	1	
นักวิชาการ สุขภาพ	ฝ่ายสุขภาพ โรงเรียน ยะลา	ให้ความรู้เกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียแก่หญิง ตั้งครรภ์ที่มาฝากครรภ์ที่โรงพยาบาลยะลา	1	
นักวิชาการ ส่งเสริมสุขภาพ	ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพและ รักษาพยาบาล สำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดยะลา	จัดทำโครงการในระดับจังหวัด จัดอบรม เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในระดับตำบล และอาสา สมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.)	1	
นักเทคนิคการแพทย์	โรงพยาบาลยะลา	ตรวจคัดกรองธาลัสซีเมีย	1*	*key informant
เจ้าหน้าที่งานวิชา ศาสตร์การแพทย์	โรงพยาบาลยะลา	ตรวจคัดกรองธาลัสซีเมีย	1	
เจ้าหน้าที่งานวิชา ศาสตร์การแพทย์	โรงพยาบาลแม่และเด็ก	ตรวจยืนยันวินิจฉัยธาลัสซีเมีย	2*	*key informant
เจ้าหน้าที่งานการเงิน และบัญชี	สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดยะลา	เบิกจ่ายงบประมาณ โครงการป้องกันและควบคุม โรคเลือดจากธาลัสซีเมีย จากกรมอนามัย	1	
เจ้าหน้าที่งานพัสดุ	ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต 12 จังหวัดยะลา	ควบคุม ดูแล และจัดทำบัญชีครุภัณฑ์และ เวชภัณฑ์ที่ใช้ในโครงการป้องกันและควบคุม โรคเลือดจากธาลัสซีเมีย	2	
รวม			16	

4.2 ผลการวิเคราะห์ และตั้งกระทู้ข้อมูล

ระดับการศึกษาปรากฏการณ์จริง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 การศึกษารูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย ที่ดำเนินการในภาคใต้ของประเทศไทย

ผลการศึกษาในหัวข้อนี้จะเสนอรูปแบบหรือวิธีการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียทั้ง 3 โครงการ โดยการบรรยาย และวิเคราะห์วิธีการบริหาร โครงการ ภายใต้หัวข้อองค์ประกอบการบริหาร โครงการที่สำคัญทั้ง 5 องค์ประกอบ ตามรูปแบบการวิเคราะห์การบริหาร โครงการที่กำหนดไว้ในบทที่ 2

4.2.1.1 โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย ในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง)

ก. การวางแผนโครงการ

การวางแผนโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียได้มีการเตรียมการมานานแล้ว โดยในปี พ.ศ. 2530 ภาควิชาพยาธิวิทยา คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้จัดตั้งห้องปฏิบัติการวินิจฉัยโรคธาลัสซีเมียขึ้น และได้ส่งอาจารย์ไปฝึกอบรม DNA technique เกี่ยวกับการวินิจฉัยชนิดของโรคธาลัสซีเมีย และเทคนิคทางห้องปฏิบัติการ thalassemia prenatal diagnosis ต่อมาในปี พ.ศ. 2534 ได้มีการประชุมตกลงขอขยายการวิจัยเรื่องธาลัสซีเมียในกลุ่มต่าง ๆ ในคณะแพทยศาสตร์ และในปี พ.ศ. 2535 จึงได้เสนอ "โครงการควบคุมและป้องกันโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้เฉลิมพระเกียรติครบวาระประสูติกาล 100 ปี สมเด็จพระบรมราชชนก" เพื่อขอรับการสนับสนุนจากมูลนิธิโรคโลหิตจางธาลัสซีเมียแห่งประเทศไทยและได้นำโครงการดังกล่าวเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขภาคใต้ (กปสค.) ที่จังหวัดกระบี่ ซึ่งนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดกระบี่ ภูเก็ต และพัทลุง สนใจร่วมโครงการ โดยเฉพาะจังหวัดพัทลุงได้เริ่มโครงการให้เจ้าหน้าที่สถานีอนามัยทำโครงการค้นหาผู้ป่วยและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย

(thalassemia case finding and controlling) ในชุมชน เพื่อเป็นการป้องกันและควบคุมโรคใน ระดับครอบครัว โดยเชษฐศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช และคณะ เป็นวิทยากรอบรม ความรู้เรื่องธาลัสซีเมียแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลในจังหวัดพัทลุง โดยภาควิชาพยาธิ วิทยาได้จัดทำวีดิทัศน์ให้คำแนะนำแก่ประชาชนเรื่องโรคธาลัสซีเมีย และวิธีป้องกันไม่ให้มีลูกเป็น โรค มอบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในจังหวัดพัทลุงเพื่อใช้ในการให้ความรู้แก่ประชาชน นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนสื่อโปสเตอร์จากมูลนิธิโรคโลหิตจางธาลัสซีเมียซึ่งได้จัดทำโปสเตอร์เกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียขึ้น โดยการสนับสนุนของบริษัทซีบี - ไก่ จำกัด เพื่อนำมาใช้ในโครงการอีกด้วย โครงการนี้ได้ดำเนินการตั้งแต่เดือนเมษายน 2535 จนถึงเดือนธันวาคม 2535 ต่อ มาได้มีการผลักดันโครงการดังกล่าวไปสู่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข โดยจัดให้มีการประชุมผู้บริหารของกระทรวงสาธารณสุข และ โรงเรียนแพทย์ เพื่อสร้างความผูกพัน (commitment) ในเชิงนโยบายต่อกิจกรรมควบคุมและป้องกันโรคธาลัสซีเมีย โดยกำหนดให้คณะกรรมการชี้ทิศทาง (steering committee) และกลุ่มศึกษาระบบสาธารณสุข (กลุ่มสามพราน) ร่วม ประชุมกันเพื่อระดมความคิดในเรื่องระบบว่า ในระดับชาติควรมีระบบบริการเพื่อควบคุมและป้องกันโรคธาลัสซีเมียอย่างไร ซึ่งได้ข้อสรุปว่าควรใช้ระบบเครือข่ายบริการในรูปแบบของการ สาธารณสุขมูลฐานและระบบบริการสาธารณสุขในปัจจุบัน โดยใช้รูปแบบการดำเนินการแบบ บูรณาการเข้าไปในระบบบริการสาธารณสุขที่มีอยู่แล้วซึ่งนายแพทย์สุวัฒน์ กิตติคิลกกุล สังกัดกอง แผนงานกระทรวงสาธารณสุข ใ้รับไปเขียนแผนจัดตั้งศูนย์บริการควบคุมและป้องกันโรคธาลัสซี เมียขึ้นในโรงพยาบาลศูนย์ ภาคละ 1 แห่ง และให้มีคณะที่ปรึกษาวิชาการด้วย

ในส่วนของโครงการในภาคใต้ได้มีการประชุมผู้เกี่ยวข้องในภาควิชา พยาธิวิทยา เพื่อปรึกษาหารือรายละเอียดของโครงการวิจัยศึกษารูปแบบการควบคุมและป้องกัน โรคธาลัสซีเมียในประเทศไทย โดยใช้จังหวัดพัทลุงเป็นพื้นที่ทดลอง ทั้งนี้โดยความร่วมมือของ 3 หน่วยงาน คือ ศูนย์ธาลัสซีเมีย (ในส่วนราชการของสาขาวิชาโลหิตวิทยา ภาควิชาอายุรศาสตร์ และสถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพัทลุง ในเดือนกรกฎาคม 2535 ศวแทนจากบริษัทซีบี - ไก่ ประเทศไทย ได้มาพบที่มวิจัยธาลัสซีเมียของภาควิชาพยาธิวิทยา เพื่อเตรียมการให้ Dr. E. Puginier จาก บริษัทซีบี - ไก่ เจนีวา มาเยี่ยมชมห้องปฏิบัติการและเยี่ยม พื้นที่จังหวัดพัทลุงเพื่อหาทางสนับสนุนโครงการและได้จัดให้มีการบรรยายพิเศษเรื่อง Thalassemia : Prevention and Control in Egypt โดย Dr. M.Vounatsos ผู้เชี่ยวชาญด้านการ

ประสานงานส่งเสริม ควบคุม และป้องกันโรคธาลัสซีเมียของบริษัทน้ำ - ไก่ ประเทศสวีเดน
 แลนด์ และเรื่อง Thalassaemia Prenatal Diagnosis : ประสบการณ์ที่โรงพยาบาลศิริราช โดย
 ศาสตราจารย์นายแพทย์สุทัศน์ ฟูเจริญ จากคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
 ต่อมาคณะทำงานได้เดินทางไปเยี่ยมโรงพยาบาลพัทลุง และโรงพยาบาลควนขนุนอีกครั้งหนึ่งเพื่อ
 ศึกษาสภาพความพร้อมของห้องปฏิบัติการ และคลั่งเลือดในการให้บริการผู้ป่วยโรคธาลัสซีเมีย
 และให้บริการตรวจวินิจฉัยภาวะของโรคธาลัสซีเมียพบว่า ทีมงานของโรงพยาบาลพัทลุง และโรง
 พยาบาลควนขนุนมีความตั้งใจและความพร้อมค่อนข้างสูงในงานดังกล่าว โดยโรงพยาบาลพัทลุง
 ได้ส่งกุมารแพทย์ไปดูงานการให้การดูแลรักษาแนวใหม่ (modern treatment) เกี่ยวกับธาลัสซีเมีย
 ที่โรงพยาบาลศิริราช และโรงพยาบาลรามาริบัติ และส่งเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการโลหิตวิทยาไปดู
 งานด้านคลั่งเลือด และห้องปฏิบัติการโลหิตวิทยาที่โรงพยาบาลสงขลานครินทร์เพื่อเตรียมทำงาน
 โครงการอีกด้วย ในเดือนมีนาคม 2536 ศาสตราจารย์นายแพทย์สุทัศน์ ฟูเจริญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 แพทย์หญิงมาลีดา พรทัศนกุล และดร.จางงัก นพรัตน์ ได้นำ Professor Yoshinori Funahara
 ผู้บริหารทุนวิจัยความร่วมมือทางวิชาการไทย - ญี่ปุ่น (NRCT - JSPS) สายวิทยาศาสตร์การแพทย์
 จากประเทศญี่ปุ่นเยี่ยมชมสถานที่ของโรงพยาบาลควนขนุน เพื่อประกอบการพิจารณาขอทุน

ในต้นปี พ.ศ. 2536 คณะทำงานได้จัดประชุมเตรียมการ โครงการควบคุมและ
 ป้องกันโรคธาลัสซีเมียจังหวัดพัทลุง (ร่วมกันทั้ง 3 หน่วยงานคือ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัย
 สงขลานครินทร์ และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพัทลุง) ขึ้น โดยมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบโครง
 การย่อยแต่ละโครงการไปเขียนโครงการให้แล้วเสร็จเพื่อเสนอขอการสนับสนุนจากแหล่งทุนต่าง
 ๆ โดยวางแผนไว้ว่า โครงการเต็มรูปแบบจะเริ่มดำเนินการในวันที่ 1 ตุลาคม 2536 ซึ่งในช่วง
 ก่อนหน้านี้ จะมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีการเตรียมสื่อให้ความรู้ การฝึกอบรมผู้ให้
 คำปรึกษา (counselor) เพื่อเตรียมความพร้อม ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานของจังหวัดพัทลุงจะเป็นผู้ดำเนินการ
 โครงการทั้งสิ้น ฝ่ายมหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จะทำหน้าที่
 สนับสนุนด้านวิชาการ การนิเทศงาน และการหาทุนมาสนับสนุน และในระหว่างดำเนินการจะมี
 การประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของโครงการเป็นระยะ ๆ รวมทั้งได้มีการทำการทดสอบก่อน
 (pre-test) ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และประชาชนเพื่อศึกษาความพร้อมก่อนเริ่มโครงการ และใน
 เดือนสิงหาคม 2536 ได้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย
 ของจังหวัดพัทลุงอีกครั้งหนึ่งเพื่อทำความเข้าใจในรายละเอียด โดยมีการแบ่งความรับผิดชอบใน

งานแต่ละด้าน เพื่อเตรียมความพร้อมของแต่ละฝ่าย และเริ่มดำเนินการเต็มรูปแบบ ในวันที่ 1 ตุลาคม 2536 โครงการควบคุมและป้องกันโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในจังหวัดพัทลุงนี้ ประกอบด้วยโครงการย่อย 6 โครงการที่เสริมหนุนซึ่งกันและกันในเชิงบูรณาการอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการบริหารจัดการ และการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการตรวจคัดกรอง และการตรวจวินิจฉัยโรคธาลัสซีเมียไปสู่ระบบบริการสาธารณสุขมูลฐานซึ่งได้แก่

1. โครงการให้ความรู้และรณรงค์เรื่องโรคธาลัสซีเมียในจังหวัดพัทลุง มีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพัทลุง รับผิดชอบโครงการ
2. โครงการตรวจกรองหาผู้เป็นพาหะของโรค และการตรวจยืนยันวินิจฉัยผู้เป็นพาหะ มีโรงพยาบาลควนขนุน และโรงพยาบาลพัทลุง รับผิดชอบโครงการ
3. โครงการอบรมบุคลากร และจัดระบบการให้บริการปรึกษาโรคธาลัสซีเมีย มีภาควิชาสูติศาสตร์และนรีเวชวิทยา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รับผิดชอบโครงการ
4. โครงการตรวจวินิจฉัยโรคธาลัสซีเมียทารกในครรภ์ มีภาควิชาสูติศาสตร์และนรีเวชวิทยา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รับผิดชอบโครงการ
5. โครงการตรวจผู้เป็นโรคธาลัสซีเมียและการดูแลรักษา มีโรงพยาบาลพัทลุง เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ
6. โครงการประเมินผล มีนายแพทย์วีระศักดิ์ จงสู่วิวัฒน์วงศ์ หน่วยระบาดวิทยา รับผิดชอบโครงการ

ทั้งนี้โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการไว้ ดังนี้

1. วิจัยเพื่อกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบการให้บริการเกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย
2. ดำเนินการโครงการนำร่อง เพื่อทดลองรูปแบบของการควบคุมและป้องกันโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชนในพื้นที่จำกัดพื้นที่หนึ่ง
3. เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีการตรวจกรองพาหะ ตรวจยืนยันพาหะ และตรวจโรคธาลัสซีเมียอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ จากศูนย์ธาลัสซีเมีย และโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ไปสู่ระบบบริการสาธารณสุขของจังหวัด

ในระหว่างดำเนินการ โครงการ จะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนปรับเปลี่ยนรูปแบบของระบบบริการเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อหารูปแบบที่

เหมาะสมในการพัฒนาระบบการให้บริการด้านการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย (ดวงพร สุขศิริวัฒน์, 2536)

ข. การนำโครงการไปปฏิบัติ

การดำเนินการ โครงการในระยะแรกเป็นไปตามรูปแบบโครงการที่ได้กำหนดไว้ โดยในระหว่างดำเนินการโครงการ ได้มีการประชุมสรุปผลการดำเนินการโครงการ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคเป็นระยะ ๆ และได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของโครงการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น จากโครงการย่อยที่ 1 การให้ความรู้และรณรงค์เรื่องโรคธาลัสซีเมียในจังหวัดพัทลุง ซึ่งต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูงมากมาเป็นโครงการค้นหาผู้ป่วยโรคธาลัสซีเมีย (total case finding) และการจัดระบบการดูแลรักษา (total care) ที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการให้ความรู้เรื่องโรคธาลัสซีเมียในหญิงตั้งครรภ์ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรเป้าหมาย ยังคงใช้วิธีการให้ความรู้โดยการให้คำปรึกษาแนะนำแบบกลุ่ม (group counseling) โดยพยาบาลหน่วยฝากครรภ์เช่นเดิม

โครงการค้นหาผู้ป่วยโรคธาลัสซีเมียและการจัดระบบการดูแลรักษาที่มีประสิทธิภาพได้ทดลองดำเนินการไปแล้ว 1 ตำบลคือ ตำบลนาขยาด อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง แต่ยังไม่พบผู้ป่วยธาลัสซีเมีย ซึ่งผลจากการศึกษาครั้งนี้ได้นำไปปรับปรุงคู่มือสำหรับใช้คัดกรองผู้ป่วยโรคธาลัสซีเมียที่มีอาการทางคลินิกแล้วนำไปทดลองใช้ในพื้นที่อื่นเพื่อพัฒนาเป็นคู่มือคัดกรองผู้ป่วยธาลัสซีเมียสำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในระดับชุมชนต่อไป

อย่างไรก็ตามในระหว่างดำเนินการโครงการพบว่า ปัญหาหลักที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการโครงการมีดังนี้

(1) ปัญหาการควบคุมคุณภาพ (quality control) งานห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียในจังหวัดพัทลุง เนื่องจากการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียของโรงพยาบาลควนขนุน และโรงพยาบาลพัทลุงยังไม่มีมาตรฐานความถูกต้องแม่นยำ (accuracy) เท่าที่ควร การตรวจคัดกรองโดยวิธีการอย่างง่าย (screening method) มีผลบวกปลอม (false positive) และผลลบปลอม (false negative) มาก ซึ่งในการจัดส่งเลือดไปทำการควบคุมคุณภาพ (quality control) ที่โรงพยาบาลสงขลานครินทร์มีปัญหาเรื่องการจัดส่ง และขาดผู้เชี่ยวชาญด้านห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียมาช่วยจัดระบบและวางมาตรฐานทางห้องปฏิบัติการเพื่อตรวจหาพาหะโรคธาลัสซีเมีย จึงทำให้การตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียในชุมชนยังคงเป็นปัญหา

(2) ปัญหาเงินทุนสนับสนุนการวิจัย ถึงแม้ว่าโครงการได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลากว่า 2 ปีแล้ว แต่โครงการยังไม่ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากแหล่งทุนที่เสนอขอ การดำเนินการโครงการที่ผ่านมาที่สามารถดำเนินการอยู่ได้นั้น เป็นการพึ่งพาหน่วยงานต่าง ๆ ที่ร่วมโครงการ เช่น โรงพยาบาลควอนซอน โรงพยาบาลพัทลุง หน่วยโลหิตวิทยา หน่วย ชาติสซีเมีย ภาควิชาพยาธิวิทยา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และได้รับเงินสนับสนุนการทำ โครงการบางส่วนจาก Monbusho Grant กระทรวงศึกษาธิการ ประเทศญี่ปุ่น และมูลนิธิโรค โลหิตจางชาติสซีเมีย ซึ่งไม่เพียงพอที่จะดำเนินการโครงการให้มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ได้

(3) ปัญหาการขาดนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินงานตามโครงการ เนื่องจากโครงการป้องกันและควบคุม โรคชาติสซีเมียเป็นเพียงโครงการหนึ่งในหลายโครงการที่สำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดพัทลุงรับผิดชอบ อีกทั้งเป็นโครงการนอกเหนือโครงการปกติของกระทรวงสาธารณสุขที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในจังหวัดพัทลุง และในช่วงเริ่มดำเนินการ โครงการอย่างเป็นทางการ (1 ตุลาคม 2536) ได้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพัทลุง ซึ่งที่ปรึกษาโครงการ และหัวหน้าโครงการยังไม่ได้มีการประชุมร่วมกันกับผู้บริหารคนใหม่ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพัทลุงเกี่ยวกับโครงการที่เริ่มดำเนินการมาบ้างแล้ว จึงทำให้ผู้บริหาร ยังไม่เกิดความผูกพันต่อโครงการ อย่างไรก็ตามผู้บริหารของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพัทลุงก็ ยังให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ในการทำงานโครงการด้วยดี แต่เนื่องจากเจ้าหน้าที่มีข้อจำกัดคือ มี งานประจำมาก และเมื่อต้องคิด และดำเนินการโครงการด้วยตนเอง จึงทำให้แรงงูใจในการทำงานโครงการลดลง

(4) ปัญหาความรู้ ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานโครงการเกี่ยวกับโครงการใน ลักษณะ “การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข” การทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขใน จังหวัดพัทลุง ส่วนใหญ่ยังไม่มีการเก็บรวบรวมผลการทำงานโครงการของตนเอง ทั้งนี้เนื่องมาจาก ยังไม่ทราบว่า จะเก็บข้อมูลอะไรไว้ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการยังไม่เข้าใจโครงการที่ตนเองรับผิดชอบอย่างแท้จริง ประกอบกับเจ้าหน้าที่มีงานประจำมาก และยังไม่เห็นถึงความสำคัญของการ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการทำงานเพื่อนำมาศึกษาวิเคราะห์แล้วนำไปปรับปรุงการทำงาน โครงการ ของตนเองให้ดีขึ้นจึงทำงานในลักษณะเป็นงานประจำ โดยเฉพาะงานการตรวจคัดกรอง และการตรวจยืนยันภาวะ โรคชาติสซีเมียซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการทำงานโครงการ ถึงแม้ว่าผลจาก การตรวจทางห้องปฏิบัติการชาติสซีเมียจะมีผลบวกปลอม (false positive) และผลลบปลอม (false

negative) มาก แต่เจ้าหน้าที่ยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการส่งเลือดเพื่อทำ quality control ที่โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ทั้ง ๆ ที่เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการมีความตั้งใจในการทำงานโครงการสูง และทำงานหนัก แต่ก็ยังคงทำงานในลักษณะเดิม ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนางานของตนเองมากนัก

นอกจากนี้การที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขยังไม่เข้าใจโครงการที่ตนเองรับผิดชอบอย่างแท้จริง ยังทำให้เกิดความสับสนในบทบาทการทำงานโครงการ เช่น โครงการค้นหาผู้ป่วยและการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคธาลัสซีเมีย ซึ่งโครงการนี้แบ่งออกเป็น 2 งานหลัก คือ การลงพื้นที่เพื่อค้นหาผู้ป่วยที่มีอาการทางคลินิกซึ่งมีลักษณะเป็นงานเชิงรุก หน่วยงานที่รับผิดชอบคือ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพัทลุง ส่วนงานการตรวจทางห้องปฏิบัติการ และการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคธาลัสซีเมียซึ่งเป็นงานที่ต่อเนื่องมาจากการค้นหาผู้ป่วยมีลักษณะเป็นงานเชิงรับ หน่วยงานที่รับผิดชอบคือ โรงพยาบาลพัทลุง แต่ในขั้นปฏิบัติงานจริงปรากฏว่าโรงพยาบาลพัทลุงเป็นฝ่ายดำเนินการค้นหาผู้ป่วยในชุมชนด้วยตนเอง จึงทำให้เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ฝ่ายเกิดความสับสนในการทำงาน

ในช่วงปีที่ 2 ของโครงการ วัตถุประสงค์ของการทำงานโครงการเริ่มเปลี่ยนแปลงไปดังจะเห็นได้จากเมื่อโครงการได้รับเงินช่วยเหลือในการดำเนินการบางส่วนจาก Monbusho Grant ของกระทรวงศึกษาธิการ ประเทศญี่ปุ่น โดยนักวิจัยของญี่ปุ่นได้เข้ามาศึกษาสถานะสุขภาพของประชาชนในจังหวัดพัทลุง ซึ่งโรคธาลัสซีเมียก็เป็นโรคหนึ่งที่คณะนักวิจัยของญี่ปุ่นสนใจศึกษา (นอกเหนือไปจากโรคท้องร่วง โรคโลหิตจางจากพยาธิปากขอ และโรคมะเร็งปากมดลูก) โดยมีข้อตกลงว่า โครงการจะต้องส่งรายงานผลการดำเนินการโครงการซึ่งเน้นข้อมูลผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการ โดยหน่วยงานที่ได้รับเงินวิจัยดังกล่าวจะต้องรายงานผลการทำงานโครงการ พร้อมทั้งข้อมูลดิบการตรวจทางห้องปฏิบัติการ โลหิตวิทยาให้นักวิจัยญี่ปุ่นทราบด้วย เมื่อนักวิจัยญี่ปุ่นนำข้อมูลผลการดำเนินการโครงการไปวิเคราะห์แล้วได้ข้อสรุปว่าประชาชนในจังหวัดพัทลุง เพศหญิงจะเป็นพาหะของโรคธาลัสซีเมีย ชนิด Hb E trait มากกว่าเพศชายในอัตรา 5 : 1 จึงเสนอให้ทีมวิจัยของจังหวัดพัทลุงทำวิจัยเพื่อยืนยันการสรุปผลดังกล่าว ซึ่งทีมวิจัยของโรงพยาบาลพัทลุงรับทำหน้าที่ศึกษา และได้รายงานผลการศึกษาให้นักวิจัยของญี่ปุ่นทราบ ทำให้การทำงานในช่วงท้ายของปีที่ 2 ของโครงการกลายเป็นการทำงานโครงการเพื่อตอบคำถามการวิจัยของนักวิจัยญี่ปุ่น ไม่ได้เน้นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในชุมชนอีกต่อไป (ดวงพร สุขศิริวัฒน์ , 2538)

ก. การประเมินผลโครงการ

(1) การประเมินผลโครงการ

การประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการพบว่า ผลการดำเนินการโครงการ โดยสรุปยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากการตรวจทางห้องปฏิบัติการ โลหิตวิทยาของโรงพยาบาลควนขนุน และโรงพยาบาลพัทลุง ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกในการคัดกรองผู้เข้าร่วมโครงการยังไม่มีความแม่นยำ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ง ตาราง ง -1 และ ง-2) (โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) , 2538) โดยเฉพาะโรงพยาบาลควนขนุน ผลการตรวจคัดกรอง (ผล OF และ DCIP) พบว่า มีผลบวกปลอมสูง นอกจากนี้ยังไม่มีการสุ่มเลือดของผู้ที่ผล OF และ DCIP ปกติ ไปทดสอบต่อเพื่อผลลบปลอมอีกด้วย ทำให้ในขั้นสุดท้าย พบคู่สมรสที่เป็นคู่เสี่ยงต่อการมีบุตรเป็นโรคธาลัสซีเมียชนิดรุนแรงเพียง 16 คู่ และในจำนวน 16 คู่นี้ เมื่อส่งตรวจวินิจฉัยโรคธาลัสซีเมียในทารกในครรภ์ (PND) ที่โรงพยาบาลสงขลานครินทร์พบสามีภรรยาที่เป็นคู่เสี่ยงเพียง 6 คู่ และยินยอมให้ตรวจวินิจฉัยทารกในครรภ์ 5 คู่ ผลการตรวจพบว่า ทารกทั้ง 5 คนเป็นพาหะของโรคธาลัสซีเมีย (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ง -3) (โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) , 2538)

ส่วนการประเมินผลท้ายโครงการไม่มีการดำเนินการ ใดๆก็ตาม ถึงแม้ว่าที่วิจัยของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ถอนตัวออกไปแล้ว โรงพยาบาลพัทลุงก็ยังสามารถดำเนินการโครงการด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากข้อมูลการตรวจวินิจฉัยก่อนคลอดของหน่วยธาลัสซีเมีย ภาควิชาพยาธิวิทยา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์พบว่า จำนวนการส่งต่อหญิงตั้งครรภ์จากโรงพยาบาลพัทลุงเพื่อเข้ารับการตรวจวินิจฉัยก่อนคลอดยังโรงพยาบาลสงขลานครินทร์มีจำนวนสูงที่สุดในภาคใต้ (ดังรายละเอียดในภาคผนวกง-4) (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, คณะแพทยศาสตร์, หน่วยธาลัสซีเมีย, ม.ป.ป.)

(2) การลงข้อสรุปเกี่ยวกับโครงการของผู้บริหาร เนื่องจากไม่ได้มีการประชุมผู้บริหารทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ จึงไม่มีข้อสรุปของโครงการออกมาอย่างชัดเจน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากตั้งแต่เริ่มต้นของโครงการนี้ไม่ได้มีการตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่า เป้าหมายสุดท้าย (end point) ของโครงการจะอยู่ที่ใด ในตอนเริ่มต้นโครงการมีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อที่จะทดสอบการดำเนินงานในการค้นหาพาหะในชุมชนเพื่อหาผู้เสี่ยง การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมีย การส่งต่อเพื่อตรวจวินิจฉัยก่อนคลอดที่โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ โดยเน้นการ

ดำเนินงานในชุมชนเป็นหลัก ร่วมกับการฝึกอบรมแพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการ และการถ่ายทอดเทคโนโลยี โดยเฉพาะการตรวจทางห้องปฏิบัติการจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไปยังโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดพัทลุง โดยมีมหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นศูนย์อ้างอิง (referral center) และมูลนิธิโรคโลหิตจางธาลัสซีเมียเป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านสื่อความรู้ และงบประมาณบางส่วน

จากการประสานความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานดังกล่าว ศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี (โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง), 2537) มองว่า เป็นความสวยงามของโครงการ และได้ให้แนวคิดในการดำเนินโครงการในครั้งต่อไปว่า โครงการไม่ควรเน้นการขยายบริการแต่ควรเน้นการหาความรู้เพื่อพัฒนารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน โดยเน้นที่การแสวงหาความรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยในทุกขั้นตอนของการทำงานโครงการ นอกจากนี้ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (ดวงพร สุขศิริวัฒน์, 2538) ยังได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการว่า หากมองโครงการแบบคงที่ (static) โครงการนี้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร แต่หากมองโครงการแบบพลวัต (dynamic) ถือได้ว่าเป็นพัฒนาการ เป็นการสั่งสมองค์ความรู้ในการทำงานโครงการในระดับชุมชน

4.2.1.2 โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย ในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)

ก. การวางแผนโครงการ

(1) การวางแผนโครงการ

1) ความเป็นมาของโครงการ

จากประสบการณ์ในการดำเนินการ โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชนของจังหวัดพัทลุง คณะแพทยศาสตรมหาวิทาลัยสงขลานครินทร์ ศูนย์ธาลัสซีเมีย (ในส่วนราชการของสาขาวิชาโลหิตวิทยา ภาควิชาอายุรศาสตร์ และสถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) มหาวิทยาลัยมหิดล และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลาจึงได้ร่วมกันจัดทำโครงการขึ้น โดยใช้พื้นที่ในจังหวัดสงขลา คืออำเภอรัษฎา เป็นพื้นที่ศึกษา ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการเช่นเดียวกับโครงการของ

จังหวัดพัทลุงที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว แต่วิธีดำเนินการโครงการแตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อทดลองรูปแบบการบริหารจัดการ โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชนที่ได้ปรับปรุงให้มีความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นโครงการต้นแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ปฏิบัติได้ทั่วประเทศ (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คณะแพทยศาสตร์, สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา และโรงพยาบาลรัศมี, 2539)

2) วัตถุประสงค์ของโครงการ

โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชนที่ดำเนินการในพื้นที่อำเภอรัศมี จังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ของโครงการเช่นเดียวกับกับโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชนที่เคยดำเนินการในพื้นที่อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุงดังนี้

1.เพื่อกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบการให้บริการเกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย

2.ดำเนินการ โครงการนำร่องเพื่อทดลองรูปแบบของการควบคุมและป้องกันโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน

3.เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีการตรวจกรองพาหะ ตรวจยืนยันพาหะ และตรวจโรคธาลัสซีเมีย เป็นขั้นตอนและเป็นระบบจากศูนย์ธาลัสซีเมีย และ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ไปสู่ระบบบริการสาธารณสุขของจังหวัด (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คณะแพทยศาสตร์, สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา และ โรงพยาบาลรัศมี, 2539)

3) เป้าหมายของโครงการ

กำหนดไว้ในรูปของวัตถุประสงค์ของโครงการ

4) การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ

ได้มีการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ โดยพิจารณาความพร้อมของโรงพยาบาลในจังหวัดสงขลาพบว่า โรงพยาบาลรัศมีมีความพร้อมที่จะดำเนินการโครงการเนื่องจากเป็นโรงพยาบาลชุมชน ขนาด 60 เตียง อีกทั้งมีที่ตั้งไม่ไกลจากโรงพยาบาลสงขลานครินทร์มากนัก สามารถขนส่งสิ่งส่งตรวจมาตรวจยืนยันยังห้องปฏิบัติการของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ได้ภายใน 1 วัน (บุคคลที่ 1 (สัมภาษณ์), 1 กุมภาพันธ์ 2542)

5) การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ

ยังไม่มี การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ (บุคคลที่ 1
(สัมภาษณ์) , 1 กุมภาพันธ์ 2542)

(2) การจัดองค์กรโครงการ

1) รูปแบบองค์กรโครงการ

การจัดรูปแบบองค์กรโครงการเป็นแบบแนวนราบ (horizontal) โดยเป็นโครงการร่วมระหว่าง คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศูนย์ราชภัฏศรีเมธ มหาวิทยาลัทยมหิดล และโรงพยาบาลรัศมี สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา โดยแทรก โครงการเข้ากับระบบบริการสาธารณสุขที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นผู้กำหนดโครงการและกิจกรรมตลอดจนดำเนินการโครงการเอง ทั้งหมด ส่วนที่มอบหมายให้โรงพยาบาลรัศมีดำเนินการคือการประชุมชี้แจงอาสาสมัคร สาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) และประชาสัมพันธ์โครงการในพื้นที่โดยใช้เครือข่ายของโรงพยาบาล ส่วนการให้คำปรึกษาเรื่องโรคธาลัสซีเมีย การตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียและการเก็บข้อมูล คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นผู้ดำเนินการเอง (บุคคลที่ 2 (สัมภาษณ์) , 5 มีนาคม 2542)

2) การควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้รูปแบบ องค์กรโครงการที่กำหนดขึ้น

การมีรูปแบบองค์กรโครงการตามแนวนราบ (horizontal) แต่ในทางปฏิบัติ ทีมวิจัยของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด ทำให้หัวหน้าโครงการหรือผู้บริหารโครงการจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ลงพื้นที่น้อย มีเพียงการรับทราบปัญหาของพื้นที่จากเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ที่ลงไปให้คำปรึกษาแก่หญิงตั้งครรภ์ที่โรงพยาบาลรัศมี โดยในช่วงเกือบ 3 ปีของการดำเนินการโครงการหลังจากที่มีการประชุมร่วมกันของหน่วยงานที่ร่วมโครงการเพื่อรับทราบและชี้แจงโครงการเมื่อเริ่มโครงการแล้ว ยังไม่มีการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ร่วมโครงการอีกเลย (บุคคลที่ 3 (สัมภาษณ์) , 5 กุมภาพันธ์ 2542)

ข. การนำโครงการไปปฏิบัติ

(1) ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน

1) บุคลากร

- ความรู้ความสามารถ และปริมาณของบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรเพื่อร่วมโครงการ

บุคลากรที่ร่วมโครงการของโรงพยาบาลรัศมี และลูกจ้างโครงการที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ที่ลงไปให้คำปรึกษาเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียในโรงพยาบาลรัศมีมีความเห็นว่า ความรู้ของตนเองเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียยังน้อย เนื่องจากได้รับการอบรมความรู้เพียง 1-2 ครั้งเท่านั้น (บุคคลที่ 3 (สัมภาษณ์) , 5 กุมภาพันธ์ 2542 ; บุคคลที่ 4 (สัมภาษณ์) , 4 มีนาคม 2542 ; บุคคลที่ 5 (สัมภาษณ์) 16 ธันวาคม 2541 ; บุคคลที่ 6 (สัมภาษณ์) , 17 ธันวาคม 2541) โดยเฉพาะผู้ให้คำปรึกษาของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จะไม่มั่นใจในความรู้เกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียหากผู้รับคำปรึกษาซักถามเกี่ยวกับความรู้เรื่องโรคธาลัสซีเมียในรายละเอียดระดับลึก (บุคคลที่ 5 (สัมภาษณ์) , 16 ธันวาคม 2541 ; บุคคลที่ 6 (สัมภาษณ์) , 17 ธันวาคม 2541)

ส่วนบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรให้ร่วมโครงการนั้น บุคลากรของโรงพยาบาลรัศมีเห็นว่ายังมีปริมาณไม่เพียงพอ ในขณะที่ผู้ให้คำปรึกษาของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์เห็นว่ายังมีปริมาณเพียงพอ เนื่องจากหญิงตั้งครรภ์ของโรงพยาบาลรัศมีมีน้อย และทำงานโครงการเฉพาะวันหยุดหัดซึ่งมีคลินิกฝากครรภ์เท่านั้น (บุคคลที่ 5 (สัมภาษณ์) , 16 ธันวาคม 2541 ; บุคคลที่ 6 (สัมภาษณ์) , 17 ธันวาคม 2541)

- การเตรียมหรือพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคเฉพาะด้านเพื่อร่วมโครงการ

ช่วงแรกที่โครงการเข้ามาที่มทำงานของโรงพยาบาลรัศมีเข้าใจว่า โรงพยาบาลสงขลานครินทร์จะมาดำเนินการ โครงการที่โรงพยาบาลรัศมีและจะฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลให้สามารถตรวจคัดกรองธาลัสซีเมียและให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียได้ โดยให้เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลรัศมีไปดูงานที่ห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียและหน่วยให้คำปรึกษาของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ แต่เมื่อเริ่มดำเนินการจริงปรากฏว่าโรงพยาบาลสงขลานครินทร์เป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด (บุคคลที่ 2 (สัมภาษณ์) , 5 มีนาคม 2542 ; บุคคลที่ 3 (สัมภาษณ์) , 5 กุมภาพันธ์ 2542 ; บุคคลที่ 4 (สัมภาษณ์) , 4 มีนาคม 2542)

2) งบประมาณ

- ความพอเพียงและทันเวลาของงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน

โครงการได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากสภาวิจัยแห่งชาติ ซึ่งพอเพียงและทันเวลาสำหรับการดำเนินการโครงการ อย่างไรก็ตามขณะนี้เข้าสู่ปีที่ 3 ซึ่งเป็นปีสุดท้ายของการดำเนินงานโครงการ แต่งบประมาณโครงการถูกใช้ไปประมาณ 1 ล้านบาทซึ่งเป็นงบประมาณของปีแรก คิดเป็นร้อยละ 35 ของงบประมาณทั้งหมด ส่วนโรงพยาบาลรัตนคูมิไม่ได้รับงบประมาณในการดำเนินการโครงการ เนื่องจากกิจกรรมการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมีย และการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมีย โรงพยาบาลสงขลานครินทร์เป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด (บุคคลที่ 2 (สัมภาษณ์), 5 มีนาคม 2542 ; บุคคลที่ 3 (สัมภาษณ์), 5 กุมภาพันธ์ 2542 ; บุคคลที่ 4 (สัมภาษณ์), 4 มีนาคม 2542)

- ความรัดกุมของระบบการควบคุมค่าใช้จ่ายโครงการ

โครงการได้ใช้จ่ายงบประมาณตามกิจกรรมที่ได้รับสนับสนุนงบประมาณจากสภาวิจัยแห่งชาติ (บุคคลที่ 7 (สัมภาษณ์), 23 ธันวาคม 2541)

- ความเหมาะสมได้สัดส่วนกันของค่าใช้จ่ายกับผลของโครงการ

ผู้ปฏิบัติงานโครงการมีความเห็นว่า ค่าใช้จ่ายกับผลของโครงการยังไม่ได้สัดส่วนที่เหมาะสม เนื่องจากหญิงตั้งครรภ์ที่ร่วมโครงการที่มีอายุครรภ์น้อยกว่า 16 สัปดาห์มีจำนวนน้อย (บุคคลที่ 5 (สัมภาษณ์), 16 ธันวาคม 2541 ; บุคคลที่ 7 (สัมภาษณ์), 23 ธันวาคม 2541)

3) วัสดุอุปกรณ์

- ความทันสมัยด้านวิทยาการ และเทคโนโลยีของวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับความยาก และสลับซับซ้อนของโครงการ

โครงการไม่มีการจัดซื้อครุภัณฑ์ แต่ได้ใช้ครุภัณฑ์ของหน่วยโลหิตวิทยาและหน่วยธาลัสซีเมียซึ่งมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับโครงการนี้ (บุคคลที่ 7 (สัมภาษณ์), 23 ธันวาคม 2541 ; บุคคลที่ 8 (สัมภาษณ์), 16 ธันวาคม 2541) สำหรับวัสดุและเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ หน่วยโลหิตวิทยา และหน่วยธาลัสซีเมียซึ่งมีหน้าที่ตรวจคัดกรอง และตรวจยืนยันวินิจฉัยธาลัสซีเมีย รวมทั้งการทำ DNA analysis เป็นผู้ดำเนินการสั่งซื้อน้ำยา และวัสดุทางการแพทย์เอง

ซึ่งนำยาและวัสดุทางการแพทย์ดังกล่าวมีความเหมาะสมกับงานตรวจทางห้องปฏิบัติการของ โครงการ (บุคคลที่ 8 (สัมภาษณ์), 16 ธันวาคม 2541)

- ความพอเพียงและทันเวลาของวัสดุและครุภัณฑ์ที่ได้รับการ สนับสนุน

โครงการนี้ไม่มีงบประมาณสำหรับซื้อครุภัณฑ์ แต่ได้ใช้ครุภัณฑ์ ของหน่วยงานที่ร่วมโครงการ คือ หน่วยราชทัณฑ์เมีย หน่วยโลหิตวิทยา และหน่วยบริบาลทารกในครรภ์ (บุคคลที่ 7 (สัมภาษณ์), 23 ธันวาคม 2541) ส่วนวัสดุและเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ โครงการได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากแหล่งทุนคือ สภาวิจัยแห่งชาติ เพื่อจัดซื้อวัสดุ และเวชภัณฑ์ทางการแพทย์เพื่อการวิจัยอย่างพอเพียงและทันเวลา (บุคคลที่ 7 (สัมภาษณ์), 23 ธันวาคม 2541)

- การเตรียมความพร้อมและการควบคุมคุณภาพห้องปฏิบัติการ

ฝ่ายชั้นสูงตร โรงพยาบาลรัตนภูมิเห็นว่า โครงการไม่ได้ช่วยพัฒนางาน ห้องปฏิบัติการของโรงพยาบาล โดยตลอดระยะเวลาเกือบ 3 ปีฝ่ายชั้นสูงตรทำหน้าที่เพียงเจาะเลือด ซึ่งฝ่ายชั้นสูงตรคาดหวังว่า การทำโครงการร่วมกับทีม โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จะ ช่วยสร้างมาตรฐานในการตรวจธาตุซีเมียของฝ่ายชั้นสูงตร โดยทำการตรวจทางห้องปฏิบัติการควบ คู่ไปกับห้องปฏิบัติการของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ซึ่งผู้บริหารของโรงพยาบาลรัตนภูมิก็คาดหวังว่า เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการจะได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาระบบงานห้องปฏิบัติการของโรงพยาบาลจึงตัดสินใจร่วมโครงการ ในขณะที่หัวหน้าโครงการ มีความเห็นว่าโรงพยาบาลรัตนภูมิ ยังไม่พร้อมที่จะรับการฝึกอบรม แต่หากต้องการจะรับการฝึกอบรม โครงการก็จะดำเนินการให้ อย่างไรก็ดีตามขึ้นอยู่กับว่าโรงพยาบาลรัตนภูมิมีงบประมาณหรือไม่ เพราะโครงการไม่สามารถออก ค่าใช้จ่ายให้ได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของโครงการที่จะถ่ายทอดเทคโนโลยีการตรวจกรองพาหะและ ตรวจยืนยันพาหะของโรคธาตุซีเมียนั้น โครงการกำหนดขึ้นโดยอิงงบประมาณของโรงพยาบาล รัตนภูมิด้วย ส่วนการตรวจคัดกรอง และการตรวจยืนยันวินิจฉัยพาหะของธาตุซีเมียที่ห้องปฏิบัติ การของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์นั้นมีงบประมาณในการวิจัยซึ่งโครงการกำลังดำเนินการอยู่ (บุคคลที่ 9 (สัมภาษณ์), 23 เมษายน 2541) และมีการควบคุมคุณภาพของห้องปฏิบัติการธาตุซีเมีย (บุคคลที่ 10 (สัมภาษณ์), 21 เมษายน 2542)

4) การแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

โครงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก โดยอาศัยเครือข่ายอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ของโรงพยาบาลรัศมี ในการประชาสัมพันธ์โครงการ (บุคคลที่ 2 (สัมภาษณ์), 5 มีนาคม 2542)

(2) วิธีการหรือหลักการบริหารจัดการ

1) การวางแผนดำเนินงาน

- ความสอดคล้อง สัมพันธ์กันของกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของโครงการ

เมื่อพิจารณาแผนดำเนินงานของโครงการพบว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันที่จะทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ (บุคคลที่ 5 (สัมภาษณ์), 16 ธันวาคม 2541 ; บุคคลที่ 6 (สัมภาษณ์), 17 ธันวาคม 2541)

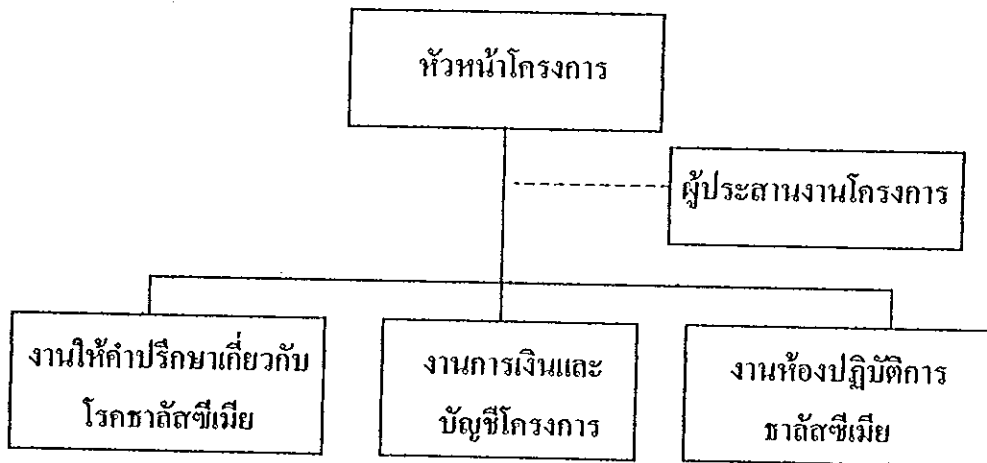
- ความชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่ายของแผนดำเนินงานโครงการ
แผนดำเนินงานโครงการมีความชัดเจนสามารถเข้าใจได้ง่าย (บุคคลที่ 2 (สัมภาษณ์), 5 มีนาคม 2542 ; บุคคลที่ 5 (สัมภาษณ์), 16 ธันวาคม 2541; บุคคลที่ 6 (สัมภาษณ์), 17 ธันวาคม 2541)

2) การจัดหน่วยงานโครงการ

- ความชัดเจนของการแบ่งสายบังคับบัญชา

หากพิจารณาโครงการแล้วสายการบังคับบัญชาจะเป็นแบบแนวราบ (horizontal) ระหว่างโรงพยาบาลสงขลา นครินทร์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา และโรงพยาบาลรัศมี แต่ในทางปฏิบัติโรงพยาบาลรัศมีเป็นเสมือนสถานที่ที่โรงพยาบาลสงขลา นครินทร์นำโครงการไปดำเนินการเท่านั้น (บุคคลที่ 1 (สัมภาษณ์), 1 กุมภาพันธ์ 2542 ; บุคคลที่ 5 (สัมภาษณ์), 16 ธันวาคม, 2541) ทั้งนี้โดยมีสายการบังคับบัญชาภายในโรงพยาบาลสงขลา นครินทร์ดังนี้ (บุคคลที่ 5 (สัมภาษณ์), 16 ธันวาคม 2542 ; บุคคลที่ 6 (สัมภาษณ์), 17 ธันวาคม, 2541)

ภาพประกอบ 6 สายการบังคับบัญชาภายในโรงพยาบาลสงขลานครินทร์



- ความสัมพันธ์กันของขอบข่ายงานที่ทำให้การประสานการปฏิบัติ
ราบรื่น

หากพิจารณาขอบข่ายงานโครงการแล้วจะมีการประสานงานกันระหว่างโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา และโรงพยาบาลรัศมี แต่ในทางปฏิบัติโรงพยาบาลสงขลานครินทร์กับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดไม่มีการประสานงานกัน ส่วนโรงพยาบาลรัศมีกับโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ก็ไม่มีการประสานงานเช่นกัน มีเพียงเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา (counselor) ของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์มาให้คำปรึกษาแก่หญิงตั้งครรภ์ที่ฝ่ายฝากครรภ์ของโรงพยาบาลรัศมีทุกวันพฤหัสบดีแล้วขนส่งส่งตรวจกลับไปตรวจยังโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ (บุคคลที่ 3 (สัมภาษณ์) , 5 กุมภาพันธ์ 2542 ; บุคคลที่ 11 (สัมภาษณ์) , 5 กุมภาพันธ์ 2542 ; บุคคลที่ 12 (สัมภาษณ์) , 5 กุมภาพันธ์ 2542)

3) การอำนวยความสะดวก

- ความชัดเจน และเป็นที่เข้าใจร่วมกันในการชี้แจงนโยบาย และมอบหมายงานต่อหน่วยงาน หรือผู้ร่วมโครงการ

โครงการได้มีการประชุมชี้แจงโครงการก่อนเริ่มดำเนินการ โครงการอย่างชัดเจนว่า แต่ละหน่วยงานทำอะไร โดยผู้ร่วมโครงการทุกคนได้รับทราบโครงการร่วม

กัน (บุคคลที่ 2 (สัมภาษณ์), 5 มีนาคม 2542 ; บุคคลที่ 3 (สัมภาษณ์), 5 กุมภาพันธ์ 2542; บุคคลที่ 5 (สัมภาษณ์), 16 ธันวาคม 2542; บุคคลที่ 12 (สัมภาษณ์), 5 กุมภาพันธ์ 2542)

- ความชัดเจนของการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และการอนุมัติเบิกจ่ายทรัพยากร

มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานชัดเจน โดยในช่วงแรก ๆ โรงพยาบาลรัศมีเข้าใจว่า ทีมโรงพยาบาลสงขลานครินทร์จะฝึกอบรมบุคลากรของโรงพยาบาลรัศมีในด้านการให้คำปรึกษา และการตรวจคัดกรองธาลัสซีเมีย แต่เมื่อดำเนินการจริง ทีมโรงพยาบาลสงขลานครินทร์เป็นผู้ดำเนินการกิจกรรมดังกล่าวด้วยตนเองทั้งหมด รวมทั้งการเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ของโครงการ (บุคคลที่ 2 (สัมภาษณ์) , 5 มีนาคม 2542 ; บุคคลที่ 3 (สัมภาษณ์), 5 กุมภาพันธ์ 2542)

4) การควบคุม และกำกับงานโครงการ

- ความรู้ ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติงานตามแนวทาง และได้มาตรฐานตามที่ต้องการ

ผู้ปฏิบัติงานของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ที่ลงไปปฏิบัติงานในพื้นที่โรงพยาบาลรัศมีเห็นว่าควรมีหัวหน้างานมาช่วยดูแลโครงการ 1 คน โดยหัวหน้างานต้องมีความเข้าใจงานโครงการทั้งหมด ในทางปฏิบัติผู้ประสานงานจะคอยรับคำสั่งจากหัวหน้าโครงการแล้วจึงมาสั่งงานอีกต่อหนึ่ง ซึ่งผู้ประสานงานเองก็ไม่มีเวลาให้กับงานโครงการนี้อย่างเต็มที่เนื่องจากต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา (counselor) ของหน่วยฝากครรภ์ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์และต้องทำงานหลายโครงการ (บุคคลที่ 5 (สัมภาษณ์) , 16 ธันวาคม 2542)

- ความสืบเนื่อง สม่ำเสมอในการปฏิบัติงานของผู้ร่วม โครงการ

ผู้ปฏิบัติงาน โครงการของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ได้ลงพื้นที่เพื่อดำเนินการ โครงการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยผู้ให้คำปรึกษาของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์จะมาให้คำปรึกษาแนะนำโรคธาลัสซีเมียที่ฝ่ายฝากครรภ์ โรงพยาบาลรัศมี และนำสิ่งส่งตรวจกลับไปตรวจที่โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ (บุคคลที่ 3 (สัมภาษณ์), 5 กุมภาพันธ์ 2542; บุคคลที่ 5 (สัมภาษณ์), 16 ธันวาคม 2541 ; บุคคลที่ 6 (สัมภาษณ์), 17 ธันวาคม 2541; บุคคลที่ 11 (สัมภาษณ์), 5 กุมภาพันธ์ 2542)

ค. การประเมินผลโครงการ

(1) การประเมินผลโครงการ

1) การประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ

- การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนดำเนินงาน

ผู้ปฏิบัติงาน โครงการของ โรงพยาบาลรศภูมิและ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ มีความเห็นว่า ผลของโครงการยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนดำเนินงานที่วางไว้ในแต่ละขั้นตอน เนื่องจากบุคลากรของ โรงพยาบาลรศภูมิยังไม่ได้รับการฝึกอบรมและดำเนินการตรวจคัดกรองและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับ โรคธาลัสซีเมียด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามผลที่ได้รับจากการดำเนินการ โครงการในขณะนี้คือ ทราบอุบัติการณ์ของ โรคธาลัสซีเมียในพื้นที่อำเภอรัศภูมิและนำข้อมูลอุบัติการณ์มาใช้ในการสร้างและทดสอบ software program สำหรับวินิจฉัยพาหะและโรคธาลัสซีเมีย รวมทั้งได้มีการประเมินความพึงพอใจและความสามารถในการจ่ายค่าบริการของประชาชนที่ร่วมโครงการ (บุคคลที่ 1 (สัมภาษณ์), 2 กุมภาพันธ์ 2542 ; บุคคลที่ 9 (สัมภาษณ์), 30 เมษายน 2542 ; บุคคลที่ 10 (สัมภาษณ์), 21 เมษายน 2542)

- การนำข้อมูลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลไกการดำเนินงาน

ผู้ปฏิบัติงาน โครงการเห็นว่า โครงการยังไม่มี การนำข้อมูลการปฏิบัติงาน หรือผลการดำเนินงานโครงการมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลไกการดำเนินงานทั้งที่โครงการดำเนินการมากกว่า 2 ปี กล่าวคือ โรงพยาบาลรศภูมิยังไม่เคยดำเนินการตรวจคัดกรองและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับ โรคธาลัสซีเมียเลย อย่างไรก็ตามได้มีการนำข้อมูลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงในส่วนของการเรียกเก็บค่าบริการของผู้รับบริการที่ร่วมโครงการ(บุคคลที่ 1 (สัมภาษณ์), 2 กุมภาพันธ์ 2542)

2) การประเมินผลท้ายโครงการ

- ความเชื่อถือได้ของระบบการประเมินผล

การประเมินผล โครงการกระทำโดยทีมผู้บริหารของ โครงการเองซึ่งเป็นการประเมินผลภายใน ส่วนการประเมินผลจากภายนอกโครงการไม่ได้วางแผนไว้สำหรับกิจกรรมนี้ (บุคคลที่ 1 (สัมภาษณ์), 2 กุมภาพันธ์ 2542 ; บุคคลที่ 5 (สัมภาษณ์) , 16 ธันวาคม 2541)

- การก่อให้เกิดปัญหาด้านกฎหมาย และมนุษยธรรม หรือศีลธรรมของ

โครงการ

ในเรื่องของการยุติการตั้งครรภ์ยังเป็นปัญหาด้านกฎหมายที่ผู้ร่วมโครงการที่เป็นแพทย์ยังไม่มีความมั่นใจ ส่วนปัญหาด้านศีลธรรมนั้นผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าหญิงตั้งครรภ์ส่วนใหญ่จะเชื่อแพทย์และพยาบาล หากหญิงตั้งครรภ์ยินยอมยุติการตั้งครรภ์ก็ไม่เป็นปัญหาด้านศีลธรรม (บุคคลที่ 1 (สัมภาษณ์) , 2 กุมภาพันธ์ 2542)

- ความชัดเจนของอำนาจหน้าที่ ภารกิจหลัก ภารกิจรองของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ มีความชัดเจนโดยกำหนดว่า หน่วยงานใดรับผิดชอบกิจกรรม หรือโครงการย่อยใดครั้งนี้ (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ , สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และ โรงพยาบาลรัศมี , 2539)

1. โครงการให้ความรู้และรณรงค์เรื่องโรคธาลัสซีเมีย ในอำเภอรัศมี จังหวัดสงขลา หัวหน้าโครงการย่อยคือ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา

2. โครงการตรวจกรองและตรวจยืนยันหญิงตั้งครรภ์ที่เป็นพาหะโรคธาลัสซีเมียในอำเภอรัศมี จังหวัดสงขลา หัวหน้าโครงการย่อยคือ โรงพยาบาลรัศมี

3. โครงการอบรมบุคลากร และจัดระบบการให้บริการปรึกษาโรคธาลัสซีเมียในอำเภอรัศมี จังหวัดสงขลา หัวหน้าโครงการย่อยคือ ภาควิชาสูติศาสตร์และนรีเวชวิทยา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

4. โครงการวินิจฉัยโรคธาลัสซีเมียในทารกในครรภ์ หัวหน้าโครงการย่อยคือภาควิชาสูติศาสตร์และนรีเวชวิทยา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

5. โครงการลงทะเบียนผู้เป็นโรคธาลัสซีเมีย ของจังหวัดสงขลา หัวหน้าโครงการย่อยคือ ภาควิชากุมารเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

6. โครงการตรวจกรองและตรวจยืนยันนักเรียนมัธยมผู้เป็นพาหะโรคธาลัสซีเมียในอำเภอรัศมี จังหวัดสงขลา หัวหน้าโครงการย่อยคือ โรงพยาบาลรัศมี

แต่ในทางปฏิบัติโรงพยาบาลสงขลานครินทร์เป็นผู้ดำเนินการโครงการย่อยเองทั้งหมด (บุคคลที่ 1 (สัมภาษณ์) , 2 กุมภาพันธ์ 2542 ; บุคคลที่ 2 (สัมภาษณ์) , 5 มีนาคม 2542 ; บุคคลที่ 3 (สัมภาษณ์) , 5 กุมภาพันธ์ 2542 ; บุคคลที่ 12 (สัมภาษณ์) , 5 กุมภาพันธ์ 2542)

- โครงการได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ (outcome) ตรงกลุ่มเป้าหมาย

ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการยังไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากบุคลากรของโรงพยาบาลรัศมีที่ร่วมโครงการ ยังไม่ได้รับการพัฒนาจากโครงการแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม ในกลุ่มของประชาชน โครงการได้ก่อให้เกิดประโยชน์กับประชาชนในชุมชน (บุคคลที่ 1 (สัมภาษณ์), 2 กุมภาพันธ์ 2542 ; บุคคลที่ 2 (สัมภาษณ์), 5 มีนาคม 2542)

- ผลลัพธ์สุดท้าย (ultimate outcome) ของโครงการนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการสามารถทำให้ประชาชนที่มารับบริการมีสุขภาพดีถ้วนหน้าได้ (บุคคลที่ 1 (สัมภาษณ์), 2 กุมภาพันธ์ 2542 ; บุคคลที่ 3 (สัมภาษณ์), 5 กุมภาพันธ์ 2542 ; บุคคลที่ 13 (สัมภาษณ์) , 18 ธันวาคม 2541)

(2) การลงข้อสรุปเกี่ยวกับโครงการของผู้บริหาร

1) ผู้บริหารโครงการของทีมนิเวศน์ของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์

ผู้บริหารของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์พิจารณาว่า ผลลัพธ์ (outcome) ที่ต้องการของโครงการนี้ คือ

1. สร้าง software program ในการวินิจฉัยพาหะ และโรคธาลัสซีเมีย โดยไม่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ

2. หาบุคลากรของธาลัสซีเมีย

3. ทดสอบความแม่นยำของการตรวจคัดกรองด้วยวิธี OF และ DCIP

ซึ่งโครงการกำลังดำเนินกิจกรรมดังกล่าว (บุคคลที่ 10 (สัมภาษณ์), 21 เมษายน 2542) อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่จะถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการตรวจกรองพาหะ และตรวจยืนยันพาหะของโรคยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากโรงพยาบาลรัศมียังไม่พร้อมที่จะรับการฝึกอบรม แต่หากโครงการจะรับการฝึกอบรมโครงการก็จะดำเนินการให้ อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับว่า โรงพยาบาลรัศมีมีงบประมาณหรือไม่ เพราะโครงการไม่สามารถออกค่าใช้จ่ายให้ได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของโครงการที่จะถ่ายทอดเทคโนโลยีการตรวจกรองพาหะและตรวจยืนยันพาหะของโรคธาลัสซีเมียนั้น โครงการกำหนดขึ้นโดยอิงงบประมาณของโรงพยาบาลรัศมีด้วย (บุคคลที่ 9 (สัมภาษณ์), 30 เมษายน 2542)

2) ผู้บริหารโครงการของโรงพยาบาลรัศมี

การร่วมโครงการของโรงพยาบาลรัศมีก็ด้วยคาดหวังว่าบุคลากรของโรงพยาบาลจะได้รับการฝึกอบรมทั้งด้านการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียและการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมีย แต่เมื่อดำเนินการโครงการจริงโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ได้เปลี่ยนแนวคิดในการทำโครงการด้วยเหตุผลว่า ประสพการณ์จากการทำโครงการที่โรงพยาบาลควนขนุนมีปัญหาเรื่องความสำเร็จของกิจกรรมการให้คำปรึกษา และการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมีย รวมทั้งมีปัญหาการประสานงานภายใน โรงพยาบาลสงขลานครินทร์จึงต้องดำเนินกิจกรรมดังกล่าวเอง อย่างไรก็ตามโรงพยาบาลรัศมีก็ยังคงเลือกดำเนินการโครงการต่อเพราะยึดถือประโยชน์ประชาชนเป็นสำคัญ ถึงแม้ว่าโรงพยาบาลรัศมีจะไม่ได้รับการฝึกอบรมแต่ประชาชนได้รับการดูแลในเรื่องนี้จึงตัดสินใจดำเนินโครงการต่อ และหากโครงการถอนตัวออกไปแล้วโรงพยาบาลรัศมีจะยังคงดำเนินการต่อไปโดยจะส่งเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลไปรับการฝึกอบรมจากโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมียของกรมอนามัยเพื่อมาดำเนินการโครงการต่อ ส่วนค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นโรงพยาบาลรัศมีจะทดลองดำเนินการโครงการโดยใช้ระบบหลักประกัน โดยส่งมาตามระบบการส่งต่อของกระทรวงสาธารณสุข อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัญหาว่า ส่วนที่โรงพยาบาลศูนย์ หรือศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขตทำไม่ได้คือ การตรวจวินิจฉัยธาลัสซีเมียทารกในครรภ์ ซึ่งต้องไปใช้บริการนอกระบบการส่งต่อของกระทรวงจะอย่างไร (บุคคผลที่ 2 (สัมภาษณ์), 5 มีนาคม 2542)

4.2.1.3 โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมีย ของกรมอนามัย

ก. การวางแผนโครงการ

(1) การวางแผนโครงการ

1) ความเป็นมาของโครงการ

จากผลการศึกษาของคณะอนุกรรมการประเมินสถานการณ์โรคธาลัสซีเมีย ที่พบว่าประชากรไทยป่วยเป็นโรคธาลัสซีเมีย ประมาณ 5 แสนคน และร้อยละ 30-40 ของประชากรไทยมีพันธุกรรมคิปกติที่เป็นพาหะของโรค ที่สามารถถ่ายทอดไปสู่บุตรหลานได้ในปีหนึ่ง ๆ รัฐต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาผู้ป่วยโรคนี้ ประมาณ 5,000-6,000 ล้านบาท สำนัก

ส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัยตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว จึงได้จัดทำโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลื้อจางชาติคีเมียขึ้น (บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541)

2) วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ เกิดความตระหนักในการป้องกันและควบคุมโรคเลื้อจางชาติคีเมีย

2. เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคเลื้อจางชาติคีเมีย จากบิดา-มารดา ผู้บุตร

3. เพื่อให้สถานบริการสาธารณสุขทุกระดับมีความพร้อมในการบริการป้องกันและควบคุมโรคเลื้อจางชาติคีเมียทั้งในด้านบุคลากร และเครื่องมือเครื่องใช้ในการตรวจวินิจฉัยโรค (บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541)

3) เป้าหมายของโครงการ

เมื่อสิ้นแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) สามารถลดอัตราการป่วยด้วยโรคเลื้อจางชาติคีเมียลงร้อยละ 10 (กระทรวงสาธารณสุข กรมอนามัย, 2539)

4) การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ

สำนักส่งเสริมสุขภาพ ได้นำแผนโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลื้อจางชาติคีเมียนี้ เสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาบ้านแม่และเด็ก กรมอนามัย ซึ่งประกอบด้วยสูติแพทย์ กุมารแพทย์ และอายุรแพทย์จากโรงเรียนแพทย์ต่าง ๆ เพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินการ ซึ่งคณะกรรมการได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หากจะลดผู้ป่วยเกิดใหม่ลงร้อยละ 10 ภายในแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 8 นั้น จะต้องเตรียมสถานบริการ บุคลากร เครื่องมือ รวมทั้งเทคโนโลยีด้านการวินิจฉัยก่อนคลอด เพื่อรองรับงานที่เกิดขึ้น ซึ่งสำนักส่งเสริมสุขภาพประเมินว่าสามารถทำได้ เนื่องจากมีสถานบริการในสังกัดกรมอนามัย 8 แห่งและได้มีการเตรียมบุคลากรทางห้องปฏิบัติการและการให้คำปรึกษา ตลอดจนครุภัณฑ์มาบ้างแล้ว ทั้งนี้จะเน้นดำเนินการในพื้นที่ภาคเหนือ เนื่องจากมีความพร้อมทั้งในส่วนของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขตของกรมอนามัยเอง และความร่วมมือของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมทั้งหลายจังหวัดในภาคเหนือ เช่น นครสวรรค์ พิษณุโลก และสุโขทัย มีความสนใจที่จะร่วมโครงการ และจากข้อมูลของหญิงตั้งครรภ์ในภาคเหนือทั้งหมด (17 จังหวัด) ที่มีประมาณ 2 แสนคน จึงมีโอกาสที่จะมีลูกเป็นโรคประมาณ 1 พันกว่าคน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการที่ต้องการ

จะลดผู้ป่วยเกิดใหม่ที่เป็นโรคธาลัสซีเมียลงร้อยละ 10 ซึ่งหากสามารถทำได้เต็มพื้นที่จะบรรลุเป้าหมายของโครงการที่วางไว้ ดังนั้นจึงเน้นดำเนินการในพื้นที่ภาคเหนือเป็นหลัก อย่างไรก็ตามในภาคอื่น ๆ ก็จะมีการควบคู่ไปด้วยโดยเริ่มดำเนินการโครงการตั้งแต่ปี พ.ศ.2541

ส่วนโครงการจะเสร็จทันเวลาหรือไม่ สำนักส่งเสริมสุขภาพเห็นว่าโครงการนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) มีลักษณะทำโครงการไปด้วยแก้ไขไปด้วย ทั้งนี้เพื่อต้องการหารูปแบบ (model) โครงการว่า รูปแบบโครงการที่ดำเนินการอยู่ใช้ได้ดีหรือไม่ (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

5) การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ

สำหรับการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการนั้น สำนักส่งเสริมสุขภาพพิจารณาจากการศึกษาของศาสตราจารย์นายแพทย์ต่อพงษ์ สงวนเสริมศรีเห็นว่า โครงการมีความคุ้มค่า โดยพิจารณาจากข้อมูลการรักษาคนไข้ Homozygous- β thalassemia 1 คน ใช้ค่าใช้จ่าย ประมาณ 10,000 บาทต่อเดือน คิดเป็น 120,000 บาทต่อปี และ 1,200,000 บาทต่อ 10 ปี จำนวนคนไข้ในภาคเหนือประมาณ 1 พันกว่าคน ดังนั้น จะมีค่าใช้จ่ายประมาณ 400-600 ล้านบาท ส่วนโครงการลงทุนปีละประมาณ 15 ล้านบาท (ดำเนินการไม่เฉพาะแต่ในภาคเหนือ แต่รวมถึงภาคอื่น ๆ ด้วย)ระยะเวลา 10 ปี เท่ากับ 150 ล้านบาท ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายจากการรักษาแล้วจะช่วยลดงบประมาณลงประมาณ 400 ล้านบาท ซึ่งยังไม่นับรวมถึงเรื่องจิตใจของผู้ป่วยและผู้ปกครอง (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนโครงการของผู้ร่วมโครงการ

(2) การจัดองค์กรโครงการ

1) รูปแบบองค์กรโครงการ

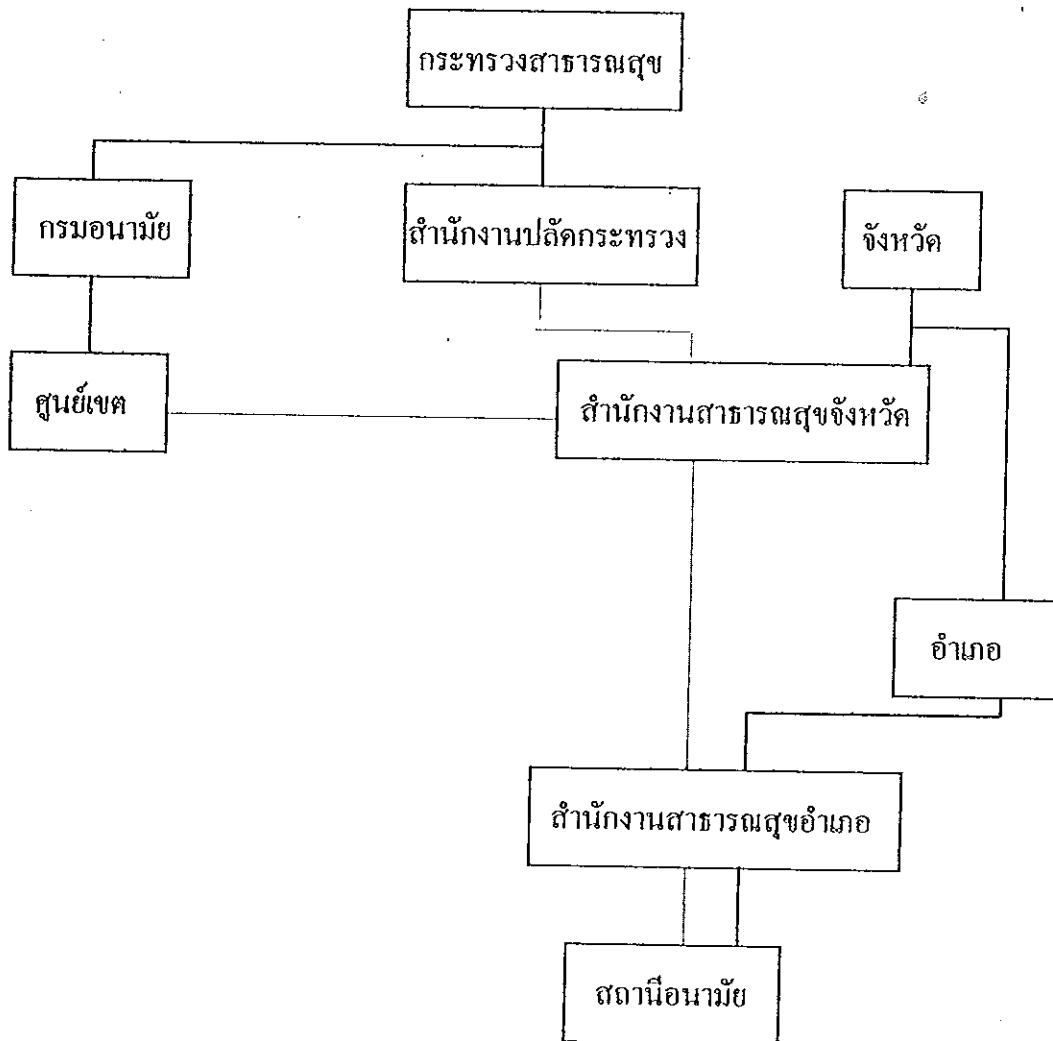
การจัดรูปแบบองค์กรของโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียของกรมอนามัยเป็นการจัดองค์กรแบบแนวนอน (horizontal) โดยแทรกงานโครงการเข้ากับระบบบริการสาธารณสุขที่มีอยู่ มีสำนักส่งเสริมสุขภาพเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ กำหนดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่ผู้ปฏิบัติในระดับพื้นที่ กำหนดให้มีการรวบรวมข้อมูล การนิเทศ

ติดตามของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นลำดับ (บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541) ดังภาพประกอบ 7

2) การควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้รูปแบบองค์กร
โครงการที่กำหนดขึ้น

ภายใต้รูปแบบการจัดองค์กรโครงการดังกล่าว ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขตมีหน้าที่โดยตรงในการรายงานผลการดำเนินการ โครงการของจังหวัดในเขตรับผิดชอบไปยังกรมอนามัย (สำนักส่งเสริมสุขภาพ) ตามแบบรายงานเฉพาะที่สำนักส่งเสริมสุขภาพได้กำหนดขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารโครงการในระดับเขต (งานอนามัยแม่และเด็ก ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต) ไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานของจังหวัดหรือผู้ปฏิบัติงานในระดับอำเภอและตำบลได้ ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานดังกล่าวไม่ได้อยู่ในสายบังคับบัญชาโดยตรง จึงทำได้เพียงการนิเทศเป็นครั้งคราว และส่วนใหญ่จะนิเทศงานในระดับจังหวัดมากกว่าลงไปนิเทศในพื้นที่ปฏิบัติงาน จึงทำให้ไม่สามารถรายงานผลการปฏิบัติงานได้ครบถ้วน เนื่องจากจังหวัดส่วนใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงานโครงการไปยังสำนักส่งเสริมสุขภาพโดยตรง (บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541) และในส่วนของผู้ปฏิบัติงานโครงการยังมีความรู้สึกว่ โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมียนี้เป็นโครงการที่เข้ามาเพิ่มเนื้องาน หรือกิจกรรมให้ต้องดูแลมากยิ่งขึ้น (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

ภาพประกอบ 7 สายการบังคับบัญชาองค์กรที่ดำเนินงานโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจากชาติสซีเมีย ของกรมอนามัย



————— สายการบังคับบัญชา

————— สายการนิเทศ / ประสานงาน

ที่มา : คัดแปลงจากแผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริการงานสาธารณสุขในราชการ
บริหารส่วนภูมิภาค ในปฏิทินสาธารณสุข 2543 , ม.ป.ป. : 37

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดองค์กรโครงการของผู้ร่วมโครงการ

1. เจ้าหน้าที่ของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ เขต 12 มีความเห็นว่า ในการจัดองค์กรโครงการ ควรกำหนดให้หน่วยงานระดับจังหวัด เป็นผู้รับผิดชอบ ติดตาม การปฏิบัติงานในระดับอำเภอ และตำบล (โดยหน่วยงานในระดับเขต เป็นผู้รับผิดชอบติดตามการปฏิบัติงานในระดับจังหวัด) เพื่อว่าจังหวัดจะได้ให้ความสำคัญ และให้ความสนใจกับปัญหาโรคธาลัสซีเมียมากขึ้น อย่างไรก็ตามการกำหนดนโยบายในการแก้ปัญหาสาธารณสุขในระดับจังหวัดเองก็ยังไม่เห็นความสำคัญของปัญหาเกี่ยวกับเรื่องนี้มากนัก เนื่องจากยังมีปัญหาสาธารณสุขอีกมากมายที่ต้องเร่งแก้ไข (บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541)

2. ผู้รับผิดชอบโครงการในส่วนกลาง เห็นว่า ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานควรหาวิธีการที่จะทำให้งานโครงการป้องกัน และควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมียที่แทรกเข้าไปอยู่ในระบบบริการสาธารณสุข มีลักษณะเป็นงานประจำหรืองานปกติที่หญิงตั้งครรภ์ทุกคนควรได้รับบริการตรวจธาลัสซีเมีย (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

ข. การนำโครงการไปปฏิบัติ

(1) ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน

1) บุคลากร

- ความรู้ ความสามารถ และปริมาณของบุคลากรที่ได้รับการ

จัดสรรเพื่อร่วมโครงการ

บุคลากรที่ร่วมโครงการมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภาระงานที่ต้องทำเนื่องจากเป็นบุคลากรทางวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล นักเทคนิคการแพทย์ และเจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ (บุคคลที่ 16 (สัมภาษณ์), 25 สิงหาคม 2541) อย่างไรก็ตามผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นว่าบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรให้ร่วมโครงการมีปริมาณไม่ได้สัดส่วนกับภาระงานที่ต้องทำ และไม่มีผู้รับผิดชอบงานโดยตรง (บุคคลที่ 17 (สัมภาษณ์), 7 สิงหาคม 2541 ; บุคคลที่ 18 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541 ; บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541 ; บุคคลที่ 19 (สัมภาษณ์), 7 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 20 (สัมภาษณ์), 19 สิงหาคม 2541) ทั้งนี้เนื่องจากงานโครงการจะแทรกเข้ากับระบบบริการปกติที่มีอยู่ เช่น ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพและรักษาพยาบาล ฝ่ายฝากครรภ์ ฝ่ายชันสูตรและฝ่ายเวชกรรมสังคม โดยไม่เพิ่มบุคลากร (บุคคลที่ 15

(สัมภาษณ์), 6 สิงหาคม 2541) มีเพียงฝ่ายชันสูตร โรงพยาบาลแม่และเด็กในสังกัดกรมอนามัย ที่เห็นว่าบุคลากรมีปริมาณได้สัดส่วนกับภาระงาน เนื่องจากได้รับการจัดสรรเครื่องมือตรวจทางห้องปฏิบัติการธาตุสัณเภาที่เป็นเครื่องอัตโนมัติ ได้แก่ เครื่องตรวจนับเม็ดเลือดอัตโนมัติ เครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดง ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวช่วยลดระยะเวลาในการตรวจวินิจฉัย อีกทั้งยังสามารถนำมาใช้ในงานตรวจชันสูตรทั่วไปอีกด้วย (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 22 (สัมภาษณ์), 17 สิงหาคม 2541)

- การเตรียมหรือพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคเฉพาะด้านเพื่อร่วมโครงการ

โครงการได้จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับโรคเลือดจางธาตุสัณเภาแก่บุคลากรที่ร่วมโครงการ และอบรมบุคลากรด้านเทคนิคเฉพาะด้าน ได้แก่ การให้คำปรึกษาทางพันธุกรรม การตรวจทางห้องปฏิบัติการธาตุสัณเภา และการตรวจวินิจฉัยทารกก่อนคลอด (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541 ; บุคคลที่ 20 (สัมภาษณ์), 19 สิงหาคม 2541 ; บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากรโครงการของผู้ร่วมโครงการ

เจ้าหน้าที่ฝ่ายชันสูตรและฝ่ายฝากครรภ์ โรงพยาบาลแม่และเด็กได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้

1. เมื่อหน่วยงานรับโครงการมาปฏิบัติ ผู้บริหารควรเรียกทุกฝ่ายที่ต้องปฏิบัติงานมาประชุมร่วมกัน เพื่อจะได้รู้ว่าตนเองอยู่ในส่วนไหนของโครงการ จะต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง ฝ่ายปฏิบัติทำอย่างไร ฝ่ายวิชาการทำอย่างไร โดยกระจายงานออกไป และเมื่อผลงานสำเร็จก็มาประชุมกันอีกครั้ง ในทางปฏิบัติโครงการไม่มีการประชุม แต่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับมอบหมายงานให้ทำเลยจึงทำให้ผู้ปฏิบัติไม่ทราบความเป็นมาของโครงการ และเมื่อทำแล้วสรุปผลการทำงานเป็นอย่างไรก็ไม่ทราบ ผู้ปฏิบัติจะทราบเพียงงานที่ตนต้องทำเท่านั้นจึงคิดว่าผู้ร่วมโครงการทุกคนควรได้รับทราบโครงการร่วมกัน (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 23 (สัมภาษณ์), 17 สิงหาคม 2541)

2. การอบรมเชิงปฏิบัติการ DNA analysis ควรส่งนักวิทยาศาสตร์การแพทย์ หรือสูติแพทย์เข้ารับการอบรม แต่ในทางปฏิบัติโรงพยาบาลแม่และเด็กส่งเจ้าหน้าที่งาน

วิทยาศาสตร์การแพทย์เข้ารับการอบรม เนื่องจากฝ่ายชั้นสูตกร ไม่มีบุคลากรที่เป็นนักวิทยาศาสตร์การแพทย์ ส่วนสูติแพทย์มีเพียง 3 คน โดย 2 คนทำหน้าที่บริหาร คือเป็นผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขตและผู้อำนวยการ โรงพยาบาลแม่และเด็ก คงเหลือแพทย์ที่ให้บริการหน่วยฝากครรภ์เพียง 1 คน จึงไม่สามารถเข้ารับการอบรมได้ (บุคคลที่ 22 (สัมภาษณ์), 7 สิงหาคม 2541)

2) งบประมาณ

- ความพอเพียงและทันเวลาของงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน

โครงการได้รับการสนับสนุนค้ำจุนงบประมาณอย่างพอเพียงในด้านการจัดอบรมบุคลากร ส่วนที่ยังขาดอยู่ก็คืองบประมาณสำหรับผลิตสื่อให้ความรู้แก่ประชาชน เช่น สปอต (spot) โทรทัศน์ และสื่อต่าง ๆ ที่จะให้แก่ชุมชน (บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541 ; บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541) อย่างไรก็ตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีความล่าช้า เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลางได้รับผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีเวลาในการใช้งบประมาณน้อยคือ ในช่วงไตรมาสที่ 3 (เมษายน - มิถุนายน) และไตรมาสที่ 4 (กรกฎาคม - กันยายน) ส่งผลให้งานล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ในแผน (บุคคลที่ 17 (สัมภาษณ์), 7 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541)

ส่วนงบประมาณซื้อน้ำยาตรวจทางห้องปฏิบัติการธาตุซีเมียสำหรับการตรวจคัดกรอง โครงการได้รับพอเพียงเงินในบางจังหวัดคิดว่าอยากนำงบประมาณส่วนนี้ไปใช้ในงานอื่น (บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541) เนื่องจากมีปัญหาซื้อขายตรวจคัดกรองเหลือและหมดอายุการใช้งาน โดยเฉพาะโรงพยาบาลชุมชนซึ่งไม่สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยตนเองได้ เพราะเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงาน เมื่อกรมอนามัยให้งบประมาณมาก็ต้องซื้อหมดทั้งจำนวน ไม่สามารถแบ่งซื้อเพื่อความเหมาะสมกับอายุการใช้งานของน้ำยาได้ (บุคคลที่ 20 (สัมภาษณ์), 19 สิงหาคม 2541)

สำหรับการตรวจยืนยันธาตุซีเมียผู้รับผิดชอบงานนี้คือ ฝ่ายชั้นสูตกร โรงพยาบาลแม่และเด็กมีความเห็นว่างบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ เนื่องจากต้องซื้อน้ำยาจากต่างประเทศ ซึ่งมีราคาแพงและราคาน้ำยาสูงขึ้นจากเดิมมาก ทั้งนี้เป็นผลมาจากการลดค่าเงินบาทของประเทศไทย จากเดิมราคา 40,000 บาท ขึ้นราคาเป็น 60,000 บาท และ 90,000 บาท โดยยังคงตรวจได้ 500 รายเช่นเดิม ปัจจุบันราคาน้ำยาลดลงเหลือ 80,000 บาท ซึ่งก็ยังเป็นราคาที่สูงทำให้โรงพยาบาลต้องนำเงินบำรุงมาช่วยค่าใช้จ่ายในส่วนนี้จนภายหลังต้องหยุดตรวจชั่วคราวเนื่อง

จากโรงพยาบาลไม่มีเงินบำรุงที่จะสนับสนุนน้ำยาอีกแล้วต้องรอนงบประมาณในปีถัดไป (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 22 (สัมภาษณ์), 17 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 24 (สัมภาษณ์), 26 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 25 (สัมภาษณ์), 26 สิงหาคม 2541) อย่างไรก็ตามโรงพยาบาลแม่และเด็กสามารถเรียกเก็บเงินค่าตรวจตามสิทธิ์ของคนไข้ได้ ซึ่งมีงบอยู่แล้วคืองบบัตรสุขภาพ งบสวัสดิการรักษายาพยาบาลประชาชนผู้มีรายได้น้อย (สปร.) ซึ่งการตรวจธาตุสัขีเมียสามารถเบิกงบส่วนนี้ได้ (บุคคลที่ 16 (สัมภาษณ์), 25 สิงหาคม 2541) แต่ในทางปฏิบัติแล้วค่าบริการตรวจคัดกรองโรงพยาบาลต้องบังคับไปในใบสั่งยาให้คนไข้จ่าย 40 บาท และสำหรับคนไข้ที่เบิกค่ารักษายาบาลได้จะต้องจ่าย 50 บาท ในขณะที่ค่าบริการตรวจวินิจฉัยยืนยัน 150 บาทคนไข้จะไม่ค่อยยอมจ่ายโดยให้เหตุผลว่าไม่มีเงินและตัวคนไข้เองก็ไม่ได้ช้ยาว่าตนเองเป็นพาหะหรือเป็นโรคธาตุสัขีเมียหรือไม่ โรงพยาบาลจึงจำเป็นต้องตรวจให้คนไข้ฟรีซึ่งส่งผลให้โรงพยาบาลไม่มีเงินหมุนเวียนเพื่อซื้อน้ำยาในครั้งต่อไป (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 22 (สัมภาษณ์), 19 สิงหาคม 2541)

- ความรัดกุมของระบบการควบคุมค่าใช้จ่ายโครงการ

ส่วนระบบการควบคุมค่าใช้จ่าย การจัดทำบัญชี การเก็บหลักฐานงบประมาณโครงการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีความรัดกุมเพียงพอ โดยควบคุมการรับจ่ายงบประมาณและหลักฐานตามระเบียบกระทรวงการคลัง ซึ่งกำหนดให้งานตามแผนงานต่าง ๆ ต้องเบิกงบประมาณจากงานการเงิน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำหรับโครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อจากธาตุสัขีเมีย อยู่ในกลุ่มงานแม่และเด็ก การจัดทำบัญชี การเก็บหลักฐานอยู่ที่งานการเงินซึ่งมีความรัดกุม เนื่องจากงานการเงินไม่ได้ควบคุมงบประมาณโครงการด้วยตนเองทั้งหมดแต่งานแม่และเด็กซึ่งเป็นเจ้าของโครงการควบคุมด้วย โดยจะมีทะเบียนคุมยอดงบประมาณ นอกจากนี้งานการเงินยังคุมงบประมาณโดยเช็คยอดจากสำนักงานคลังจังหวัด เดือนละ 1 ครั้งอีกด้วย อย่างไรก็ตามระบบการควบคุมงบประมาณดังกล่าวมีผลทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน เนื่องจากการรวมอำนาจอยู่ที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเท่านั้น

สำหรับงบประมาณเพื่อซื้อน้ำยาตรวจกรองธาตุสัขีเมียของโรงพยาบาลชุมชนทั้งหมดซึ่งตั้งชื่อจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยขอนแก่นนั้นจะเบิกผ่านงานการเงินของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด(ยกเว้นโรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลแม่และเด็กที่ดำเนินการจัดซื้อน้ำยาด้วยตนเอง) ซึ่งไม่มีปัญหาเรื่องความล่าช้าเนื่องจากเป็นส่วนราชการด้วยกันสามารถวางฎีกาเบิกโดยใช้ใบสำคัญรับเงินในนามของคณะเทคนิคการแพทย์ จึงไม่

มีปัญหาเรื่องการเบิกจ่าย และหลักฐานสามารถส่งมายังฝ่ายการเงินทันเวลาและถูกต้อง ซึ่งการเบิกจ่ายงบประมาณก็ใช้วิธีควบคุมแบบเช็ค 3 ยอด ดังกล่าวข้างต้น (บุคคลที่ 26 (สัมภาษณ์), 13 สิงหาคม 2541)

- ความเหมาะสมได้สัดส่วนกันของค่าใช้จ่ายกับผลของโครงการ ผลของโครงการที่ได้รับยังไม่เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไป เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการตรวจทางห้องปฏิบัติการค่อนข้างสูง โดยเฉพาะการตรวจวินิจฉัยยืนยัน ซึ่งต้องใช้เครื่องมือและน้ำยาตรวจที่มีราคาแพง ในขณะที่คนไข้ไม่เห็นความสำคัญของโรคราไส้ซีเมียและไม่สนใจผลการตรวจเลือด (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 22 (สัมภาษณ์), 19 สิงหาคม 2541)

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับงบประมาณโครงการของผู้ร่วมโครงการ

1. งานการเงินของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีความเห็นว่าการจัดสรรงบประมาณนั้น ส่วนกลางควรจะแจ้งการจัดสรรและส่งงบประมาณตั้งแต่ต้นปี ด้วยยอดงบประมาณที่แน่นอนเพื่อว่าหน่วยงานจะได้จัดทำแผนการทำงานได้เหมาะสม ที่เป็นอยู่ ผู้รับผิดชอบโครงการจะไม่กล้าดำเนินการอะไรเนื่องจากต้องคอยดูว่าจะได้งบประมาณหรือไม่ และได้ตามจำนวนที่เสนอขอไปหรือไม่ (บุคคลที่ 26 (สัมภาษณ์), 13 สิงหาคม 2541)

2. ผู้ร่วมโครงการของโรงพยาบาลแม่และเด็กมีความเห็นว่าควรจัดสรรงบประมาณเพื่อซื้อน้ำยาตรวจราล์สซีเมียให้พอเพียงกับคนไข้และจัดสรรให้ทันเวลา (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 22 (สัมภาษณ์), 17 สิงหาคม 2541 ; บุคคลที่ 27 (สัมภาษณ์), 9 สิงหาคม 2542) ในขณะที่โรงพยาบาลศูนย์ยะลาเห็นว่ากรมอนามัยน่าจะสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดซื้อครุภัณฑ์ มากกว่าน้ำยาตรวจราล์สซีเมีย เนื่องจากโรงพยาบาลมีกำลังซื้อน้ำยาตรวจและสามารถใช้เงินบำรุงโรงพยาบาลซื้อได้ทันที กรมอนามัยควรสอบถามมายังโรงพยาบาลว่ายังขาดครุภัณฑ์ส่วนไหนบ้างแล้วก็สนับสนุนไปให้ แต่ถ้าหากไม่สามารถสนับสนุนครุภัณฑ์ได้ งบประมาณที่กรมอนามัยให้มาเพื่อซื้อน้ำยาตรวจราล์สซีเมียนั้น กรมอนามัยน่าจะเปิดช่องให้โรงพยาบาลเบิกมาไว้ในงบประมาณของโรงพยาบาลได้เลย และหลังจากนั้นก็เข้าระบบการจัดซื้อตามปกติ เป็นงบซื้อน้ำยาปกติของฝ่ายชันสูตร ทั้งนี้เพื่อแก้ปัญหาซื้อขายหรือหามา (บุคคลที่ 20 (สัมภาษณ์), 19 สิงหาคม 2541)

3) วัตถุประสงค์

- ความทันสมัยด้านวิทยาการและเทคโนโลยีของวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมกับความยาก และสลับซับซ้อนของโครงการ

ครุภัณฑ์

ครุภัณฑ์ทางห้องปฏิบัติการที่ได้รับการสนับสนุนเพื่อดำเนินงานโครงการมีคุณภาพ มีความทันสมัยด้านวิทยาการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับโครงการซึ่งได้แก่ เครื่องตรวจนับเม็ดเลือดอัตโนมัติ เครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดง และเครื่องตรวจขยายหน่วยพันธุกรรม (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541 ; บุคคลที่ 22 (สัมภาษณ์), 19 สิงหาคม 2541)

วัสดุ และเวชภัณฑ์ทางการแพทย์

สำหรับน้ำยาตรวจคัดกรอง โครงการได้นำน้ำยา Thal screen test ซึ่งศาสตราจารย์นายแพทย์ต่อพงษ์ สงวนเสริมศรี ได้ศึกษาไว้มาทดลองใช้ ทั้งนี้เพื่อแก้ปัญหาเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการไม่มีประสบการณ์ในการแปลผลการตรวจคัดกรองด้วยวิธี OF และ DCIP และปัญหาภาระงานของฝ่ายชันสูตร โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ซึ่งวิธีการตรวจด้วย Thal screen test นี้ เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาสามารถตรวจได้โดยไม่ต้องผ่านไปยังฝ่ายชันสูตร วิธีการตรวจกรองแบบใหม่นี้ ต้นทุนถูกมากคือ 5 บาทต่อราย แต่ใช้ได้เฉพาะในหญิงตั้งครรภ์ สาเหตุที่กรมอนามัยเลือกน้ำยาตัวนี้ เนื่องจากเห็นว่า راثัสซีเมียชนิดที่เป็นปัญหาคือ Homozygous β -thal และ β -thal / Hb E ส่วน α ไม่ค่อยเป็นปัญหา เพราะ Hb Barts' Hydrops fetalis จะเสียชีวิตหลังคลอด ส่วน Hb H disease นาน ๆ ครั้งจึงจะมารับการรักษา ซึ่งน้ำยาตรวจกรองชนิดใหม่นี้ สามารถตรวจได้ทั้ง Thalassemia β และ hemoglobin E เพราะฉะนั้น จะสามารถลดปัญหาเด็กที่คลอดออกมาเป็น Homozygous β -thal และ β -thal / Hb E ลงได้ ซึ่งจะลดต้นทุนการรักษาไปมาก ส่วน α -thal trait วิธีนี้ยังตรวจไม่ได้ (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

- ความพอเพียงและทันเวลาของวัสดุและครุภัณฑ์ที่ได้รับการสนับสนุน

ครุภัณฑ์

ผู้รับผิดชอบโครงการในส่วนของการมหาวิทยาลัยการแพทย์ มีความเห็นว่า ครุภัณฑ์ที่โครงการได้รับการสนับสนุนยังไม่เพียงพอ ปัจจุบันกรมอนามัยทำได้เพียงการตรวจวินิจฉัยยืนยันراثัสซีเมียเท่านั้น ยังไม่ถึงขั้นที่จะวินิจฉัยทารกในครรภ์ เนื่องจากยังไม่มี

เทคโนโลยีที่จะทำคือ ซึ่งจุดของอนุชีววิทยา (molecular biology) น่าจะต้องสนับสนุนวัสดุ ครุภัณฑ์เพื่อให้ครบวงจร โดยทำเฉพาะในห้องปฏิบัติการใหญ่ ๆ เช่น กรมการแพทย์ทำที่โรงพยาบาลเด็ก ส่วนกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ทำที่สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สาธารณสุข หรือศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ในภูมิภาคที่มีปัญหามาก ๆ เช่น ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์จังหวัดขอนแก่น หรือศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งมีความพร้อม (บุคคลที่ 28 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

อย่างไรก็ตามในระดับปฏิบัติการเจ้าหน้าที่ฝ่ายชันสูตรของโรงพยาบาลแม่และเด็ก จังหวัดยะลา ซึ่งเป็นโรงพยาบาลในสังกัดกรมอนามัย กลับมีความเห็นว่า ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียมีพอเพียง และมีครุภัณฑ์บางส่วนที่ยังไม่ได้นำมาใช้คือ เครื่องตรวจขยายหน่วยพันธุกรรม ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดด้านบุคลากรของฝ่ายชันสูตรโรงพยาบาลแม่และเด็ก ที่มีเพียงเจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ 2 คน ซึ่งครุภัณฑ์ที่ใช้ในโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมีย ของโรงพยาบาลแม่และเด็กซึ่งได้แก่ เครื่องตรวจนับเม็ดเลือดอัตโนมัติ เครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดง และเครื่องตรวจขยายหน่วยพันธุกรรม กรมอนามัยเป็นผู้จัดซื้อเครื่องเองทั้งหมด และจัดสรรไปยังศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขตทุกแห่งที่มีโรงพยาบาลแม่และเด็ก โดยไม่มีการสอบถามถึงความพร้อมของฝ่ายชันสูตร (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 1 ตุลาคม 2541)

- วัสดุ และเวชภัณฑ์ทางการแพทย์

ผู้ปฏิบัติงานโครงการเห็นว่า ในส่วนของวัสดุอุปกรณ์ และเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ที่ได้รับการสนับสนุนเพื่อดำเนินการมีความพอเพียง โดยเฉพาะเวชภัณฑ์ทางการแพทย์คือน้ำยาตรวจคัดกรองธาลัสซีเมีย และยา folic acid จากการไปนิเทศงานของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต 12 จังหวัดยะลา ซึ่งได้รับการสอบถามจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดว่าทำไมส่งยา folic acid มาให้มากมายขนาดนี้ ทั้ง ๆ ที่มีคนไข้เพียงเล็กน้อย ส่วนน้ำยาตรวจกรอง OF และ DCIP ก็ได้รับมากจนใช้ไม่ทัน ทำให้น้ำยาหมดอายุการใช้งาน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจะสามารถนำเงินงบประมาณในการจัดซื้อน้ำยาตรวจคัดกรองบางส่วนไปใช้ในงานอื่นได้หรือไม่ (บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541)

- การเตรียมความพร้อม และการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการ ในช่วงที่โครงการเข้ามา โรงพยาบาลแม่และเด็ก ซึ่งมีหน้าที่รับ

ถึงส่งตรวจจากโรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ เพื่อตรวจยืนยันธาลัสซีเมียซึ่งยังไม่มีเครื่องเตรียมความพร้อมทางห้องปฏิบัติการ ซึ่งหลังจากที่กองอนามัยครอบครัวได้จัดอบรมเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการเพื่อตรวจวินิจฉัยธาลัสซีเมียแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายชันสูตรจึงพยายามจัดระบบห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียของตนเองขึ้น โดยศึกษาหาความชำนาญกันเอง

อย่างไรก็ตามยังไม่มีเครื่องควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการดังกล่าว เนื่องจากโรงพยาบาลแม่และเด็กไม่ได้ประสานกับกองมาตรฐานชันสูตร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เพื่อทำการควบคุมคุณภาพภายนอก มีเพียงการควบคุมคุณภาพภายในห้องปฏิบัติการ โดยควบคุมกับเครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดงหลังจากที่ได้ตรวจคัดกรองด้วยวิธี OF และ DCIP แล้ว ส่วนการทำการควบคุมคุณภาพเครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดงนั้น บริษัทผู้ขายเครื่องดังกล่าวจะส่งตัวอย่างควบคุมคุณภาพมาให้เพื่อควบคุมคุณภาพของเครื่อง (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541 ; บุคคลที่ 22 (สัมภาษณ์), 19 สิงหาคม 2541)

นอกจากนี้ในส่วน of ฝ่ายชันสูตร โรงพยาบาลศูนย์ยะลา ซึ่งมีหน้าที่ตรวจคัดกรองด้วยวิธี OF และ DCIP แล้วส่งส่งตรวจไปตรวจยืนยันที่โรงพยาบาลแม่และเด็กก็ยังไม่มีการเตรียมความพร้อมทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมีย ซึ่งหากพิจารณาความเกณฑ์พัฒนาระบบบริการสาธารณสุข (พบ.ส.) แล้ว โรงพยาบาลศูนย์ยะลา ยังไม่ได้ดำเนินการวินิจฉัยธาลัสซีเมียเลย กล่าวคือทำหน้าที่เพียงเจาะเลือด แล้วส่งตรวจที่โรงพยาบาลแม่และเด็ก โดยที่ยังไม่ได้ตรวจคัดกรองภายหลังโรงพยาบาลแม่และเด็กมีปัญหาเรื่องไม่มีงบประมาณซื้อน้ำยาตรวจยืนยัน โรงพยาบาลศูนย์ยะลาจึงส่งส่งตรวจไปยังศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ (จังหวัดสงขลา) และโรงพยาบาลสงขลา นครินทร์แทน โรงพยาบาลศูนย์ยะลาเพิ่งจะเริ่มทำการตรวจคัดกรองเมื่อต้นปี 2541 อย่างไรก็ตามยังมีปัญหาความแม่นยำของผลการตรวจคัดกรองด้วยวิธี OF เนื่องจากฝ่ายชันสูตรยังไม่มีเครื่อง spectrophotometer ค่อนข้างขาดแคลนจึงไม่สามารถยืนยันผลการตรวจคัดกรองได้อีกทั้งฝ่ายชันสูตรยังไม่มีการทำการควบคุมคุณภาพกับภายนอก มีเพียงการทำการควบคุมคุณภาพในน้ำยาตรวจคัดกรอง (บุคคลที่ 20 (สัมภาษณ์), 19 สิงหาคม 2541)

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ดำเนินการโครงการของผู้ร่วมโครงการ

1. ผู้ร่วมโครงการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์มีความเห็นว่า ในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์นั้นเนื่องจากแผนควบคุมป้องกันโรคธาลัสซีเมียแห่งชาติ โดยเฉพาะแผนแม่บทของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เพิ่งออกมา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ได้แบ่งความสามารถ

วิทยาศาสตร์การแพทย์จะเป็นแกนนำในการจัดฝึกอบรม และจะแจกตัวอย่างควบคุมคุณภาพให้ทุกห้องปฏิบัติการ (บุคคลที่ 28 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

2. ในส่วนของห้องปฏิบัติการธาตุซีเมีย โรงพยาบาลศูนย์ยะลา ขณะนี้ยังไม่มีเครื่องมือ ฝ่ายชันสูตรจึงพยายามซื้อชุดเพื่อที่จะแยกชนิดของฮีโมโกลบิน โดยตั้งงบประมาณขอจากโรงพยาบาลจากงบประมาณประจำปีของกระทรวงสาธารณสุข ขณะนี้โรงพยาบาลแม่และเด็กมีเครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดง 1 เครื่อง และเครื่องตรวจขยายหน่วยพันธุกรรมอีก 1 เครื่อง จึงเห็นว่าน่าจะนำเครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดง มาทำที่โรงพยาบาลศูนย์ยะลา โดยโรงพยาบาลศูนย์ยะลาจะรับหน้าที่ตรวจให้โรงพยาบาลแม่และเด็กเอง เนื่องจากผู้ใช้บริการของโรงพยาบาลศูนย์ยะลามีจำนวนมากกว่า และบุคลากรของโรงพยาบาลศูนย์ยะลาก็มีความพร้อมมากกว่า ซึ่งฝ่ายชันสูตรได้พยายามดำเนินการเพื่อให้ได้เครื่องดังกล่าวมาโดยเสนอผ่านหัวหน้าฝ่ายชันสูตรของโรงพยาบาลศูนย์ยะลา 2 วิธีคือ

1. ให้บุคลากรของโรงพยาบาลศูนย์ยะลาไปทำการตรวจยืนยันที่โรงพยาบาลแม่และเด็ก

2. ขอนำเครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดงของโรงพยาบาลแม่และเด็กมาทำการตรวจยืนยันที่โรงพยาบาลศูนย์ยะลา

สำหรับการขอเครื่องมาใช้ที่โรงพยาบาลศูนย์ยะลาถูกปฏิเสธจากโรงพยาบาลแม่และเด็ก ส่วนการให้บุคลากรของโรงพยาบาลศูนย์ยะลาไปทำการตรวจยืนยันที่โรงพยาบาลแม่และเด็กก็ยังไม่ได้ข้อสรุป

ส่วนเครื่องตรวจขยายหน่วยพันธุกรรมของโรงพยาบาลแม่และเด็กที่ยังไม่ได้นำมาใช้นั้น สาเหตุที่ไม่มีนักเทคนิคการแพทย์จากโรงพยาบาลศูนย์ยะลาสนใจไปทำงานในโรงพยาบาลแม่และเด็กก็เนื่องจากโรงพยาบาลแม่และเด็กไม่มีมีค่าตอบแทนล่วงเวลาและปัญหาการสั่งซื้อน้ำยาจากบริษัทตัวแทน (บุคคลที่ 20 (สัมภาษณ์), 19 สิงหาคม 2541)

4) การแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

- การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐราชการ

ในส่วนของหน่วยงานภายนอกที่เป็นภาครัฐราชการ โครงการได้กำหนดกลวิธีที่จะให้หน่วยงานภายนอกมาช่วยสนับสนุนการดำเนินการของโครงการ โดยการขอ

ความร่วมมือจากสำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติเพื่อให้ครู อาจารย์ เข้ารับการอบรมความรู้เกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียเพื่อสามารถคัดกรองโรคในกลุ่มนักเรียนระดับประถมศึกษา

ส่วนนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา กองอนามัยครอบครัว ร่วมกับศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต 8 จังหวัดนครสวรรค์ ได้ขอความร่วมมือจากกรมสามัญศึกษาเพื่อศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำความรู้เรื่องโรคธาลัสซีเมีย แทรกเข้าไปในหลักสูตรระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยทดลองแทรกเนื้อหาเรื่องโรคธาลัสซีเมียเข้าไปในแผนการเรียนการสอนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สายวิทยาศาสตร์ โดยมีครูที่สอนวิชาชีววิทยาให้ความรู้ก่อน แล้วให้นักเรียนทดลองตรวจด้วยตนเองและตรวจให้เพื่อน โดยใช้ยา Thai screen test ทั้งนี้เป้าหมายก็เพื่อให้เด็กเกิดความตระหนักเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียและแสวงหาบริการ

นอกจากนี้โครงการยังได้รับการสนับสนุนจากคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยศาสตราจารย์นายแพทย์ต่อพงษ์ สงวนเสริมศรี กำลังพัฒนาน้ำยาเพื่อใช้กับเครื่องตรวจขยายหน่วยพันธุกรรมที่โครงการมีอยู่เพื่อจะได้ไพรเมอร์(primer) ที่มีต้นทุนต่ำไม่ต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

- การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก และประชาชน

สำหรับหน่วยงานภายนอกที่เป็นภาคเอกชนนั้น โครงการได้รับการสนับสนุนจากสื่อมวลชนเป็นครั้งคราว ส่วนมูลนิธิโรคเลือดจางธาลัสซีเมียจะให้การสนับสนุนโครงการอย่างสม่ำเสมอ (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

อย่างไรก็ตามเมื่อนำโครงการไปดำเนินการในระดับจังหวัด (จังหวัดยะลา) จะไม่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและประชาชนในท้องถิ่น เนื่องจากมีช่องว่างทางภาษา ส่วนอาสาสมัครสาธารณสุขนั้นสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะเรียกเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียได้ เนื่องจากต้องจ่ายค่าตอบแทนให้อาสาสมัครสาธารณสุขที่จะต้องละทิ้งงานอาชีพของตนเองเพื่อเข้ารับการอบรม (บุคคลที่ 17 (สัมภาษณ์), 7 สิงหาคม 2541)

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอกของผู้ร่วมโครงการ

1. ผู้ปฏิบัติงานในระดับจังหวัดเห็นว่า ควรเน้นเรื่องของการให้ความรู้โดยการสนับสนุนสื่อที่เป็นสื่อมวลชนวงกว้าง เช่น สื่อโทรทัศน์ เพราะเรื่องนี้เป็นเรื่อง

ของการตัดสินใจโดยครอบครัว ฉะนั้นต้องมีการให้สื่อความรู้ที่เพียงพอให้ประชาชนตระหนัก (บุคคลที่ 17 (สัมภาษณ์), 7 สิงหาคม 2541)

2. ผู้รับผิดชอบโครงการในส่วนกลางมีความเห็นว่า สื่อมวลชนที่อยากให้สนับสนุนโครงการมากที่สุดคือ สื่อโทรทัศน์ ซึ่งกรมอนามัยมีเทปความรู้เกี่ยวกับธาตุซีเซียม ความยาว 10 นาที ซึ่งหากกองอนามัยครอบครัวประสานได้ อาจนำออกฉายเป็นสารคดีประมาณเดือนละ 1 ครั้ง โดยหากไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายก็จะดีมาก ซึ่งขณะนี้กองอนามัยครอบครัวกำลังติดต่อประสานงานอยู่ (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

(2). วิธีการ หรือหลักการบริหารจัดการ

1) การวางแผนดำเนินงาน

- ความสอดคล้องสัมพันธ์กันของกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของโครงการ

กองอนามัยครอบครัว ได้กำหนดแผนดำเนินงานที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน กล่าวคือได้กำหนดกรอบกิจกรรมหลัก ๆ ของโครงการว่า ประกอบด้วย การให้ความรู้แก่ประชาชน การคัดกรองผู้ป่วยและผู้เป็นพาหะในนักเรียนประถม และหญิงมีครรภ์ การให้คำปรึกษาทางพันธุกรรมและวางแผนครอบครัว และการให้บริการตรวจวินิจฉัยทารกในครรภ์ และการเสนอทางเลือกแก่หญิงตั้งครรภ์ในการยุติการตั้งครรภ์ ซึ่งหากสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้ก็สามารถเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์แน่นอน (บุคคลที่ 17 (สัมภาษณ์), 7 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์) ; 14 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 29 (สัมภาษณ์) , 2 ตุลาคม 2541 ; บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

- ความชัดเจนสามารถเข้าใจได้ง่ายของแผนดำเนินงานโครงการ

แผนดำเนินงานที่กองอนามัยครอบครัวกำหนดขึ้น เมื่อลงมาสู่หน่วยงานในระดับจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดได้จัดทำแผนดำเนินงานในระดับจังหวัดขึ้นให้สอดคล้องกับแผนดำเนินงานดังกล่าวโดยยึดระดับสถานบริการ เช่น ระดับจังหวัดทำหน้าที่ยะไร ระดับพื้นที่ทำหน้าที่ยะไร แล้วแจ้งแผนดำเนินงานที่จัดทำขึ้นไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความร่วมมือในการปฏิบัติงานโครงการ อย่างไรก็ตามแผนดำเนินงานดังกล่าวยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร ดังเห็นได้จากสำนักงานสาธารณสุขแจ้งไปยังโรงพยาบาลศูนย์ยะลาว่า จะดำเนินการโครงการในเด็กนักเรียนระดับประถมศึกษา ดังนั้นจึงมีเพียงฝ่ายเวชกรรมสังคมเท่านั้น

ที่รับทราบโครงการ ส่งผลให้การทำงานโครงการในส่วนของโรงพยาบาลศูนย์ยะลา ประสบ
 ปัญหาการประสานการทำงานโครงการภายใน (บุคคลที่ 16 (สัมภาษณ์), 25 สิงหาคม 2541)

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นในการวางแผนดำเนินงานโครงการของผู้
 ร่วมโครงการ

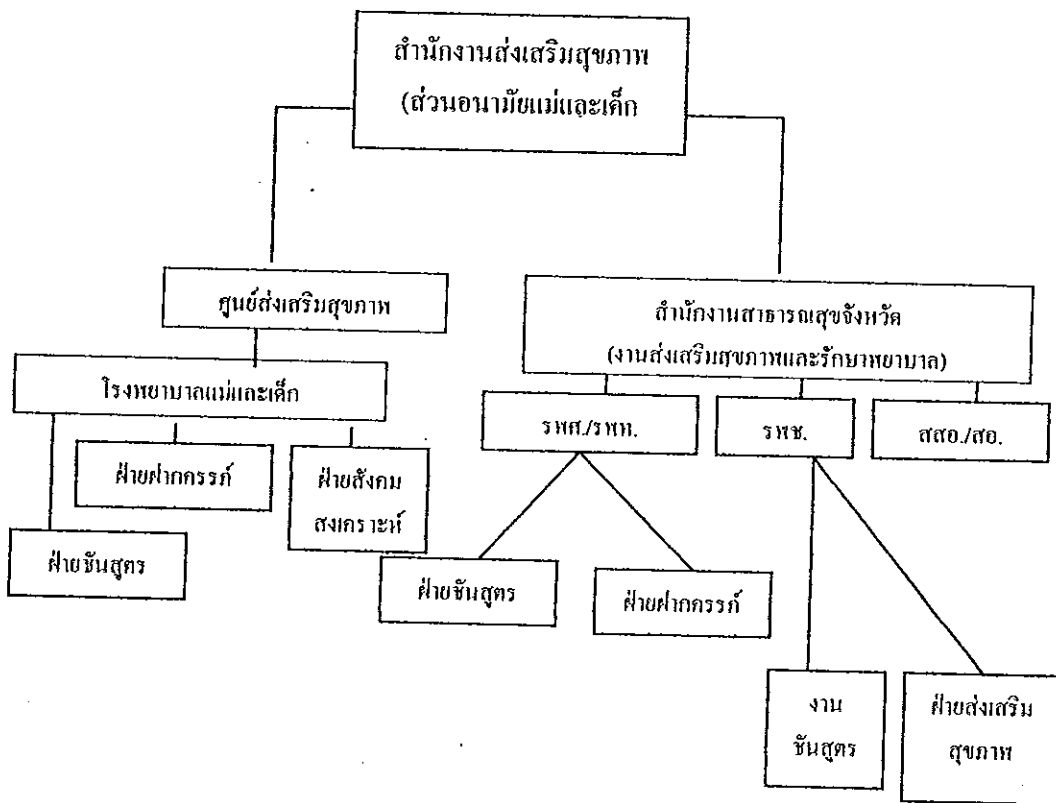
ในส่วนของโรงพยาบาลแม่และเด็กควรมีแผนย่อยของแต่ละ
 หน่วยงาน โดยกำหนดว่าส่วนไหนทำอะไร ใครเป็นผู้ดำเนินการ ระบุให้ชัดเจน และควรให้ทุก
 ฝ่าย ทุกแผนกที่มีการปฏิบัติงานต่อเนื่อง และเกี่ยวข้องกัน รับทราบแผนงานอย่างละเอียดพร้อม
 เหตุผล ทั้งนี้เพื่อความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องเถียงงานกัน ซึ่งจะทำงานเสร็จเร็วขึ้น
 (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 22 (สัมภาษณ์), 17 สิงหาคม 2541) นอกจากนี้
 ในส่วนของโรงพยาบาลศูนย์ยะลาที่มีปัญหาการแบ่งงานไม่ชัดเจน และปัญหาการประสานการ
 ทำงานเช่นเดียวกันกับโรงพยาบาลแม่และเด็ก จึงควรจัดทีมทำงานโครงการให้ชัดเจนและกำหนด
 ว่าแต่ละฝ่ายมีหน้าที่ทำอะไร (บุคคลที่ 20 (สัมภาษณ์), 19 สิงหาคม 2541)

2) การจัดหน่วยงาน

- ความชัดเจนของการแบ่งสายการบังคับบัญชา

การจัดรูปแบบการบริหารหรือการแบ่งสายบังคับบัญชาของโครง
 การมีความชัดเจน โดยโครงการได้แทรกเข้าไปในสายการบริหารงานปกติที่มีอยู่ตามโครงสร้าง
 การบริหารงาน ดังนี้ (บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541 ; บุคคลที่ 16 (สัมภาษณ์), 25
 สิงหาคม 2541 ; บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

ภาพประกอบ 8 การจัดองค์กรโครงการที่ดำเนินงานโครงการป้องกันและควบคุม
โรคเลือดจางธาลัสซีเมีย ของกรมอนามัย



รูปแบบการบริหารดังกล่าว เป็นการจัดองค์กร โครงการแบบแนวนราบ (horizontal) เนื่องจากต้องแทรกงานโครงการเข้ากับระบบบริการสาธารณสุขที่มีอยู่ อย่างไรก็ตาม วิธีปฏิบัติงานยังคงเป็นแบบแนวตั้ง (top-down approach) ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ามีเหมาะสม กล่าวคือสามารถครอบคลุมสถานบริการสาธารณสุขทุกระดับในลักษณะเครือข่ายการบริการ และการส่งต่อ และการรายงานผลก็รายงานขึ้นมาเป็นลำดับ (บุคคลที่ 17 (สัมภาษณ์), 7 สิงหาคม 2541)

- ความสัมพันธ์กันของขอบข่ายงานที่ทำให้การประสานการปฏิบัติ
ราบรื่น

การแทรกงาน โครงการเข้ากับระบบบริการสาธารณสุขที่มีอยู่นั้น
สำหรับหน่วยงานที่อยู่ในสายบังคับบัญชา การประสานการปฏิบัติงานเป็นไปโดยราบรื่น แต่
สำหรับหน่วยงานที่อยู่ในสายการนิเทศ หรือประสานงาน หรือหน่วยงานที่อยู่ในระดับเดียวกันได้
แก่ ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ เขต 12 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา หรือกรมอนามัย กรมวิทยา
ศาสตร์การแพทย์ และกรมการแพทย์ หรือฝ่ายเวชกรรมสังคม ฝ่ายชันสูตร ฝ่ายฝากครรภ์ของโรง
พยาบาลศูนย์ยะลา การประสานการปฏิบัติงานยังไม่ราบรื่นเท่าที่ควร มีลักษณะต่างฝ่ายต่างทำงาน
ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่มีการทำงานเป็นทีม (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นในการจัดหน่วยงานโครงการ ของผู้ร่วม
โครงการ

เจ้าหน้าที่ฝ่ายชันสูตร ของโรงพยาบาลศูนย์ยะลา มีความเห็นว่า ใน
การลงพื้นที่ของฝ่ายเวชกรรมสังคม ควรจะมีผู้ปฏิบัติงานของฝ่ายชันสูตร และฝ่ายฝากครรภ์ออก
ไปร่วมปฏิบัติงานด้วย เพื่อว่าทุกฝ่ายจะได้มีความรู้และรับรู้โครงการในแนวเดียวกัน ในทางปฏิบัติ
ฝ่ายชันสูตรจะมีหน้าที่ตั้งรับอย่างเดียว ไม่มีโอกาสได้รับทราบเรื่องการตรวจกรองเบื้องต้น การให้
ความรู้กับชุมชน จึงไม่เห็นกระบวนการทั้งหมดของโครงการ จึงอยากให้มีการทำงานร่วมกันเป็น
ทีมโดยลงไปปฏิบัติงานร่วมกันในพื้นที่ ซึ่งอย่างน้อยที่สุดผลประโยชน์ที่ได้ก็คือ การประสานงาน
ระหว่างเจ้าหน้าที่จะต้องดีขึ้น (บุคคลที่ 20 (สัมภาษณ์), 19 สิงหาคม 2541)

3) การอำนวยความสะดวก

- ความชัดเจน และเป็นที่เข้าใจร่วมกันในการชี้แจงนโยบาย และ
มอบหมายงานต่อหน่วยงาน หรือผู้ร่วมโครงการ

โครงการได้มีการชี้แจงนโยบายและมอบหมายงานต่อหน่วยงาน
และผู้ร่วมโครงการเพื่อรับทราบอย่างชัดเจน โดยกรมอนามัยได้จัดประชุมชี้แจงในเรื่องนโยบายใน
หลายระดับ ทั้งผู้ว่าราชการจังหวัด นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ศึกษา
ธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานประถมศึกษา รวมทั้งผู้ร่วมงานทุกระดับ และมอบหมายให้

หัวหน้าส่วนราชการของกระทรวงสาธารณสุขไปประชุมชี้แจง และมอบหมายโครงการแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องต่อไป (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

- ความชัดเจนของการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และการอนุมัติเบิกจ่ายทรัพยากร

โครงการ ได้จัดให้มีการประชุมชี้แจง โครงการในรายละเอียดแก่ผู้รับผิดชอบงานอนามัยแม่และเด็กในระดับเขตและระดับจังหวัด โดยได้กำหนดกิจกรรมโครงการไปสู่ผู้ปฏิบัติระดับตำบล และกำหนดให้มีการรายงานข้อมูล การนิเทศติดตามของจังหวัดและเขต รวมทั้งการเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน กล่าวคือดำเนินวัสดุ ครุภัณฑ์ และเอกสารต่าง ๆ กองอนามัยครอบครัวจะมีหนังสือแนบมาว่า ทรัพยากรเหล่านี้ใช้สำหรับงานอะไรบ้าง ส่วนเรื่องของงบประมาณก็มีความชัดเจน โดยงบประมาณที่ส่วนกลางโอนมาให้จังหวัดจะระบุว่าจะใช้ทำอะไร เช่น งบจัดอบรม งบนิเทศติดตาม ส่วนกลางจะไม่โอนงบประมาณมาโดยไม่แจ้งกิจกรรม (บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541)

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการอำนวยการโครงการของผู้ร่วม

โครงการ

4) การควบคุม และกำกับงานโครงการ

- ความรู้ ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติงานตามแนวทาง และได้มาตรฐานตามที่ต้องการ

ในส่วนของความรู้แล้วปัจจุบันผู้ร่วมโครงการมีความรู้ความเข้าใจงานโครงการดีขึ้นมากซึ่งเห็นได้จากการทดสอบก่อน และทดสอบหลังการอบรม อย่างไรก็ตามในขั้นการปฏิบัติฝ่ายส่งเสริมสุขภาพและรักษาพยาบาลและฝ่ายเวชกรรมสังคม ที่ทำหน้าที่ตรวจคัดกรองผู้ป่วยธาลัสซีเมียในเด็กนักเรียนยังมีความรู้ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการตรวจคัดกรองและการใช้แบบคัดกรองผู้ป่วยธาลัสซีเมีย (บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 16 (สัมภาษณ์), 25 สิงหาคม 2541)

ส่วนการกำหนดมาตรฐานการทำงานในลักษณะของผลงานที่เป็นรูปธรรมในแต่ละช่วงของโครงการ มีเฉพาะการตรวจคัดกรองผู้ป่วยในเด็กวัยเรียนในชุมชนเท่านั้น

โดยจะตรวจคัดกรองเด็กนักเรียนทุกคน ทั้งนี้โดยกำหนดมาตรฐานว่า ถ้าคะแนนการตรวจคัดกรองเกิน 5 คะแนน ให้สงสัยว่าเป็นโรคธาลัสซีเมีย และส่งตรวจเลือดเพื่อยืนยันว่าเป็นโรคหรือพาหะซึ่งมีมาตรฐานชัดเจน โดยส่วนกลางกำหนดแนวทางไว้แล้วตั้งแต่ต้นจนจบ รวมทั้งกำหนดให้มีการรายงานข้อมูลทุก 2 และ 6 เดือนตามแบบฟอร์ม ร.2 และ ร.3 ที่กองอนามัยครอบครัวกำหนดขึ้น และรายงานการตรวจคัดกรอง ทุก 2 เดือน (บุคคลที่ 17 (สัมภาษณ์), 7 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 14 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541) อย่างไรก็ตามในส่วนของการตรวจกรองและตรวจยืนยันของโรงพยาบาลศูนย์ยะลา และโรงพยาบาลแม่และเด็กยังไม่มีกำหนดมาตรฐาน เพราะหลังจากที่อบรมเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการแล้วยังไม่มีหน่วยงานใดมาติดตามนิเทศงานของฝ่ายชันสูตรเลย (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541 ; บุคคลที่ 20 (สัมภาษณ์) , 19 สิงหาคม 2541)

- ความสับสนเนื่อง สม่่าเสมอในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมโครงการ

ผู้ร่วมโครงการส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติงานอย่างสับสนเนื่อง สม่่าเสมอ มีเพียงฝ่ายชันสูตร โรงพยาบาลแม่และเด็ก ที่ต้องหยุดชะงักการทำงานไประยะหนึ่ง เนื่องจากขาดงบประมาณในการซื้อน้ำยาตรวจยืนยัน (บุคคลที่ 17 (สัมภาษณ์), 7 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 22 (สัมภาษณ์), 14 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 27 (สัมภาษณ์), 9 สิงหาคม 2542)

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมและกำกับงานโครงการ
ของผู้ร่วมโครงการ

ผู้รับผิดชอบโครงการของฝ่ายชันสูตร โรงพยาบาลแม่และเด็กมีความเห็นว่า งานตรวจคัดกรองและตรวจยืนยันธาลัสซีเมียของฝ่ายชันสูตร โรงพยาบาลแม่และเด็กควรมีผู้มานิเทศ เนื่องจากหลังจากอบรมแล้วเมื่อกลับมาทำงานยังไม่มีผู้มานิเทศติดตามการทำงานของฝ่ายชันสูตร จึงคิดว่าควรมีผู้มานิเทศ แนะนำการทำงานว่าทำอย่างไรจึงได้มาตรฐาน ในทางปฏิบัติมีเพียงพนักงานของบริษัทที่ขายเครื่องแยกสารฮีโม โกลบินในเม็ดเลือดแดงมาตรวจสอบเครื่องที่ขายว่ายังอยู่ในสภาพดีหรือไม่ ซึ่งจัดเป็นบริการหลังการขาย (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541)

ก. การประเมินผลโครงการ

(1) การประเมินผลโครงการ

1) การประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ

- การบรรจุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนดำเนินงาน

ในช่วงก่อนสิ้นแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 8 กองอนามัยครอบครัวจะประเมินกระบวนการของงานว่ามีความก้าวหน้าหรือไม่ ทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ว่าจะต้องอบรมแพทย์ที่คน ผู้ติแพทย์เพื่อทำการตรวจวินิจฉัยก่อนคลอดที่คน เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาก็คน และโรงพยาบาลที่แห่งที่จะต้องวินิจฉัยก่อนคลอดได้ โดยกองอนามัยครอบครัวจะประเมินทุกปี และเสนอรายงานต่อผู้รับผิดชอบโครงการในระดับสูงของกรมอนามัย (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

อย่างไรก็ตามในส่วนของผู้ปฏิบัติงานในระดับจังหวัดจะไม่ทราบ ผลการดำเนินงานของโครงการในส่วนของคนบรรจุวัตถุประสงค์ตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้หรือไม่ เนื่องจากไม่ทราบวัตถุประสงค์ของโครงการ จึงไม่รู้ว่าจะงานที่ทำเป็นไปตามแผนการดำเนินงานหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานจะทราบเพียงงานที่ตนเองต้องปฏิบัติแล้วรายงานผลการทำงานไปตามลำดับ (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541)

- การนำข้อมูลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลไกการดำเนินงาน

ผู้ปฏิบัติงานโครงการยังไม่มี การนำข้อมูลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลไกการดำเนินงานโครงการแต่อย่างใด เนื่องจากไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับมายังผู้ปฏิบัติงานโครงการ ผู้ปฏิบัติงานจึงไม่ทราบจุดบกพร่องที่จะต้องปรับปรุง (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541)

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลระหว่างโครงการของผู้ร่วมโครงการ

ผู้ปฏิบัติงานโครงการมีความเห็นว่าผู้บริหารโครงการป้องกัน และควบคุมโรคชาติสตีเมียควรพิจารณาว่า ในโครงการมีใครรับผิดชอบโครงการบ้าง และต้องนำผู้รับผิดชอบโครงการเหล่านั้นไปทำความเข้าใจในเรื่องของโครงการ เช่น เน้นกลุ่มเป้าหมายเด็กนักเรียน ก็ให้ฝ่ายเวชกรรมสังคมไป กลุ่มเป้าหมายในหญิงตั้งครรภ์ ก็ให้ฝ่ายฝากครรภ์ไป มีการตรวจเลือด ก็ให้ฝ่ายชันสูตรไป เรื่องงบประมาณ ก็ให้ฝ่ายการเงินไป โดยกองอนามัยครอบครัวจะต้องเรียกผู้รับผิดชอบโครงการเหล่านี้มาประชุมว่า มีโครงการลงมาในแต่ละ โรงพยาบาล ใครต้องทำอะไร

บ้าง ใครเป็นผู้รับผิดชอบประเมินผลโครงการ การดำเนินการแบบนี้จะเต็มรูปแบบ เมื่อสิ้นปี สามารถประเมินได้ว่า มีข้อบกพร่องจุดไหน ที่เป็นอยู่ไม่ทราบว่าจะประเมินอย่างไร และบางครั้ง โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียลงมาถึงไม่ทราบว่าโครงการไปลงในหน่วยงานใดของ โรงพยาบาล (บุคคลที่ 19 (สัมภาษณ์), 17 สิงหาคม 2541)

2) การประเมินผลท้ายโครงการ

- ความเชื่อถือได้ของระบบการประเมินผล

กองอนามัยครอบครัวจะมีการประเมินผลท้ายโครงการเมื่อสิ้นแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 8 ในปี พ.ศ.2544 โดยกองอนามัยครอบครัวจะเป็นผู้ประเมินผลโครงการ ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลในหลาย ๆ ด้านดังนี้ (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

1. ข้อมูลผู้เข้ารับการตรวจกรอง คู่เสี่ยง คู่เสี่ยงที่ส่งวินิจฉัยก่อนคลอด และหญิงตั้งครรภ์ที่ยุติการตั้งครรภ์

2. ข้อมูลเด็กที่คลอดออกมาแล้วเป็น Hb Barts' Hydrops fetalis เพื่อดูอุบัติการ

3. ข้อมูลหญิงตั้งครรภ์ที่ไม่เข้ารับการวินิจฉัยก่อนคลอด แต่เข้ารับบริการวางแผนครอบครัว

- การก่อให้เกิดปัญหาด้านกฎหมาย และมนุษยธรรม หรือศีลธรรมของ

โครงการ

ในเรื่องของการยุติการตั้งครรภ์ยังเป็นปัญหาด้านกฎหมายซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ โดยเฉพาะ โรงพยาบาลศูนย์ และ โรงพยาบาลทั่วไปที่ร่วมโครงการจะถามกลับมาว่า โรงพยาบาลแม่และเด็กจะรับทำการยุติการตั้งครรภ์ให้หญิงตั้งครรภ์หรือไม่หากหญิงตั้งครรภ์ยินยอม ซึ่งขณะนี้โรงพยาบาลแม่และเด็กต้องรับทำการยุติการตั้งครรภ์ และต้องเป็นที่เสี่ยงจนกว่าโรงพยาบาลอื่น ๆ จะเห็นความสำคัญ (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เห็นว่า การยุติการตั้งครรภ์มีปัญหาด้านศีลธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งชาวไทยมุสลิมซึ่งปัญหานี้เป็นปัญหาที่ยากสำหรับโครงการธาลัสซีเมีย (บุคคลที่ 21 (สัมภาษณ์), 10 สิงหาคม 2541 ; บุคคลที่ 22 (สัมภาษณ์), 17 สิงหาคม 2541; บุคคลที่ 29 (สัมภาษณ์), 2 ตุลาคม 2541)

- ความชัดเจนของอำนาจหน้าที่ ภารกิจหลัก ภารกิจรองของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

ในส่วนของการกำหนดอำนาจหน้าที่ของกรมต่าง ๆ ที่ร่วมโครงการมีความชัดเจนโดยในการประชุมเพื่อวางแผนโครงการได้กำหนดว่า กรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ และกรมการแพทย์ทำหน้าที่อะไร ซึ่งทั้ง 3 กรมจะต้องประสานการทำงานกันในลักษณะการทำงานต่อยอดกัน โดยกรมอนามัยมีหน้าที่ในการส่งเสริมป้องกันเริ่มจากการรณรงค์ให้ความรู้ การให้คำปรึกษาในหญิงตั้งครรภ์ และการค้นหาคู่เสี่ยง กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์มีหน้าที่ในการพัฒนาห้องปฏิบัติการ วางระบบการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการ ซึ่งกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์และกรมอนามัยได้ทำงานร่วมกันมาตลอด ส่วนกรมการแพทย์มีหน้าที่พัฒนาในเรื่องของการรักษาซึ่งสอดคล้องกับงานของกรมอนามัย เพราะหญิงตั้งครรภ์ที่ไม่ยุติการตั้งครรภ์จะได้นำบุตรที่ป่วยเป็นโรคธาลัสซีเมียเข้าสู่วงจรของการรักษา

อย่างไรก็ตามกรมการแพทย์ก็มีแผนของตนเองซึ่งมีแนวคิดในการทำงานแตกต่างจากกรมอนามัย โดยกรมการแพทย์จะเน้นรักษาโรคธาลัสซีเมียทั้ง 4 ชนิด คือ Hb Barts' Hydrops fetalis Homozygous β -thal β -thal / Hb E และ Hb H disease ในขณะที่กรมอนามัยจะเน้นค้นหา และป้องกันผู้ป่วยชนิด Homozygous β -thal และ β -thal / Hb E ก่อนโดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากร และเทคโนโลยีที่มีอยู่เป็นหลัก

นอกจากนี้ในทางปฏิบัติจะมีปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน เหลื่อมล้ำกัน เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำทางพันธุกรรม กรมอนามัยเห็นว่า เป็นงานในความรับผิดชอบของกรมอนามัย ในขณะที่กรมการแพทย์ก็มีการให้คำปรึกษาแนะนำทางพันธุกรรม เช่นกัน และงานในส่วนของห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียนั้น เนื่องจากกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ไม่สามารถตั้งงบประมาณได้ กรมอนามัยจึงต้องหางบประมาณมาสนับสนุนในส่วนนี้เพื่อว่างานที่กรมอนามัยทำไว้จะสามารถดำเนินการต่อไปได้ จึงทำให้ดูเหมือนว่าทั้ง 3 กรมทำงานซ้ำซ้อนเหลื่อมล้ำกัน ซึ่งส่งผลต่อการประสานงานโครงการ (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลทำโครงการ ของผู้ร่วมโครงการ

ผู้รับผิดชอบโครงการในส่วนกลางมีความเห็นว่า หากจะทำโครงการให้ได้ผลกรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ และกรมการแพทย์จะต้องทำงานในลักษณะต่อยอด

กัน กล่าวคือเมื่อกรมอนามัยตรวจกรองแล้วขั้นต่อไปก็คือ การยุติการตั้งครรภ์ ซึ่งส่วนนี้น่าจะเป็น ส่วนของการตรวจทางห้องปฏิบัติการและการรักษา งานเหล่านี้ไม่ใช่หน้าที่ของกรมอนามัยที่จะต้อง ทำทั้งหมด กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ และกรมการแพทย์จะต้องทำงานในลักษณะประสานต่อยอดกันให้ได้โดยไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนกัน โครงการนี้จะประสบความสำเร็จ (บุคคลที่ 15 (สัมภาษณ์), 6 พฤศจิกายน 2541)

4.2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียกับองค์ความรู้และทฤษฎีการบริหารโครงการ

จากการศึกษารูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการจริงในภาคใต้ของประเทศไทยทั้ง 3 โครงการในหัวข้อ 4.2.1 เมื่อนำรูปแบบการบริหารโครงการทั้ง 3 โครงการดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับองค์ความรู้และทฤษฎีการบริหารโครงการปรากฏผลดังตาราง 3

ตาราง 3 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อในภาคใต้ของประเทศไทยกับองค์ความรู้และทฤษฎีการบริหารโครงการ

องค์ความรู้ และทฤษฎีการบริหารโครงการ	ปรากฏการณ์การบริหารโครงการ			หมายเหตุ
	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อในภาคใต้ (จังหวัดสงขลา)	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อในระแวกชุมชน (จังหวัดสงขลา)	โครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อจากสัตว์สู่คน กรมอนามัย	
การวางแผนโครงการ				
1. การวางแผนโครงการ				
1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย มีความชัดเจน สามารถเป็นไปในทิศทางได้	/	/	/	* โครงการ ทั้ง 3 มีการประเมินความจำเป็นในการจัดทำโครงการ โดยพิจารณาจากข้อมูลชุมชนและการของโรคและค่าใช้จ่ายในการรักษาผู้ป่วยโรคติดเชื้อ ซึ่งเห็นว่าโรคติดเชื้อเป็นโรคทางพันธุกรรมที่สำคัญของประเทศไทย จึงจัดทำโครงการป้องกันและควบคุมขึ้น อย่างไรก็ตาม ทั้ง 3 โครงการยังไม่มีการประเมินความต้องการของประชาชนว่าต้องการบริการเกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
1.2 มีการประเมินความต้องการของประชาชนและความจำเป็นในการจัดทำโครงการ	x*	x*	x*	
1.3 มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ	x	x	x	
1.4 มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงการ	x	x	/	

หมายเหตุ : / หมายถึง คำนึงการสอดคล้องกันขององค์ความรู้ และทฤษฎีการบริหารโครงการ

x หมายถึง คำนึงการไม่สอดคล้องกันขององค์ความรู้และทฤษฎีการบริหารโครงการ

- หมายถึง ไม่มีข้อมูลความสัมพันธ์โครงการ

ตาราง 3 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานของโรงพยาบาลของรัฐและเอกชนในภาคใต้ของประเทศไทยที่ดำเนินการปฏิรูปการบริการสุขภาพ

องค์ความรู้ และกลยุทธ์การบริหารโครงการ	ปรากฏการณ์การบริการสุขภาพ			หมายเหตุ
	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อชนิดใหม่ในกลุ่ม (จังหวัดปัตตานี)	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อชนิดใหม่ในกลุ่ม (จังหวัดสงขลา)	โครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อจากสัตว์สู่คน	
2. การจัดการองค์ความรู้ 2.1 รูปแบบของศูนย์โครงการ - องค์การตามแนวราบ - องค์การตามแนวตั้ง 2.2 ภายใต้รูปแบบองค์กร โครงการที่ให้ความสำคัญ โครงการทางวิชาการควบคู่กับปฏิบัติการ ให้ความสำคัญ คนที่มีประสบการณ์เป็นวิทยากร	/	/	/	* ในทางปฏิบัติมีเพียงโรงพยาบาลเอกชนที่มีหน่วยงานรับผิดชอบที่เข้มแข็งทั้งโครงการของ รัฐบาลและเอกชน และเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานโครงการส่วนใหญ่ มาจากโรงพยาบาลเอกชนตามลำดับ จึงทำให้ รัฐบาลของโรงพยาบาลเอกชนมีความรู้และ ประสบการณ์ที่มากกว่าโครงการของ รัฐบาล อย่างไรก็ดีบุคลากรของโครงการ รัฐบาลมีประสบการณ์ที่มากกว่าและ ทำหน้าที่งานตามหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ ศึกษารายละเอียดโครงการต่อไป

ตาราง 3 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารโครงการเบื้องต้นและควบคุมปริมาณและค่าใช้จ่ายของโครงการที่ขอเสนอโครงการสู่สถาบันวิจัยการโครงการ

องค์ความรู้ และทฤษฎีความรู้บริหารโครงการ	ปรากฏการณ์การบริหารโครงการ			หมายเหตุ
	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคชาติที่มีอยู่ในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง)	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคชาติที่มีอยู่ในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)	โครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์	
<p>3. ทฤษฎีการต่อต้านการทุจริต</p> <p>- บุคลากร</p> <p>3.1 บุคลากรที่ได้รับการจัดสรร มีปริมาณและความรู้ความสามารถเพียงพอ ได้รับความสนใจ</p> <p>3.2 โครงการเสริมสร้างหรือพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	-	/*	/**	<p>*บุคลากรทางท้องถิ่นปฏิบัติภารกิจที่ชัดเจน และมีการตรวจวัดถึงต่อมของสติปัญญาสามารถ และปริมาณเพียงพอต่อการระงับ ส่วนบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโรคชาติที่มีอยู่ยังคงมีความสามารถอยู่</p> <p>** บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการระงับ อย่างไรก็ตามบุคลากรที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นว่า บุคลากรที่ได้รับการจัดสรรให้ร่วมโครงการมีปริมาณไม่เพียงพอต่อการระงับที่ควรทำ</p>

ตาราง 3 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อรับมือและควบคุมโรคติดเชื้อในภาคใต้ของประเทศไทยและภาคสุขภาพระดับจังหวัด

องค์ความรู้ และกลยุทธ์การบริหารจัดการ	ประเภทการดำเนินงาน			
	โครงการวิจัยเพื่อหาอุปแบบ ในการป้องกันและควบคุม โรคติดเชื้อในระดับชุมชน (จังหวัดชลบุรี)	โครงการวิจัยเพื่อหาอุปแบบ ในการป้องกันและควบคุม โรคติดเชื้อในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)	โครงการป้องกันและควบคุมโรค ติดเชื้อในสถานประกอบการ และชุมชน	ชุมชน
- งบประมาณ				
3.3 โครงการ ได้รับความสนับสนุนด้าน งบประมาณอย่างเพียงพอ	x	/	/	พบขาด
3.4 โครงการ ได้รับความจัดสรรงบประมาณ ในเวลาที่เหมาะสม	x	/	x	
3.5 โครงการ มีระบบการควบคุมค่าใช้จ่าย การจัดทำบัญชี การเก็บตักฐานที่มีความ รัดกุม	-	/	/	
3.6 ผลของโครงการ ได้มีส่วนร่วมหน่วยงานกับ ค่าใช้จ่ายทั้งหมดไป	-	x	x	

ตาราง 3 การประเมินศักยภาพในการบริหารงานและควบคุมโครงการที่มีผลในภาคใต้ของประเทศไทยตามวัตถุประสงค์การดำเนินงาน

ระดับงานและวัตถุประสงค์	ประเภทโครงการรวมโครงการ			หมายเหตุ
	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบ ในด้านการเงินและคน ในภาคใต้ที่มีผลในภาคใต้ (จังหวัดที่สูง)	โครงการวิจัยเพื่อหาแบบ ในการป้องกันและควบคุม โรคในพื้นที่ที่มีผลในภาคใต้ (จังหวัดกลาง)	โครงการป้องกันและควบคุมโรค ที่ต้องการมีผลในภาคใต้ กรณีงานนี้	
- วัตถุประสงค์ 3.7 วัตถุประสงค์และคุณลักษณะที่ ได้รับมอบ มีคุณลักษณะ มีความสัมพันธ์กับ ความยากและระดับของโครงการ 3.8 วัตถุประสงค์และคุณลักษณะที่ ได้รับมอบ มีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะที่มอบหมาย 3.10 มีการวัดผลความสำเร็จและ คุณภาพทางอื่น ๆ	✓	✓	✓	* โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนด้าน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ แต่เนื่องจากโครงการนี้ ได้ทำการเข้าไปในระบบสาธารณสุขที่มีอยู่แล้ว จึงใช้ทรัพยากรที่มีอยู่แล้วของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ร่วมโครงการ ซึ่งวัตถุประสงค์และคุณลักษณะที่ มอบหมาย ได้สัมพันธ์กับโครงการ มีความสัมพันธ์ และตามที่ได้ดำเนินการโครงการ ได้เห็น **ในระดับปฏิบัติการ ผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้รับผิดชอบโครงการ จะได้รับการสนับสนุนด้าน บุคลากร และวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งโครงการจะได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 3 ภาพเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการรายได้และวงเงินรายได้ของระดับพื้นที่ของประเทศไทยและกลุ่มรายได้ระดับภูมิภาคได้ของประเทศไทยและกลุ่มรายได้ระดับจังหวัดของประเทศไทย

องค์ความรู้ และทฤษฎีการบริหารจัดการ	ประเภทการนำการบริหารจัดการ			
	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคสัตว์ที่มีใน ระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง)	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคสัตว์ที่มีใน ระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)	โครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อจากสัตว์ที่มี กรมอนามัย	หมายเหตุ
- การแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก				
3.11 ผู้บริหาร โครงการ ได้กำหนดเป้าหมายและแผนงาน ตลอดจนกลยุทธ์ที่จะนำหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ มาช่วยสนับสนุน การดำเนินงานของโครงการให้เกิดผลสัมฤทธิ์	/	/	/	
3.12 ผู้บริหาร โครงการสามารถเชื่อมโยงใน การติดต่อขอความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่มีเกี่ยวข้อง ภายใต้สโลแกนของ "สถาปนาร่วม"	x	-	/	
3.13 โครงการ ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายการเมือง สื่อมวลชน ชุมชน สถาบัน หรือองค์กรสาธารณะประโยชน์ ภาคเอกชน ชุมชน และประชาชน ไม่ท้องถิ่น	/	-	/	

ตาราง 3 การเปรียบเทียบแบบรูปแผนการบริการสาธารณสุขกับและกลุ่มโรคเรื้อรังที่มีโอกาสใช้ของประเภทที่เหมือนกันของความรู้และทัศนคติในการดูแลสุขภาพ

องค์ความรู้ และทัศนคติการบริการสาธารณสุข	ปรากฏการณ์การบริการสาธารณสุข			หมายเหตุ
	โครงการวิจัยที่ก่อรูปแบบ ในการป้องกันและควบคุม โรคเรื้อรังที่มีอยู่ในระดับชุมชน (จังหวัดสุราษฎร์ธานี)	โครงการวิจัยที่ก่อรูปแบบ ในการป้องกันและควบคุม โรคเรื้อรังที่มีอยู่ในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)	โครงการวิจัยที่ก่อรูปแบบ เพื่อคงระดับและควบคุมโรค เรื้อรังที่มีอยู่ในระดับ ชุมชน	
4. วิธีการหรือหลักการบริการสาธารณสุข - การวางแผนสุขภาพชุมชน 4.1. แผนดำเนินงาน โครงการริเริ่มความชัดเจน ครอบคลุม ชุมชน และเข้าใจ ใฝ่ใจ 4.2. การคำนึงถึงกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ใน แผน มีความสอดคล้อง สัมพันธ์กัน เมื่อมอง ไปถึงผลดำเนินการวิจัยที่กระทำต่อประชาชน	x*	/	x	* โครงการนี้ไม่มีการจัดทำแผนดำเนินงานที่ เห็นแบบแผนโดยโครงการวิจัย (proposal) ซึ่ง ผู้ปฏิบัติงานใช้ขึ้นมาเฉพาะในการทำงาน โครงการ ซึ่งกำหนดกิจกรรมไว้กว้าง ๆ อย่างไม่ ก็ตามลักษณะต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น มีความ สอดคล้องกันกับลักษณะที่กระทำให้เกิดผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายได้

ตาราง 3 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขในภาคใต้ของประเทศไทยสู่มาตรฐานการบริการทางการแพทย์

องค์ความรู้ และทฤษฎีการบริหารจัดการ	ปรากฏการณ์การบริการทางการแพทย์			หมายเหตุ
	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อที่มีอยู่ในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง)	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อที่มีอยู่ในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)	โครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อของระดับพื้นที่	
- การจัดหาหน่วยงาน 4.3 การจัดรูปแบบการบริหาร หรือการมอบหมาย บังคับบัญชาที่มีความชัดเจน และเหมาะสม 4.4 การกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์กัน อันจะทำให้การประสานการปฏิบัติงานเป็นไปโดยราบรื่น	- /	/* **	/ /**	* ในทางปฏิบัติผู้ปฏิบัติงาน โครงการส่วนใหญ่บุคลากรของโรงพยาบาลสงขลาบริการ โดยมีการกำหนดกิจกรรมที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจน จึงทำให้การประสานการปฏิบัติงานเป็นไปโดยราบรื่น ** สำหรับหน่วยงานที่อยู่ในสาขาบังคับบัญชา การประสานการปฏิบัติงานในสาขาการนิเทศ หรือโรงพยาบาล หน่วยงานภายในระดับเดียวกัน การประสานการปฏิบัติงานยังไม่มีราบรื่นเท่าที่ควร

ตาราง 3 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารโครงการที่ส่งผลกระทบต่อความคุ้มค่าในภาคใต้ของประเทศไทยกับองค์ความรู้และทฤษฎีการบริหารโครงการ

องค์ความรู้ และทฤษฎีการบริหารโครงการ	ประเภทการนำการบริหารโครงการ			หมายเหตุ
	โครงการวิจัยที่ถือในรูปแบบในการป้อนสู่สังคมและภาคชุมชน (จังหวัดที่ศึกษา)	โครงการวิจัยที่ถือในรูปแบบในการป้อนสู่สังคมและภาคชุมชน (จังหวัดสงขลา)	โครงการวิจัยที่ถือรูปแบบและทฤษฎีที่สอดคล้องกับภาคชุมชน	
- การดำเนินงาน 4.5 โครงการที่มีทั้งงบ โฆษณ และมอบหมายงานต่อหน่วยงานหรือผู้ร่วมโครงการเพื่อรับทราบอย่างชัดเจน และเป็นที่เข้าใจร่วมกัน 4.6 โครงการที่มีการกำหนดขอบเขต และกำหนดหัวขั้ในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการอนุมัติมีกรำทฤษฎีที่ตรงต่ออย่างชัดเจน	/	/*	/	* ในทางปฏิบัติ มหาวิทยาลัยที่ศึกษาตามกรณีนี้เป็นผู้ดำเนินการรับโครงการที่สอดคล้องกับภาค

ตาราง 3 การประเมินวิทยุแบบการบริหารจัดการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อในพื้นที่ชนบทโดยกลุ่มผู้ดูแลวิทยุสื่อสารบริหารโครงการ

องค์ความรู้ และคุณสมบัติการบริหารโครงการ	ปรากฏการณ์การบริหารโครงการ			หมายเหตุ
	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อในพื้นที่ชนบท (จังหวัดสุโขทัย)	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อในพื้นที่ชนบท (จังหวัดสงขลา)	โครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อของสถานีวิทยุชุมชน	
- การควบคุมภัยไข้เจ็บ				
4.7 ผู้ร่วมโครงการที่ส่งข่าวหรือพบและนำข่าวเกี่ยวกับโรคติดต่อมาแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	/	/	/	* โครงการระดับชุมชนและหน่วยงานเป็นระยะ ๆ เพื่อสรุปผลการดำเนินงานโครงการ ตลอดจนปัญหา ขงโครงการต่าง ๆ โดยผู้ร่วมปฏิบัติงานในทุกๆระดับ จะมาประชุมร่วมกันและหาวิธีแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของระดับพื้นที่ของตนเอง
4.8 ผู้ร่วมโครงการมีความรู้ ความเข้าใจงาน สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่โครงการ	/	***	/	
4.9 ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน	/	/	/	
4.10 โครงการโครงการรวมการที่จะทำให้อัตราการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่โครงการ	**	-	x	**ผู้ร่วมโครงการที่รับผิดชอบงานทางห้องปฏิบัติการ การผลิตสื่อ และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจะมีความรู้ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่โครงการ ส่วนผู้ร่วมโครงการที่รับผิดชอบงาน ให้สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่โครงการ

ตาราง 3 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารโครงการต่อต้านและควบคุมโรคติดต่อในภาคใต้ของประเทศไทยและราชอาณาจักรราชภัฏวชิรวิทยาดังกล่าว

องค์ความรู้ และทฤษฎีการบริหารโครงการ	ปรากฏการณ์การบริหารโครงการ			หมายเหตุ
	โครงการวิจัยที่หอประชุม ในการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อในวงระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง)	โครงการวิจัยที่หอประชุม ในการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อในพื้นที่ในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)	โครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อของภาคใต้	
<p>ปรากฏการณ์ผลโครงการ</p> <p>5. การประเมินผลโครงการ</p> <p>- การประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ</p> <p>5.1 การดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงนั้น ไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้หรือไม่ โครงการ</p> <p>5.2 ผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน</p> <p>5.3 ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานและผลการดำเนินงานใช้ในการปรับปรุงแก้ไขแผนและผลการทำงาน</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>×</p> <p>×</p> <p>/</p>	<p>/**</p> <p>/**</p> <p>×</p>	<p>*โครงการ ไม่ใช้จัดทำแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีเพียงแบบเสนอโครงการ (proposal) ที่กำหนดกิจกรรมไว้กว้าง ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานโครงการ ใช้ประเมินบางช่วงในการดำเนินงานโครงการ โดยไม่ระมัดระวังในการดำเนินงานโครงการ ซึ่งผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามยังมีการนำผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขแผนและผลการทำงาน</p> <p>** ยังไม่มีภาวะประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ</p>

ตาราง 3 การประเมินต้นทุนรวมการให้บริการป้องกันและควบคุมโรคชาติพันธุ์ในภาคใต้ของประเทศไทยกับองค์ความรู้ภูมิปัญญาและการบริการสาธารณสุข

องค์ความรู้ และคุณูปการบริการสาธารณสุข	ปรากฏการณ์การบริการสาธารณสุข			หมายเหตุ
	โครงการวิจัยห้องปฏิบัติการในดาวรุ่งอันเนื่องมาจากคุณ (จังหวัดชายฝั่ง)	โครงการวิจัยเพื่อสุขภาพชุมชนในดาวรุ่งอันเนื่องมาจากคุณ (จังหวัดสงขลา)	โครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อทางชาติพันธุ์	
- การประเมินผลกับโครงการ				
5.4 ผลผลิตของโครงการ ได้รับบทบาทที่กำกับดูแล	-	-	-	* ผลลัพธ์ของโครงการ ได้ก่อให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทันที แต่สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่ขึ้นกับปริมาณโครงการยังไม่ได้รับประโยชน์จากการร่วมโครงการ
5.5 ผลผลิตของโครงการดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	-	-	-	
5.6 ผลผลิตของโครงการที่ได้รับผู้กำกับงบประมาณที่ใส่ใจ	-	-	-	
5.7 คุณภาพของผลผลิตตรงตามเกณฑ์ที่กรมสาธารณสุขที่โครงการกำกับดูแล	-	-	-	
5.8 วัตถุประสงค์ที่วัดซึ่งมีความเสี่ยงในผลผลิตของโครงการ	-	-	-	
5.9 ผลิตภัณ์ (outcome) ของโครงการให้ถือให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมายและผู้ได้รับผลผลิตของโครงการตรงกลุ่มเป้าหมาย	x*	x*	-	

ตาราง 3 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคชาติพันธุ์ในภาคใต้ของประเทศไทยตามคุณลักษณะการบริการโครงการ

องค์ความรู้ และคุณลักษณะการบริหารโครงการ	ปรากฏการณ์การบริหารโครงการ			หมายเหตุ
	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคชาติพันธุ์ในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง)	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคชาติพันธุ์ในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)	โครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อทางชาติพันธุ์ กรมอนามัย	
5.10 ผลลัพธ์สุดท้าย (outcome) ของโครงการนำไปสู่การปรับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของผู้ป่วยชาติพันธุ์และประชาชนมีสุขภาพที่ดีขึ้นหน้า	/	/	/	* โครงการยังไม่มีการประเมินผลภายใน เนื่องจากทีมวิจัยของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้มอบตัวให้สัมภาษณ์ไว้แก่คนโครงการ
5.11 โครงการมีระบบการประเมินผลที่ทำได้หลายโครงการมีความน่าเชื่อถือ	x*	x**	x**	** ผู้บริหารโครงการประเมินผู้ประเมินผลโครงการเอง
5.12 โครงการ มีข้อให้คำปรึกษาด้านมนุษยธรรม หรือสิทธิธรรม	-	/	x***	*** ผู้ปฏิบัติงานโครงการส่วนใหญ่ทำโครงการ
5.13 การกำหนดขอบเขตหน้าที่ การจัดหา การฝึกอบรมของกระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานที่ร่วมโครงการ ในระดับต่างๆ มีความชัดเจน	-	-	/	สำหรับประชาชนส่วนใหญ่ที่นับถือศาสนาอิสลาม จะเห็นว่าโครงการก่อให้เกิดปัญหาด้านสิทธิธรรม

ตาราง 3 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารโครงสร้างกับผลรวมคุณนักรวมผลสัมฤทธิ์ในภาคใต้ของประเทศไทยกับองค์ความรู้และทฤษฎีการบริหารโครงสร้าง

องค์ความรู้ และทฤษฎีการบริหารโครงสร้าง	รูปแบบการบริหารโครงสร้าง			หมายเหตุ
	โครงสร้างวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและลดความเสียหายจากภัยพิบัติในภาคใต้ของประเทศไทย (จังหวัดพัทลุง)	โครงสร้างวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและลดความเสียหายจากภัยพิบัติในภาคใต้ของประเทศไทย (จังหวัดสงขลา)	โครงสร้างป้องกันและลดความเสียหายจากภัยพิบัติ	
5.14 การทำงานไม่ระมัดระวังตรวจสอบ ระดับกรม หรือหน่วยงานที่ต่าง ๆ มีความชัดเจน ไม่ถึงของบทบาทที่ภารกิจสำคัญ การกิจกรรม ที่หน่วยงานนั้น ๆ คำนึงอยู่			/*	* แต่ในทางปฏิบัติมีการแบ่งงานกันทำงานร่วมกัน
5.15 โครงการไม่มีปัญหาการประสานงาน หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน	x		x	
5.16 ปัญหา บุคลากรที่ไม่ได้โครงการไม่เหมาะสม ความล่าช้าที่ล่าช้าในมิติต่าง ๆ	1. ปัญหาการควบคุมคุณภาพ (quality control) งานทั้งหมดไว้กับวิศวกรวิชาชีพ ไม่จ้างวิศวกร 2. ปัญหาการดำเนินงานตามโครงการ 3. ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร 4. ปัญหาความไม่ชัดเจนของเป้าหมาย 5. ปัญหาความไม่ชัดเจนของโครงสร้าง 6. ปัญหาความไม่ชัดเจนของโครงสร้าง 7. ปัญหาความไม่ชัดเจนของโครงสร้าง			

ตาราง 3 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการป้องกันและควบคุมโรคสราลัดซีมีโอในภาคใต้ของประเทศไทยกับและทฤษฎีการบริหารจัดการ

องค์ความรู้ และทฤษฎีการบริหารจัดการ	ปรากฏการณ์การบริหารจัดการ		
	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคสราลัดซีมีโอในระดับชุมชน (จังหวัดภูเก็ต)	โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคสราลัดซีมีโอในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)	โครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์
5.17 การลงข้อสรุปโดยนักชุมชนทำงานของโครงการของ ผู้บริหาร	ยังไม่มีการลงข้อสรุปของโครงการออกมาอย่างชัดเจน เนื่องจากในคอมพิวเตอร์โครงการยังไม่มีการตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่าเป็นเป้าหมายสุดท้าย (end point) ของโครงการจะอยู่ที่ใด อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับโครงการว่า หากมองโครงการแบบทฤษฎี (สมมติ) แล้ว โครงการในประเด็นความยั่งยืนที่แท้จริง แต่หากมองโครงการแบบพลวัต (dynamic) ถือได้ว่า เป็นพัฒนาการ เป็นการตั้งด้วยศักยภาพในการที่จะพัฒนาโครงการในครั้งต่อไป โครงการในครั้งนั้นขยายตัวบริการ แต่ด้วยพื้นฐานหากว่าผู้เชี่ยวชาญในรูปแบบโครงการ โดยใช้กระบวนการวิจัยในทฤษฎีของตนเองทั้งงานโครงการ	ผู้บริหารโครงการของโรงพยาบาลสงขลาเห็นว่า ผู้บริหารที่อ้างว่า ผลลัพธ์ (outcome) ที่ต้องการของโครงการนี้คือ 1. สร้าง software program ในการวินิจฉัยพยาธิและโรคสราลัดซีมีโอ 2. ทฤษฎีการของเชิงลัดซีมีโอ 3. ทดสอบความแม่นยำของสารตรวจคัดกรอง ซึ่งโครงการกำลังดำเนินการอยู่ อย่างไรก็ตาม ข้อได้เปรียบของโครงการที่จะถ่ายทอดผลแก่โมโตผู้ดำเนินการตรวจหาผล และตรวจยืนยันพาหะของโรคไปยังสถาบันบริการ ในระดับชุมชนยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารโครงการของโรงพยาบาลภูเก็ต ผู้บริหารโครงการของโรงพยาบาลภูเก็ตเห็นว่า การร่วมดำเนินการโครงการก่อให้เกิดประโยชน์ประชาชนในชุมชน แต่สำหรับเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลที่ร่วมโครงการยังไม่ได้รับประโยชน์จริงของการพัฒนาบุคลากรและห้องปฏิบัติการ	

จากตาราง 3 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรค ธราสซิสต์เมียในภาคใต้ของประเทศไทยกับองค์ความรู้ และทฤษฎีการบริหารโครงการ สามารถสรุป ผลการศึกษาที่สำคัญได้ดังนี้

4.2.2.1 โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธราสซิสต์เมียใน ระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง)

ก. การวางแผนโครงการ

(1) การวางแผนโครงการ

โครงการมีการประเมินความจำเป็นในการจัดทำโครงการ โดย พิจารณาจากข้อมูลอุบัติการณ์ของโรค และค่าใช้จ่ายในการรักษาผู้ป่วยโรคธราสซิสต์เมีย ซึ่งเห็นว่า โรคธราสซิสต์เมียเป็นโรคทางพันธุกรรมที่สำคัญของประเทศ จึงได้ทำโครงการป้องกันและควบคุม ขึ้น โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการไว้ดังนี้

1. วิจัยเพื่อกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบการ ให้บริการเกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคธราสซิสต์เมีย
2. ดำเนินการโครงการนำร่องเพื่อทดลองรูปแบบของการป้องกันและควบคุมโรคธราสซิสต์เมียในระดับชุมชนในพื้นที่จำกัดพื้นที่หนึ่ง
3. เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีการตรวจกรองพาหะ ตรวจยืนยัน พาหะ และตรวจโรคธราสซิสต์เมียเป็นขั้นตอน และเป็นระบบจากศูนย์ธราสซิสต์เมีย และโรงพยาบาล สงขลา นครินทร์ไปสู่ระบบบริการสาธารณสุขของจังหวัด

ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวมีความชัดเจน สามารถเป็นไปได้ และวัดได้ อย่างไรก็ตามยังไม่มี การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการว่า ภายใต้วัตถุประสงค์ ดังกล่าว โครงการจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ภายในเวลาที่กำหนดไว้คือ 3 ปีหรือไม่ อีกทั้ง ยังไม่มีการประเมินความต้องการของประชาชน และความคุ้มค่าของโครงการ

(2) การจัดองค์กรโครงการ

มีการจัดรูปแบบขององค์กรตามแนวราบ ซึ่งภายใต้รูปแบบองค์กร นี้ หัวหน้าโครงการมีข้อจำกัดในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

การ เนื่องจากหน่วยงานที่ร่วมโครงการทั้ง 3 หน่วยงานไม่อยู่ในสายบังคับบัญชาของกันและกัน

ข. การนำโครงการไปปฏิบัติ

(3) ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน

โครงการมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรด้านเทคนิคเฉพาะด้าน โดยจัดให้มีการอบรมงานด้านการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมีย และการดูแลรักษาผู้ป่วยธาลัสซีเมียเป็นอย่างดี ส่วนงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนยังไม่พอเพียง ในขณะที่วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์จะให้ทรัพยากรที่มีอยู่แล้วของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ร่วมโครงการ ซึ่งมีเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีความพอเพียง อีกทั้งมีการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการเป็นอย่างดี ส่วนการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกนั้น โครงการได้รับการสนับสนุนสื่อในการให้ความรู้แก่ประชาชนจากมูลนิธิโรคเลือดจางธาลัสซีเมีย รวมทั้งสื่อที่นบ้านคือ หนังสือ มโนราห์ ในการให้ความรู้เกี่ยวกับ โรคธาลัสซีเมียแก่ชุมชน

(4) วิธีการ หรือหลักการบริหารโครงการ

โครงการไม่มีการจัดทำแผนดำเนินงาน มีเพียงแบบเสนอโครงการวิจัย (proposal) ซึ่งผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางในการทำงานโครงการ ซึ่งกำหนดกิจกรรมไว้กว้าง ๆ อย่างไรก็ตามกิจกรรมต่าง ๆ และการกำหนดขอบข่ายงานที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายมีความชัดเจน สอดคล้อง สัมพันธ์กันที่จะทำให้การประสานการปฏิบัติเป็นไปโดยราบรื่น อันจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ และได้มีการชี้แจงโครงการและมอบหมายงานต่อหน่วยงาน หรือผู้ร่วมโครงการเพื่อรับทราบอย่างชัดเจน และเป็นที่เข้าใจร่วมกัน โดยในระหว่างดำเนินการ โครงการได้มีการประชุมคณะทำงานโครงการเป็นระยะ ๆ เพื่อสรุปผลการดำเนินการโครงการ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ โดยผู้ร่วมงานในทุกระดับจะมาประชุมร่วมกันกับผู้บริหารและที่ปรึกษาโครงการ และหากมีปัญหาในการปฏิบัติงานก็จะร่วมกันคิดหาแนวทางแก้ไขทันที ซึ่งการได้มีส่วนร่วมในโครงการนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจใฝ่ใจในการปฏิบัติงานโครงการอย่างเต็มความสามารถ

ค. การประเมินผลโครงการ

(5) การประเมินผลโครงการ

ในการประเมินผลระหว่างดำเนินการ โครงการนั้น เนื่องจากโครงการไม่ได้จัดทำแผนดำเนินงานอย่างชัดเจน มีเพียงแบบเสนอโครงการ (proposal) ที่กำหนดกิจกรรมไว้กว้าง ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานโครงการ โดยในระยะเริ่มต้นโครงการได้ดำเนินงานตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแบบเสนอโครงการซึ่งผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามยังไม่มีผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการดำเนินงานเท่าที่ควร

ส่วนการประเมินผลท้ายโครงการนั้น โครงการยังไม่มีผลการประเมินผลภายใน เนื่องจากหน่วยงานที่ร่วมโครงการคือ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ถอนตัวก่อนสิ้นสุดโครงการ ส่วนการประเมินผลภายนอกไม่มีเนื่องจากไม่ได้กำหนดไว้ในแผนโครงการ อย่างไรก็ตามหากพิจารณาผลการดำเนินงานโครงการแล้ว จะเห็นได้ว่าโครงการได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย กล่าวคือประชาชนได้รับบริการด้านการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย ส่วนผู้ปฏิบัติงานโครงการในระดับชุมชนก็ได้รับการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการพัฒนาห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียในระดับหนึ่ง

สำหรับการลงข้อสรุปโครงการของผู้บริหารนั้น เนื่องจากไม่ได้มีการประชุมผู้บริหารทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ จึงไม่มีข้อสรุปของโครงการออกมาอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามที่ปรึกษาโครงการได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการว่า หากมองโครงการแบบคงที่ (static) แล้วโครงการนี้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร แต่หากมองโครงการแบบพลวัต (dynamic) ถือได้ว่าเป็นพัฒนาการ เป็นการสั่งสมองค์ความรู้ในการทำงานระดับชุมชน และในการดำเนินการโครงการในครั้งต่อไป โครงการไม่ควรเน้นการขยายบริการแต่ควรเน้นการหาความรู้เพื่อพัฒนารูปแบบโครงการ โดยเน้นที่การแสวงหาความรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยในทุกขั้นตอนของการทำงานโครงการ

4.2.2.2 โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)

ก. การวางแผนโครงการ

(1) การวางแผนโครงการ

โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรค ชาติสซีเมียในระดับชุมชนที่ดำเนินการในพื้นที่จังหวัดสงขลา ยังไม่มีการวางแผนในสาระสำคัญ เพิ่มเติมจากโครงการที่ดำเนินการในพื้นที่จังหวัดพัทลุงกล่าวคือ ทั้งชื่อโครงการ และวัตถุประสงค์ของโครงการเหมือนกัน มีเพียงโครงการย่อย หรือกิจกรรมการลงทะเบียนผู้ป่วยโรคชาติสซีเมียของจังหวัดสงขลา และโครงการตรวจกรองและตรวจยืนยันนักเรียนมัธยมศึกษาผู้เป็นพาหะเพิ่มเติมเข้ามาเท่านั้น

(2) การจัดองค์กรโครงการ

มีการจัดรูปแบบองค์กรตามแนวราบเช่นเดียวกับโครงการที่ดำเนินการในพื้นที่จังหวัดพัทลุง อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติมีเพียงโรงพยาบาลสงขลานครินทร์หน่วยงานเดียวที่ผู้ดำเนินการกิจกรรมโครงการทั้งหมด และเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานโครงการล้วนเป็นบุคลากรของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์จึงทำให้หัวหน้าโครงการสามารถควบคุมติดตามการปฏิบัติงานได้สะดวก อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานโครงการยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของโครงการทั้งหมด เนื่องจากทั้งโรงพยาบาลรศภูมิ และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลามีส่วนร่วมในกิจกรรมโครงการน้อยมาก

ข. การนำโครงการไปปฏิบัติ

(3) ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน

บุคคลที่ร่วมโครงการในทีมของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์นั้นเป็นทีมเดียวกันกับโครงการที่ดำเนินการในพื้นที่จังหวัดพัทลุง ซึ่งมีประสบการณ์และความพร้อมด้านเทคนิคเฉพาะด้าน โดยเฉพาะบุคลากรทางห้องปฏิบัติการชาติสซีเมีย และการตรวจวินิจฉัยก่อนคลอดมีความรู้ความสามารถ และมีปริมาณเพียงพอที่จะรองรับงานโครงการ อย่างไรก็ตามบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโรคชาติสซีเมียยังมีความรู้ความสามารถจำกัด ส่วนทีมวิจัยในพื้นที่คือ โรงพยาบาลรศภูมิได้รับการพัฒนาด้านเกี่ยวกับการตรวจทางห้องปฏิบัติการชาติสซีเมีย และการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับชาติสซีเมียน้อย และไม่ต่อเนื่อง อีกทั้งบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีปริมาณไม่เหมาะสมกับงานเนื่องจากมีภาระงานประจำมาก

สำหรับงบประมาณนั้น โครงการได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างพอเพียงและทันเวลาโดยมีระบบการควบคุมค่าใช้จ่ายที่รัดกุม อย่างไรก็ตามงบประมาณดังกล่าว ทีมวิจัยของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ซึ่งเป็นผู้ของงบประมาณสนับสนุนการวิจัยจากสภาวิจัยแห่งชาติเป็นผู้บริหารและใช้งบประมาณ ในขณะที่ทีมวิจัยในพื้นที่คือ โรงพยาบาลรัษฎามีไม่ได้รับงบประมาณในการดำเนินงาน โครงการ

ส่วนวัสดุอุปกรณ์นั้น ถึงแม้ว่าสภาวิจัยแห่งชาติไม่ได้สนับสนุนเรื่องวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ แต่เนื่องจากโครงการนี้ได้แทรกเข้าไปในระบบบริการสาธารณสุขที่มีอยู่แล้วของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ จึงใช้ทรัพยากรที่มีอยู่แล้วของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ร่วมโครงการเช่นเดียวกับโครงการที่ดำเนินการในพื้นที่จังหวัดพัทลุง ซึ่งอุปกรณ์และครุภัณฑ์มีคุณภาพ มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับโครงการ มีความพอเพียง รวมทั้งมีการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการเป็นอย่างดี ส่วนวัสดุสิ้นเปลืองนั้นโครงการสามารถใช้งบประมาณสนับสนุนการวิจัยซื้อได้อย่างพอเพียง

สำหรับการแสวงหาการสนับสนุนจากหน่วยงาน หรือองค์กรภายนอกได้ใช้เครือข่ายอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ของโรงพยาบาลรัษฎาในการประชาสัมพันธ์โครงการ

(4) วิธีการ หรือหลักการบริหารโครงการ

มีการวางแผนดำเนินงานโครงการอย่างชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนดำเนินงานดังกล่าวมีความสัมพันธ์ สอดคล้องกัน ในอันที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ สำหรับการจึกรูปแบบการบริหารมีความชัดเจน โดยมีการกำหนดขอบข่ายงานที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน สัมพันธ์กัน และได้มีการชี้แจงโครงการและมอบหมายงานต่อหน่วยงานเพื่อรับทราบและเป็นที่เข้าใจร่วมกัน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติผู้ปฏิบัติงานโครงการล้วนเป็นบุคลากรของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ซึ่งได้มีการกำหนดกิจกรรมที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจน จึงทำให้การประสานการปฏิบัติเป็นไปโดยราบรื่น ซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานโครงการอย่างสืบเนื่อง สม่ำเสมอ และด้วยความเต็มใจ โดยผู้ร่วมโครงการที่รับผิดชอบงานทางห้องปฏิบัติการ ชาติสิทธิ์ และ การตรวจวินิจฉัยก่อนคลอดจะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ อย่างไรก็ตามผู้ร่วมโครงการที่รับผิดชอบงานให้คำปรึกษาแนะนำโรคชาติสิทธิ์แม้ยังมีความรู้ความเข้าใจงานจำกัด

ค. การประเมินผลโครงการ

(5) การประเมินผลโครงการ

ยังไม่มีผลการประเมินผลระหว่างโครงการ แต่ที่มวิจัยของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้รายงานความก้าวหน้าของโครงการต่อแหล่งทุนคือ สภาวิจัยแห่งชาติ อย่างไรก็ตามการดำเนินการจริงไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในโครงการทำให้ผลของโครงการยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์หลักของโครงการ แต่จะเน้นผลในการจัดทำ software program ในการวินิจฉัยพาหะและโรคธาลัสซีเมีย เพื่อช่วยในการตรวจทางห้องปฏิบัติการในโรงพยาบาลชุมชน หรือโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ที่ไม่มีผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งหลังจากการรายงานความก้าวหน้าต่อแหล่งทุนแล้วโครงการได้มีการกำหนดประเด็นที่จะศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับอัตราค่าบริการตรวจคัดกรองและตรวจยืนยันธาลัสซีเมียในรูปของการประกันสุขภาพ เพื่อประเมินความเป็นไปได้ ส่วนกลไกการดำเนินงานอื่น ๆ ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด

สำหรับการประเมินผลท้ายโครงการอยู่ในระหว่างดำเนินการโดยผู้บริหารโครงการจะเป็นผู้ประเมินโครงการเอง สำหรับการประเมินผลโดยบุคคลภายนอกนั้นโครงการไม่ได้วางแผนสำหรับกิจกรรมนี้

ส่วนการลงข้อสรุปโครงการของผู้บริหารนั้น ผลลัพธ์ของโครงการได้ก่อให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นประชาชนในพื้นที่ กล่าวคือประชาชนได้รับบริการด้านการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย แต่สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ปฏิบัติงานโครงการในพื้นที่ หรือในชุมชนยังไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทั้งในด้านการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมีย และการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมีย

4.2.2.3 โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมียของกรมอนามัย

ก. การวางแผนโครงการ

(1) การวางแผนโครงการ

โครงการมีการประเมินความจำเป็นในการจัดทำโครงการโดยพิจารณาจากข้อมูลปฏิบัติการของโรค และค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลผู้ป่วยโรคธาลัสซีเมีย รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความคุ้มทุนของโครงการจึงได้จัดทำโครงการขึ้น โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการดังนี้

1. เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ เกิดความตระหนักในการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมีย
2. เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคเลือดจางธาลัสซีเมียจากบิดา-มารดาสู่บุตร
3. เพื่อให้สถานบริการสาธารณสุขทุกระดับมีความพร้อมในการบริการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมีย ทั้งในด้านบุคลากรและเครื่องมือเครื่องใช้ในการตรวจวินิจฉัยโรค

ทั้งนี้โดยกำหนดเป้าหมายของโครงการไว้อย่างชัดเจนและวัดได้คือ เมื่อสิ้นแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 8 ในปี พ.ศ.2544 สามารถลดอัตราทารกป่วยด้วยโรคเลือดจางธาลัสซีเมียลงร้อยละ 10

อย่างไรก็ตามยังไม่มี การประเมินความต้องการของประชาชน และการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการเช่นเดียวกับโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน ที่ดำเนินการในพื้นที่จังหวัดพัทลุง และจังหวัดสงขลา

(2) การจัดองค์กรโครงการ

มีการจัดรูปแบบขององค์กรแบบแนวราบ โดยแทรกงานโครงการเข้ากับระบบบริการสาธารณสุขที่มีอยู่ ซึ่งภายใต้รูปแบบขององค์กรนี้ผู้บริหารโครงการสามารถควบคุมการปฏิบัติงานของโครงการได้ดีเฉพาะในสายบังคับบัญชาเท่านั้นคือ กรมอนามัย (สำนักส่งเสริมสุขภาพ) ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต โรงพยาบาลแม่และเด็ก แต่ในระดับเดียวกันคือ กรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ และกรมการแพทย์ หัวหน้าโครงการมีข้อจำกัดในการควบคุมการปฏิบัติงานของโครงการ

ข. การนำโครงการไปปฏิบัติ

(3) ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน

บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภาระงาน เนื่องจากได้รับการเตรียมและพัฒนาด้านเทคนิคเฉพาะด้าน เช่น การตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมีย และการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมีย อย่างไรก็ตามผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นว่า บุคลากรที่ร่วมโครงการมีปริมาณไม่ได้สัดส่วนกับภาระงานที่ต้องทำ

ส่วนงบประมาณนั้น โครงการได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างพอเพียง โดยมีระบบการควบคุมค่าใช้จ่ายที่รัดกุมตามระเบียบของราชการ อย่างไรก็ตาม งบประมาณที่ได้รับจัดสรรมีความล่าช้าซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงาน โครงการต้องล่าช้าไปด้วย

สำหรับวัตถุประสงค์และครุภัณฑ์นั้น ในระดับปฏิบัติการคือ ฝ่ายชันสูตร โรงพยาบาลแม่และเด็กจะได้รับการสนับสนุนด้านวัตถุประสงค์อย่างพอเพียง โดยเฉพาะครุภัณฑ์ที่ใช้ในการตรวจวินิจฉัยก่อนคลอดจะมีเทคโนโลยีสูง ซึ่งบุคลากรในระดับปฏิบัติการจะมีข้อจำกัดในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวถึงแม้ว่าโครงการได้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยการจัดอบรมแล้วก็ตาม ส่วนการตรวจคัดกรองและตรวจยืนยันวินิจฉัยชาติพันธุ์ซึ่งเมื่อยังไม่มีการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการ

การแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอกนั้น โครงการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐคือ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ และองค์กรสาธารณประโยชน์คือ มูลนิธิโรคโลหิตจางธาลัสซีเมียเป็นอย่างดี ในขณะที่การสนับสนุนจากชุมชนและประชาชนในท้องถิ่นน้อย เนื่องจากมีช่องว่างทางภาษา

(4) วิธีการ หรือหลักการบริหารโครงการ

โครงการมีการกำหนดแผนดำเนินงาน โดยกำหนดกรอบกิจกรรมหลัก ๆ ของโครงการว่าประกอบด้วย การให้ความรู้แก่ประชาชน การคัดกรองผู้ป่วยและผู้เป็นพาหะในนักเรียนประถมและหญิงตั้งครรภ์ การให้คำปรึกษาทางพันธุกรรมและวางแผนครอบครัว ทั้งนี้โดยมีการชี้แจงโครงการและมอบหมายงานต่อหน่วยงาน หรือผู้ร่วมโครงการเพื่อรับทราบอย่างชัดเจน โดยได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการอนุมัติเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามการให้บริการตรวจวินิจฉัยทารกในครรภ์และการเสนอทางเลือกในการยุติการตั้งครรภ์ยังไม่มีการวางแผนดำเนินงานอย่างชัดเจน และเมื่อหน่วยงานที่ร่วมโครงการในระดับจังหวัดนำโครงการมาปฏิบัติพบว่า ผู้ปฏิบัติยังมีความสับสนในขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

สำหรับการแบ่งสายการบังคับบัญชา และการกำหนดขอบข่ายงานให้มีความสัมพันธ์กันเพื่อการประสานการปฏิบัติเป็นไปโดยราบรื่นนั้น สำหรับหน่วยงานที่อยู่ในสายบังคับบัญชาแล้ว การประสานการปฏิบัติเป็นไปโดยราบรื่น แต่สำหรับหน่วยงาน

ที่อยู่ในสายการนิเทศ หรือประสานงาน หรือหน่วยงานในระดับเดียวกัน การประสานการปฏิบัติยังไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

ผู้ร่วมโครงการส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจงานโครงการ และได้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีเพียงฝ่ายชันสูตร โรงพยาบาลแม่และเด็กที่ต้องหยุดชะงักการปฏิบัติงานโครงการไประยะหนึ่ง เนื่องจากขาดงบประมาณในการซื้อน้ำยาตรวจวินิจฉัยยืนยันธาลัสซีเมีย สำหรับการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโครงการนั้น หน่วยงานส่วนกลางคือ กรมอนามัยจะเป็นผู้กำหนด และจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานโครงการ และมอบรายงานผลการดำเนินงานแล้วส่งไปยังหน่วยงานที่ร่วมโครงการทั่วประเทศเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แล้วผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ก็จะรายงานผลการดำเนินงานขึ้นไปตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับยังผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงาน และเนื่องจากโครงการไม่มีการวางแผนดำเนินงานจนถึงขั้นตอนของการตรวจวินิจฉัยทารกในครรภ์ และการยุติการตั้งครรภ์ จึงทำให้ไม่สามารถรวบรวมผลการดำเนินงานในส่วนนี้ได้อย่างครบถ้วน

ก. การประเมินผลโครงการ

(5) การประเมินผลโครงการ

กรมอนามัยยังไม่มี การประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ มีเพียงผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่รายงานผลการดำเนินงานขึ้นไปตามลำดับ แต่ยังไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับมายังผู้ปฏิบัติงานว่าจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการดำเนินงานโครงการอย่างไรบ้าง

สำหรับการประเมินผลท้ายโครงการจะประเมินเมื่อสิ้นแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 8 ในปี พ.ศ.2544 โดยทีมของกรมอนามัยจะเป็นผู้ประเมินเอง ส่วนการประเมินผลโดยบุคคลภายนอก โครงการไม่ได้วางแผนสำหรับกิจกรรมนี้

ส่วนผลของโครงการนั้น ผู้ปฏิบัติงานโครงการส่วนใหญ่เห็นว่า โครงการไม่ก่อให้เกิดปัญหาด้านมนุษยธรรม หรือศีลธรรม แต่สำหรับประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ซึ่งนับถือศาสนาอิสลามเห็นว่า โครงการก่อให้เกิดปัญหาด้านศีลธรรม นอกจากนี้การที่มีหลายหน่วยงานในกระทรวงสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องกับงานโครงการคือ กรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ซึ่งแต่ละหน่วยงานก็มีแผนดำเนินงานโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียของตนเองทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันและการขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานอันส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการโดยรวม

จากการเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุม
โรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยกับองค์ความรู้และทฤษฎีการบริหารโครงการ สามารถ
วิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของการบริหารโครงการทั้ง 3 โครงการได้ดังนี้

ตาราง 4 จุดแข็งและจุดอ่อนในการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย
ที่ดำเนินการในภาคใต้ของประเทศไทย

โครงการ	กระบวนการบริหารโครงการ		
	การวางแผนโครงการ	การไปโครงการไปปฏิบัติ	การประเมินผล โครงการ
<p>1. โครงการวิจัยเพื่อหา รูปแบบในการป้องกัน และควบคุมโรคธาลัสซีเมีย ในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) จุดแข็ง</p>	<p>- มีการวางแผนโครงการด้านการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมีย การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมีย และการตรวจวินิจฉัยก่อนคลอดเป็นอย่างดี</p>	<p>- เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และชุมชนได้มีส่วนร่วมในโครงการอย่างเต็มที่ โดยเน้นให้ชุมชนเป็นผู้ดำเนินการโครงการด้วยตนเอง โดยมีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นศูนย์อ้างอิง (referral center)</p> <p>- มีการนิเทศติดตามโครงการเป็นระยะๆ ในลักษณะของการประชุมคณะทำงานโครงการ โดยในการประชุมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จะให้ข้อมูลการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกลไกการปฏิบัติงานร่วมกับคณะปรึกษาโครงการ</p>	
<p>จุดอ่อน</p>	<p>- ยังไม่มีการวางแผนสำหรับการประเมินโครงการอย่างชัดเจน ทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก</p>	<p>- การนำข้อมูลจากการดำเนินการโครงการมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานยังน้อย</p>	

ตาราง 4 (ต่อ) จุดแข็งและจุดอ่อนในการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย
ที่ดำเนินการในภาคใต้ของประเทศไทย

โครงการ	กระบวนการบริหารโครงการ		
	การวางแผนโครงการ	การนำโครงการไปปฏิบัติ	การประเมินผลโครงการ
<p>2. โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)</p> <p>จุดแข็ง</p>			<ul style="list-style-type: none"> - มีการประเมินการยอมรับอัตราค่าบริการของผู้รับบริการจากโครงการ - ผลจากการดำเนินการโครงการคือ โครงการได้จัดทำ software program ในการวินิจฉัยพาหะและโรคธาลัสซีเมีย เพื่อช่วยในการตรวจทางห้องปฏิบัติการในโรงพยาบาลชุมชน หรือ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ที่ไม่มีผู้เชี่ยวชาญ
จุดอ่อน	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการยังขาดการวางแผนสำหรับการประเมินโครงการอย่างชัดเจน ทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และชุมชนมีส่วนร่วมในโครงการน้อย - มีการนิเทศ ติดตาม และการให้ข้อมูลย้อนกลับยังพื้นที่น้อย 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการประเมินผลระหว่างดำเนินโครงการอย่างชัดเจน แต่มีการรายงานผลการดำเนินงานโครงการต่อหน่วยงานที่ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ของโครงการยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์หลักของโครงการ ส่วนการประเมินผลท้ายโครงการอยู่ในระหว่างดำเนินการ

ตาราง 4 (ต่อ) จุดแข็งและจุดอ่อนในการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคหาลัสซีเมีย
ที่ดำเนินการในภาคใต้ของประเทศไทย

โครงการ	กระบวนการบริหารโครงการ		
	การวางแผนโครงการ	การนำโครงการไปปฏิบัติ	การประเมินผลโครงการ
3. โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลื้อจางหาลัสซีเมีย ของกรมอนามัย			
จุดแข็ง	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการมีความชัดเจน สามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้ไม่ยากทำให้ผู้ปฏิบัติงานโครงการสามารถปฏิบัติงานได้หลังจากรับโครงการจากกรมอนามัย 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่มีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงานโครงการ - มีการเฝ้าติดตามโครงการโดยกองอนามัยครอบครัวเป็นระยะ ๆ 	
จุดอ่อน	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการวางแผนสำหรับการประเมินโครงการ ทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก - ไม่มีการวางแผนโครงการให้ครอบคลุมกิจกรรมการตรวจวินิจฉัยก่อนคลอด และการยุติการตั้งครรภ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการหาลัสซีเมีย - ไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับยังผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลไกการทำงาน - หน่วยงานในระดับชุมชนไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุม 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ ส่วนการประเมินผลท้ายโครงการจะประเมินเมื่อสิ้นแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 8 ในปี พ.ศ.2544 โดยทีมของกรมอนามัยจะเป็นผู้ประเมินเอง ส่วนการประเมินจากภายนอกไม่มีการวางแผนสำหรับกิจกรรมนี้

จุดแข็ง และจุดอ่อนในการบริหารโครงการตั้งแต่ขั้นตอนของการวางแผนโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติ และการประเมินผลโครงการดังกล่าว มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบอันส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของโครงการดังนี้

จุดแข็ง

- การวางแผนโครงการ

โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) มีการวางแผนโครงการด้านการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมีย การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมีย และการตรวจวินิจฉัยก่อนคลอดเป็นอย่างดี โดยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ซึ่งเป็นศูนย์อ้างอิง (referral center) ได้จัดตั้งห้องปฏิบัติการวินิจฉัยโรคธาลัสซีเมีย และส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเทคนิคการวิเคราะห์ ดี เอ็น เอ (DNA analysis) เกี่ยวกับการวินิจฉัยชนิดของโรคธาลัสซีเมีย และเทคนิคทางห้องปฏิบัติการการตรวจวินิจฉัยธาลัสซีเมียทารกในครรภ์ (thalassaemia prenatal diagnosis) รวมทั้งการจัดระบบการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียโดยทดลองดำเนินการในหน่วยฝากครรภ์ของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์

ในส่วนของจังหวัดพัทลุง คณะทำงานได้ไปเยี่ยมชมโรงพยาบาลพัทลุงและโรงพยาบาลควนขนุนเพื่อพิจารณาสภาพความพร้อมของห้องปฏิบัติการและคลังเลือดในการให้บริการตรวจวินิจฉัยพาหะและให้บริการผู้ป่วยธาลัสซีเมียซึ่งพบว่า ทั้ง 2 หน่วยงานมีความพร้อมในการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากนี้โรงพยาบาลพัทลุงยังได้ส่งเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการโลหิตวิทยาไปดูงานด้านคลังเลือดและห้องปฏิบัติการโลหิตวิทยาที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และส่งกุมารแพทย์ไปดูงานด้านการรักษาผู้ป่วยธาลัสซีเมียแนวใหม่ (modern treatment) ที่โรงพยาบาลศิริราช และโรงพยาบาลรามารับดีเพื่อเตรียมทำงานโครงการอีกด้วย ซึ่งการมีการวางแผนด้านการตรวจทางห้องปฏิบัติการ การให้คำปรึกษาแนะนำ และการตรวจวินิจฉัยธาลัสซีเมียก่อนคลอดเป็นอย่างดี ส่งผลให้เมื่อเริ่มดำเนินการโครงการจริงในปี พ.ศ.2536 โครงการสามารถดำเนินการได้ครอบคลุมในทุกกิจกรรมหลักของโครงการ กล่าวคือ การให้ความรู้เรื่องโรคธาลัสซีเมียแก่แพทย์ บุคลากรด้านสาธารณสุข และประชาชน การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมีย การตรวจกรองและตรวจยืนยันวินิจฉัยผู้เป็นพาหะและเป็นโรคธาลัสซีเมีย การตรวจวินิจฉัยโรคธาลัสซีเมียในทารกในครรภ์ การตรวจผู้เป็นโรคและการดูแลรักษา และการยุติการตั้งครรภ์ ทำให้โครงการประสบผลสำเร็จในการดำเนินการในระดับหนึ่ง

สำหรับโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจากชาลัสซียเมียของกรมอนามัยนั้น เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการมีความชัดเจน ผู้ร่วมโครงการทุกระดับสามารถเข้าใจได้ตรงกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานโครงการสามารถปฏิบัติงานได้ทันที หลังจากรับโครงการจากกรมอนามัย

- การนำโครงการไปปฏิบัติ

ทั้งโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคชาลัสซียเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) และโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจากชาลัสซียเมียของกรมอนามัยผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่หรือชุมชนมีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงานโครงการ โดยเฉพาะโครงการของจังหวัดพัทลุงจะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และชุมชนได้มีส่วนร่วมในโครงการอย่างเต็มที่ โดยเน้นให้ชุมชนเป็นผู้ดำเนินการโครงการด้วยตนเอง โดยมีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นศูนย์อ้างอิง (referral center) นอกจากนี้ในระหว่างดำเนินการโครงการจะมีการนิเทศติดตามโครงการเป็นระยะ ๆ ในลักษณะของการประชุมคณะทำงานโครงการ โดยในการประชุมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จะให้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคเพื่อหาแนวทางและปรับปรุงกลไกการปฏิบัติงานร่วมกับคณะที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในชุมชนได้ดำเนินการโครงการด้วยตนเองทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้การทำงานจากประสบการณ์จริง สามารถสะท้อนปัญหาการนำโครงการไปปฏิบัติในพื้นที่ได้อย่างชัดเจน และการที่ผู้ปฏิบัติงานในชุมชนเป็นผู้ดำเนินการโครงการด้วยตนเองมีผลให้หลังจากที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ซึ่งเป็นศูนย์อ้างอิง(referral center) ดอนตัวออกไปแล้ว โครงการยังสามารถดำเนินการต่อไปได้จนถึงปัจจุบัน

- การประเมินผลโครงการ

โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคชาลัสซียเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา) ได้มีการประเมินการยอมรับอัตราค่าบริการของผู้รับบริการจากโครงการในรูปของการประกันสุขภาพ เนื่องจากหลังจากที่โครงการดอนตัวออกไปแล้วประชาชนจะต้องเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายในการตรวจคัดกรอง และตรวจยืนยันเอง ซึ่งการประเมินดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดอัตราค่าบริการที่เหมาะสมต่อไป

ส่วนผลการดำเนินการที่สำคัญของโครงการคือ การจัดทำ software program ในการวินิจฉัยพาหะและโรคธาลัสซีเมียนั้นจะช่วยให้การตรวจทางห้องปฏิบัติการในโรงพยาบาลชุมชน หรือโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ที่ไม่มีผู้เชี่ยวชาญสามารถดำเนินการโครงการได้

จุดอ่อน

- การวางแผนโครงการ

โครงการทั้ง 3 โครงการยังขาดการวางแผนสำหรับการประเมินโครงการอย่างชัดเจนทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก ซึ่งการวางแผนในการประเมินโครงการนี้มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการของจังหวัดพัทลุง และโครงการของจังหวัดสงขลาซึ่งเป็น “โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน” โดยทั้ง 2 โครงการมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการโครงการเหมือนกันคือ

1. วิจัยเพื่อกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบการให้บริการเกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย
2. ดำเนินการโครงการนำร่องเพื่อทดลองรูปแบบของการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชนในพื้นที่จำกัดพื้นที่หนึ่ง
3. เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีการตรวจกรองพาหะ ตรวจสอบยืนยันพาหะ และตรวจโรคธาลัสซีเมียเป็นขั้นตอนและเป็นระบบจากศูนย์ธาลัสซีเมียและโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ไปสู่ระบบบริการสาธารณสุขของจังหวัด

จะเห็นได้ว่าทั้ง 2 โครงการมีลักษณะเป็น “การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบโครงการ” (model development) หรือ “การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข” ดังนั้นในขั้นตอนการวางแผนโครงการนี้ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า จากวัตถุประสงค์โครงการดังกล่าว ผลลัพธ์สุดท้าย (outcome) ของโครงการคืออะไร อะไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (indicator) และจะวัดอย่างไร ซึ่งสิ่งที่จะประเมินจึงไม่ใช่เพียงอุบัติการณ์ของโรค เนื่องจากการหาอุบัติการณ์ของโรคไม่ใช่วัตถุประสงค์หลัก แต่สิ่งที่เป็นวัตถุประสงค์หลักและต้องหาวิธีการวัดให้ได้ก็คือ การสร้างรูปแบบโครงการที่สามารถพัฒนาบุคลากรในระดับชุมชนให้สามารถนำโครงการไปปฏิบัติ (implement) ได้ และสามารถดำเนินการโครงการไปได้ด้วยตนเอง ซึ่งหากมีการวางแผนในการประเมินผลอย่าง

ชัดเจนแล้วจะเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารโครงการในการติดตามควบคุมกำกับการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่วางไว้

ส่วนโครงการของกรมอนามัย ถึงแม้ว่าจะไม่มีการวางแผนการประเมินโครงการเช่นเดียวกันก็ตาม แต่เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการมีความชัดเจน สามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้ไม่ยาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เข้าใจได้ตรงกันว่าโครงการมีเป้าหมายที่จะลดอุบัติการณ์ของโรคธาลัสซีเมียลงร้อยละ 10 ภายในปี พ.ศ. 2544

- การนำโครงการไปปฏิบัติ

ถึงแม้ว่าโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดทตลุง) จะมีการนิเทศติดตามโครงการเป็นระยะ ๆ ในลักษณะของการประชุมร่วมระหว่างผู้ปฏิบัติงานและคณะที่ปรึกษาโครงการ แต่การนำข้อมูลจากการดำเนินการโครงการมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานยังน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัญหาความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานโครงการเกี่ยวกับโครงการในลักษณะ “การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข” การทำงานของผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดทตลุงส่วนใหญ่จึงยังไม่มี การเก็บรวบรวมผลการดำเนินงาน โครงการของตนเองเพื่อใช้ในการพัฒนางาน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการยังไม่เข้าใจโครงการย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอย่างแท้จริง จึงไม่ทราบว่าจะเก็บข้อมูลอะไร และการที่ผู้ปฏิบัติงานในชุมชนยังไม่เข้าใจโครงการย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอย่างแท้จริงยังทำให้เกิดความสับสนในบทบาทการทำงานระหว่างหน่วยงาน

นอกจากนี้ผลจากการไม่มีการวางแผนการประเมินโครงการไว้ อย่างชัดเจนตั้งแต่ในขั้นตอนของการวางแผนโครงการว่า ผลลัพธ์ (outcome) ที่สำคัญของโครงการคืออะไรได้ส่งผลให้การทำงานในช่วงท้ายของปีที่ 2 ของโครงการเริ่มเบี่ยงเบนไปเป็นการทำงาน โครงการเพื่อตอบคำถามการวิจัยให้กับหน่วยงานภายนอกที่สนใจโครงการ และให้เงินสนับสนุนการดำเนินการวิจัยเพียงบางส่วนของโครงการ ไม่ได้เน้นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียในชุมชนอีกต่อไป

สำหรับโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลื้อจางธาลัสซีเมียของกรมอนามัยนั้นผู้ปฏิบัติงานโครงการยังไม่มี การนำข้อมูลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานแต่อย่างใด เนื่องจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการนิเทศติดตามโครงการไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับมายังผู้ปฏิบัติงานโครงการ ผู้ปฏิบัติงานจะทราบเพียงงานที่ตนเองต้องปฏิบัติแล้วรายงานผลการดำเนินงานขึ้นไปตามลำดับตามแบบรายงานผลการดำเนินงาน โครงการที่กองอนามัยครอบครัว กรมอนามัยกำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมีย ผู้ปฏิบัติงานจะไม่ทราบว่าผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการของตนเองมีความถูกต้องแม่นยำเพียงใด นอกจากนี้ยังไม่มีการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการจากภายนอกเพื่อจัดระบบห้องปฏิบัติการให้มีมาตรฐาน และไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการที่ครอบคลุม

ส่วนโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา) เนื่องจากกิจกรรมโครงการทั้งหมดผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นผู้ดำเนินการโครงการเองทั้งสิ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการน้อย การนิเทศติดตามและการให้ข้อมูลย้อนกลับยังพื้นที่จึงน้อยเช่นกัน

- การประเมินผลโครงการ

โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) ไม่มีการประเมินผลระหว่างโครงการ แต่มีการสรุปผลการดำเนินงานโครงการเป็นระยะๆ ในลักษณะของการประชุมคณะทำงาน โครงการเพื่อนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงกลไกการดำเนินงาน โดยมีการเก็บรวบรวมผลการดำเนินงาน โครงการในลักษณะของรายงานประจำเดือน (monthly report) อย่างไรก็ตามข้อมูลจากรายงานประจำเดือนนี้ เมื่อให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติงานก็ยังไม่เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานเท่าที่ควร ส่วนการประเมินผลท้ายโครงการก็ไม่มีเช่นกัน เนื่องจากทีมวิจัยของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ถอนตัวก่อนเสร็จสิ้นโครงการ

ส่วนโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา) ก็มีลักษณะเช่นเดียวกันกับโครงการจังหวัดพัทลุงกล่าวคือไม่มีการประเมินผลระหว่างดำเนินงานโครงการอย่างชัดเจน แต่มีการรายงานผลการดำเนินงาน

โครงการต่อหน่วยงานที่ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย อย่างไรก็ตามผลลัพท์ของโครงการยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์หลักของโครงการ ส่วนการประเมินผลท้ายโครงการอยู่ในระหว่างดำเนินการเนื่องจากโครงการเพิ่งจะเสร็จสิ้น ซึ่งเป็นการประเมินภายใน (internal evaluation) โดยทีมวิจัยของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สำหรับโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจากธาลัสซีเมียของกรมอนามัยนั้นไม่มีการประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ มีเพียงผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เก็บรวบรวมผลการปฏิบัติงานแล้วรายงานไปยังส่วนกลาง ส่วนการประเมินผลท้ายโครงการจะประเมินเมื่อสิ้นแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 8 ในปี พ.ศ.2544 โดยทีมของกรมอนามัยจะเป็นผู้ประเมินเอง ซึ่งเป็นการประเมินภายใน (internal evaluation) เช่นกัน

ดังนั้นในการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย ผู้วิจัยจึงนำจุดแข็งและจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์มาพิจารณาตลอดแทรกและปรับแก้ในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโครงการสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยที่คาดว่าจะมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินการโครงการมากยิ่งขึ้น

ระดับการสังเคราะห์

ผลการสังเคราะห์ข้อมูล

4.2.3 การสังเคราะห์รูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย

รูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้น ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการโครงการที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันตามลำดับ 3 ขั้นตอนคือ การวางแผนโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติ และการประเมินผลโครงการ โดยมีองค์ประกอบการบริหารโครงการที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ และสิ่งที่พึงพิจารณาเพื่อให้การบริหารโครงการในแต่ละองค์ประกอบเกิดประสิทธิภาพดังนี้

ขั้นตอนการวางแผนโครงการ

1. การวางแผนโครงการ

ในการจัดทำแผนโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียควรจัดทำเอกสารแยกเป็น 2 ฉบับคือ

(1) เอกสารเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของโครงการ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการในการบรรลุเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนด้านการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียกับต้นทุนในการรักษาผู้ป่วยธาลัสซีเมีย ทั้งนี้เพื่อเสนอต่อผู้มีหน้าที่จัดสรรทรัพยากรนำไปวิเคราะห์หาความเหมาะสมในค่าต่าง ๆ ว่าควรมีการดำเนินการตามโครงการหรือไม่ ซึ่งเอกสารฉบับนี้จะต้องมีความถูกต้อง มีคุณภาพ สามารถเชื่อถือได้ อันจะทำให้ผู้วิเคราะห์ถ่วงถอยโครงการมีความมั่นใจที่จะจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะ

(2) เอกสารที่วาดด้วยลักษณะสำคัญของโครงการ เอกสารฉบับนี้ควรครอบคลุมประเด็นสำคัญคือ จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการ เป้าหมายของโครงการ กลวิธีในการดำเนินงาน ทรัพยากร ระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่จำเป็นของโครงการ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้นำโครงการไปปฏิบัติใช้ในการวางแผนดำเนินการ (implementation plan) การตัดสินใจและการติดตามควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนโครงการ (project plan) ที่กำหนดไว้ต่อไป

สิ่งที่ควรพิจารณาเป็นพิเศษในการจัดทำเอกสารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียคือ

ประการแรก โครงการควรกำหนดเป้าหมายสุดท้ายของโครงการเพียงเป้าหมายเดียว เช่น การหารูปแบบในการดำเนินการโครงการ หรือการลดอุบัติการณ์ของผู้ป่วยธาลัสซีเมียรายใหม่ เป็นต้น มิฉะนั้นอาจทำให้การดำเนินงานไม่มีเอกภาพ และการดำเนินงานอาจเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหลักไปสู่เป้าหมายรองได้ง่าย ดังโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง)

ประการที่สอง การวางแผนกิจกรรมหลักของโครงการควรวางแผนให้ครอบคลุม และสอดคล้องกันตั้งแต่ต้นจนจบ กล่าวคือตั้งแต่กิจกรรมการให้ความรู้และแรงจูงใจเรื่องโรคธาลัสซีเมียแก่ประชาชนและบุคลากรสาธารณสุข การให้คำปรึกษาแนะนำทางพันธุกรรม การตรวจคัดกรองและตรวจยืนยันผู้เป็นพาหะและโรคธาลัสซีเมีย การตรวจวินิจฉัยธาลัสซีเมียใน

ทารกในครรภ์ การยุติการตั้งครรภ์ และการให้การดูแลรักษาผู้ป่วยธาลัสซีเมีย ซึ่งจากประสบการณ์ในการดำเนินงาน โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมียของกรมอนามัยที่ไม่มีการวางแผนให้ครอบคลุมกิจกรรมการตรวจวินิจฉัยธาลัสซีเมียในทารกในครรภ์และการยุติการตั้งครรภ์ทำให้เกิดปัญหาการดำเนินงานในขั้นตอนของการนำโครงการไปปฏิบัติ อันส่งผลต่อผลสำเร็จของโครงการ โดยภาพรวม

ประการที่สาม โครงการควรมีการวางแผนสำหรับการประเมินผลโครงการทั้งในระหว่างดำเนินการโครงการ (formative evaluation) และหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ (summative evaluation) เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการดำเนินงานโครงการ และประเมินความสำเร็จของโครงการและการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ โดยเป็นการประเมินจากภายใน (internal evaluation) เอง และการประเมินโดยบุคคลภายนอก (external evaluation) ทั้งนี้ในการประเมินโครงการนั้นทั้งผู้ประเมินภายในและผู้ประเมินภายนอกอาจวางแผนการประเมินร่วมกันแล้วจึงแยกกันประเมิน ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้การประเมินโครงการมีความครอบคลุม ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ อันจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานโครงการอย่างแท้จริง

2. การจัดองค์กรโครงการ

เนื่องจากโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในพื้นที่ภาคใต้ทั้ง 3 โครงการเป็นโครงการที่แทรกเข้าไปกับระบบบริการสาธารณสุขที่มีอยู่แล้วซึ่งจัดเป็นรูปแบบองค์กรแบบแนวราบ อย่างไรก็ตามจากประสบการณ์การบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียดังกล่าวพบว่า การบริหารโครงการทั้งในส่วนกลาง และในพื้นที่จะมีปัญหาการควบคุมการปฏิบัติงานโครงการเหมือนกันคือ หากหน่วยงานในระดับเดียวกัน เช่น กรมอนามัย กรมการแพทย์ และกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ หรือหน่วยงานในสายการนิเทศ เช่น ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด หัวหน้าโครงการหรือผู้รับผิดชอบโครงการหลักจะควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โครงการต้องการค่อนข้างยาก แต่หากหน่วยงานที่อยู่ในสายบังคับบัญชา เช่น กรมอนามัย และศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต หรือสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน หน่วยเนื้อคือ กรมอนามัย และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการได้ดีกว่า

ดังนั้นในการจัดรูปแบบโครงการ ในส่วนกลางจึงควรมีการตกลงร่วมกันระหว่างกรมว่า กรมใดจะเป็นหน่วยงานหลักที่จะรับผิดชอบการบริหารโครงการ โดยมีอีก 2 กรม

เป็นหน่วยงานที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงาน โครงการ ส่วนในระดับพื้นที่ซึ่งมีหน้าที่นำโครงการ ไปปฏิบัตินั้นควรมีผู้จัดการ โครงการ (project manager) เพื่อคอยติดตามควบคุมการปฏิบัติงาน โครงการ โดยเฉพาะผู้จัดการ โครงการนี้อาจเป็นบุคลากรจากศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต หรือสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดซึ่งได้รับการยอมรับจากทั้ง 2 หน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานหลักที่จะเป็นผู้ปฏิบัติงานโครงการโดยตรงคือ โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานในสายการบังคับบัญชาของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และโรงพยาบาลแม่และเด็ก ซึ่งเป็นหน่วยงานในสายการบังคับบัญชาของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต ทั้งนี้โดยมีศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขตเป็นผู้นิเทศ และประสานงานโครงการระหว่างสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกับกรมอนามัย ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการหลักหรือเจ้าของโครงการ

ขั้นตอนการนำโครงการไปปฏิบัติ

3. ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน

- บุคลากร

การดำเนินการ โครงการ ป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมีย ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและเทคโนโลยีในการทำงานเฉพาะด้าน ได้แก่ การให้คำปรึกษาแนะนำทางพันธุกรรม การตรวจคัดกรองและตรวจยืนยันวินิจฉัยธาลัสซีเมีย การตรวจวิเคราะห์ดีเอ็นเอ การตรวจวินิจฉัยก่อนคลอด และการดูแลรักษาผู้ป่วยธาลัสซีเมีย ซึ่งโครงการต้องมีการเตรียมความพร้อมหรือพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคเฉพาะด้านเพื่อดำเนินกิจกรรมดังกล่าวในทุกกิจกรรม และอย่างต่อเนื่อง และจากประสบการณ์ในการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมียของกรมอนามัยที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานโครงการส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในโครงการทั้งหมด แต่จะทราบเพียงกิจกรรมที่ตนเองต้องปฏิบัติเท่านั้น ดังนั้นนอกจากความรู้ความสามารถในกิจกรรมโครงการที่รับผิดชอบแล้ว บุคลากรที่ร่วมโครงการทุกคนควรได้รับความรู้เกี่ยวกับโครงการในภาพรวมทั้งหมด ตั้งแต่ความเป็นมาของโครงการ การดำเนินโครงการ และจุดสิ้นสุดของโครงการหรือเป้าหมายสุดท้ายของโครงการที่ต้องการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะสามารถดำเนินการโครงการ ไปสู่เป้าหมายสุดท้ายร่วมกันได้

นอกจากนี้เมื่อโครงการ ได้มีการเตรียมหรือพัฒนาบุคลากรแล้ว โครงการควรมีกระบวนการในการนำบุคลากรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ร่วมคิดแก้ปัญหา และปรับเปลี่ยนกลไกการดำเนินงานโครงการให้

มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างเต็มที่ ดังโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรค ชาติคีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดัทลุง) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ให้ข้อมูลในการ ปฏิบัติงานรวมทั้งปัญหาและอุปสรรค และร่วมหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงกลไกการปฏิบัติงาน โครงการร่วมกับคณะที่ปรึกษาโครงการในลักษณะการประชุมคณะทำงาน โครงการ

- งบประมาณ

จากประสบการณ์การบริหารโครงการของกรมอนามัยพบว่า จังหวัดมักได้รับการจัดสรรงบประมาณล่าช้า และด้วยอัตรงบประมาณที่ไม่แน่นอน ทำให้หน่วยงานต่างๆ ที่ร่วมโครงการมีความยากลำบากในการจัดทำแผนการทำงานที่เหมาะสม และทำให้งานโครงการต้องล่าช้าออกไป นอกจากนี้กฎหมายและระเบียบการใช้จ่ายงบประมาณยังทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการใช้เงินงบประมาณให้เหมาะสมกับภาวะการทำงานโครงการ ดังเช่น การ จัดซื้อน้ำยาตรวจคัดกรองทางห้องปฏิบัติการชาติคีเมีย เมื่อหน่วยงานได้รับจัดสรรงบประมาณ ล่าช้า และเมื่อได้รับงบประมาณแล้วจะต้องจัดซื้อน้ำยาตรวจคัดกรองเต็มตามจำนวนงบประมาณที่ กรมอนามัยจัดสรรมาให้จึงทำให้หน่วยงานใช้ไม่ทัน น้ำยาตรวจคัดกรองจึงเหลือเป็นจำนวนมาก และหมดอายุการใช้งานในที่สุด

ดังนั้นเพื่อให้การบริหารโครงการได้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน และพื้นที่อย่างแท้จริง และเพื่อป้องกันการสูญเสียบางส่วนโดยไม่สมควร จึงควรมีการพิจารณา การบริหารงบประมาณ โครงการดังนี้

ประการแรก ในการจัดสรรงบประมาณส่วนกลางคือ กรม อนามัยควรแจ้งการจัดสรรและส่งงบประมาณตั้งแต่ต้นปีงบประมาณด้วยอัตรงบประมาณที่แน่นอน เพื่อว่าหน่วยงานที่ร่วมโครงการจะได้จัดทำแผนการทำงานได้อย่างเหมาะสม

ประการที่สอง เพื่อให้ผู้บริหารโครงการ หรือหัวหน้าโครงการ สามารถใช้วิจารณญาณในการใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพและก่อผลงานให้แก่โครงการ การ จัดสรรงบประมาณหรือการมอบอำนาจให้ผู้บริหารโครงการในการใช้เงินงบประมาณก็ควรมุ่งไปที่ผลงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโครงการสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายเงินได้ในระดับ หนึ่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้ เช่น การจัดซื้อน้ำยาตรวจคัดกรองทางห้อง ปฏิบัติการชาติคีเมีย ผู้บริหารโครงการในพื้นที่หรือจังหวัดสามารถบริหารงบประมาณให้มีการ แบ่งซื้อน้ำยาตรวจคัดกรองเพื่อความเหมาะสมกับอายุการใช้งานได้

ประการที่สาม เนื่องจากในปัจจุบันสถานบริการจะเป็นทั้งผู้ให้บริการ และผู้ถืองบประมาณ ซึ่งการดำเนินงานโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียนั้นอาจทำให้ต้องใช้งบประมาณมากขึ้น และมีภาระงานเพิ่มขึ้น จึงอาจทำให้ผู้บริหารของสถานบริการเลือกที่จะไม่ดำเนินการ โครงการ ดังนั้นเพื่อที่จะจูงใจให้สถานบริการดำเนินงานโครงการในระยะแรกรัฐอาจจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการ โดยเฉพาะขึ้นจำนวนหนึ่ง ซึ่งงบประมาณนี้อาจมาจากกรมอนามัย มูลนิธิ กองทุน ท้องถิ่น หรือองค์กรเอกชน โดยจัดสรรงบประมาณให้ตามผลงานผ่านทางจังหวัด

ประการที่สี่ ในการจัดทำบัญชีบันทึกรายการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โครงการควรออกแบบให้ผู้บริหาร โครงการสามารถทราบถึงสถานการณ์ทางการเงินได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณที่ใช้ไปกับผลงานที่ทำไปได้ว่าได้สัดส่วนตามที่กำหนดไว้ในแผนดำเนินงาน โครงการหรือไม่

- วัสดุอุปกรณ์

ครุภัณฑ์

โครงการของจังหวัดสงขลา และจังหวัดพัทลุงไม่มีการจัดซื้อครุภัณฑ์เพื่อดำเนินงานโครงการ แต่ได้ใช้ครุภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วของหน่วยงานที่ร่วมโครงการ คือหน่วยธาลัสซีเมีย หน่วยโลหิตวิทยา และหน่วยบริบาลทารกในครรภ์ ซึ่งมีคุณภาพและเทคโนโลยีเหมาะสมกับโครงการ และมีการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม สำหรับโครงการของกรมอนามัยได้มีการจัดซื้อครุภัณฑ์เพื่อใช้ในการดำเนินงานโครงการให้แก่หน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจยืนยันทางห้องปฏิบัติการคือ โรงพยาบาลแม่และเด็ก ซึ่งได้แก่ เครื่องตรวจนับเม็ดเลือดอัตโนมัติ เครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดง และเครื่องตรวจขยายหน่วยพันธุกรรมซึ่งเครื่องมือดังกล่าวมีคุณภาพ มีความทันสมัยด้านวิทยาการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับโครงการ โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เห็นว่า ครุภัณฑ์ที่ได้รับจัดสรรเพื่อใช้ในการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียมีพอเพียง มีเทคโนโลยีสูง อย่างไรก็ตามมีครุภัณฑ์บางส่วนที่ยังไม่ได้นำมาใช้คือ เครื่องตรวจขยายหน่วยพันธุกรรม ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรฝ่ายชันสูตร ของโรงพยาบาลแม่และเด็ก

นอกจากนี้ยังไม่มีการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการ ซึ่งในช่วงที่โครงการเข้ามาโรงพยาบาลแม่และเด็กซึ่งมีหน้าที่รับส่งตรวจจาก โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์เพื่อตรวจยืนยันธาลัสซีเมียยังไม่มีการเตรียมความพร้อมทาง

ห้องปฏิบัติการซึ่งหลังจากที่กรมอนามัยได้จัดอบรมเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการเพื่อตรวจวินิจฉัยธาตุซีเมียแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายชันสูตรได้พยายามจัดระบบมาตรฐานการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาตุซีเมียของตนเองขึ้น โดยศึกษาหาความชำนาญกันเองเนื่องจากไม่ได้ประสานกับกองมาตรฐานชันสูตร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เพื่อทำการควบคุมคุณภาพภายนอก มีเพียงการควบคุมคุณภาพภายในห้องปฏิบัติการ โดยควบคุมกับเครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดงหลังจากที่ได้ตรวจคัดกรองด้วยวิธี OF และ DCIP แล้ว ส่วนการควบคุมคุณภาพเครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดงนั้นบริษัทผู้ขายเครื่องดังกล่าวจะส่งถึงส่งตรวจมาให้เพื่อควบคุมคุณภาพของเครื่องอีกชั้นหนึ่ง

ดังนั้นเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรของโครงการอย่างคุ้มค่า และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและหน่วยงานที่ร่วมโครงการ จึงควรมีการบริหารจัดการครุภัณฑ์ของโครงการดังนี้

ประการแรก ในการจัดซื้อครุภัณฑ์ของโครงการนั้นส่วนกลางควรพิจารณาความสามารถของห้องปฏิบัติการของหน่วยงานแต่ละระดับตั้งแต่ โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขตว่ามีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะรองรับครุภัณฑ์ที่มีเทคโนโลยีสูงมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้แล้วหน่วยงานที่ได้รับครุภัณฑ์จะต้องสามารถให้บริการแก่หน่วยงานที่ร่วมโครงการในเขตใกล้เคียงได้ ซึ่งการจัดสรรครุภัณฑ์ที่ผ่านมายังไม่ได้คำนึงถึงเรื่องนี้ ดังนั้นการจัดสรรครุภัณฑ์ไปยังหน่วยงานที่ร่วมโครงการในครั้งต่อไปกรมอนามัยจึงควรพิจารณาศักยภาพของหน่วยงานที่จะจัดสรรครุภัณฑ์ไปให้ โดยควรมีการสอบถามก่อนว่าหน่วยงานนั้น ๆ เมื่อกรมอนามัยจัดสรรครุภัณฑ์ไปให้แล้ว บุคลากรมีศักยภาพเพียงพอและสามารถรองรับงานโครงการจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่ร่วมโครงการได้หรือไม่ หากไม่มีศักยภาพเพียงพอหรือทำไม่ได้ก็ไม่ควรจัดสรรไปให้ ส่วนหน่วยงานที่ร่วมโครงการที่มีศักยภาพในการดำเนินการแต่กรมอนามัยไม่สามารถจัดสรรครุภัณฑ์ให้ได้ เช่น โรงพยาบาลศูนย์ โครงการก็ควรสร้างระบบการใช้เครื่องมือร่วมกันระหว่างโรงพยาบาลแม่และเด็กซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมอนามัยที่มีครุภัณฑ์กับโรงพยาบาลศูนย์เพื่อใช้ครุภัณฑ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประการที่สอง สำหรับการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการนั้น หลังจากกรมอนามัยได้จัดสรรครุภัณฑ์ไปยังหน่วยงานที่ร่วมโครงการแล้ว ควรมีการประสานงานกับกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เพื่อทำการควบคุมคุณภาพควบคู่กันไปด้วย โดยมีกรมวิทยา

ศาสตราจารย์เป็นผู้ควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการในลักษณะเครือข่ายในระดับภาค โดยการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการทั้งหมด เพื่อทำความตกลงกันเพื่อให้การควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการระดับชาติเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

เวชภัณฑ์ทางการแพทย์

จากการศึกษาโครงการของกรมอนามัยพบว่า หน่วยงานในพื้นที่ จะได้รับยา folic acid ซึ่งกองอนามัยครอบครัวจัดสรรไปให้เป็นจำนวนมาก โดยยาคงค่าว่ามีอายุการใช้งาน 5 ปี ในขณะที่มีผู้ป่วยธาลัสซีเมียในพื้นที่เพียงเล็กน้อย ดังนั้นในการจัดสรรเวชภัณฑ์คงกล่าว กองอนามัยครอบครัวควรมีการคำนวณผู้ป่วยในแต่ละพื้นที่หรือจังหวัดว่ามีจำนวนเท่าไร ซึ่งสามารถคำนวณได้ แล้วจัดซื้อเวชภัณฑ์คงกล่าวจัดสรรไปยังจังหวัดตามข้อมูลผู้ป่วยที่คำนวณไว้ให้เหมาะสมกับความต้องการ

- การแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

จากการศึกษาโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในภาคใต้พบว่า โครงการจะเน้นการแสวงหาความร่วมมือจากภาคราชการด้วยกัน เช่น สำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งโครงการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานดังกล่าวเป็นอย่างดี สำหรับหน่วยงานภายนอกที่เป็นภาคเอกชนนั้น โครงการได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิโรคโลหิตจางธาลัสซีเมียอย่างสม่ำเสมอ ส่วนในภาคของประชาชนได้รับความร่วมมือจากอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน(อสม.) โดยอาศัยเครือข่ายของโรงพยาบาลชุมชนที่ร่วมโครงการ

อย่างไรก็ตามในภาคของสื่อมวลชนโครงการยังได้รับความร่วมมือค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะชุมชนและประชาชนในท้องถิ่น โครงการยังไม่มีแผนที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือสนับสนุนโครงการอย่างจริงจัง มีเพียงโครงการของจังหวัดพัทลุงเท่านั้นที่มีการนำศิลปินพื้นบ้านคือ หนึ่งตลุง มโนราห์ มาร่วมรณรงค์ให้ความรู้เกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียแก่ชุมชน

ดังนั้นเพื่อที่จะให้โครงการบรรลุผลสำเร็จอย่างแท้จริง จึงมีข้อพิจารณาที่ผู้บริหารโครงการในทุกระดับต้องร่วมกันวางแผนและดำเนินการ 2 ประการดังนี้

ประการแรก ปัจจุบันแนวคิดเรื่องสุขภาพจะเน้นการป้องกันมากกว่าการรักษา โดยให้ประชาชนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญซึ่งต่างไปจากเดิมที่รัฐเคยมีบทบาทแต่เพียงฝ่ายเดียว ดังนั้นผู้บริหารโครงการควรมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ตลอดจนกลวิธีที่จะ

กระตุ้นให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีบทบาทหรือให้ความช่วยเหลือในกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการให้ชัดเจนและจริงจัง

ประการที่สอง เนื่องจากการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียเป็นเรื่องของการตัดสินใจโดยครอบครัว ดังนั้นจะต้องมีการให้สื่อความรู้ที่เพียงพอเพื่อให้ประชาชนตระหนักถึงปัญหาโรคธาลัสซีเมีย โดยใช้สื่อที่เป็นสื่อมวลชนวงกว้างที่สามารถเข้าถึงประชาชนได้อย่างทั่วถึง เช่น สื่อโทรทัศน์ นอกจากนี้สื่อที่ในบ้านในแต่ละภาคหรือท้องถิ่นก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ประชาชนมีความรู้และตระหนักในปัญหาโรคธาลัสซีเมีย เนื่องจากสามารถเข้าถึงประชาชนในชนบทได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้บริหาร โครงการจึงควรพิจารณาวางแผนในการนำสื่อดังกล่าวมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ

4. วิธีหรือหลักการบริหารจัดการ

- การวางแผนดำเนินงาน

หากพิจารณาโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียทั้ง 3 โครงการจะพบว่า ได้มีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ในแผนดำเนินงานไว้อย่างกว้าง ๆ ว่าประกอบด้วยการให้ความรู้และรณรงค์เรื่องโรคธาลัสซีเมีย การให้คำปรึกษาแนะนำทางพันธุกรรม การตรวจคัดกรองและตรวจยืนยันธาลัสซีเมีย การตรวจวินิจฉัยก่อนคลอด การยุติการตั้งครรภ์ และการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคธาลัสซีเมีย ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันที่จะทำให้โครงการบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ได้ อย่างไรก็ตามเมื่อนำแผนดำเนินงานดังกล่าวลงมาสู่พื้นที่หรือจังหวัดจะเกิดความสับสน เบี่ยงเบนไปจากแผนโครงการที่วางไว้ ดังเช่นโครงการของจังหวัดสงขลาที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมโครงการในพื้นที่ด้วยตนเองทั้งหมด และโครงการของกรมอนามัยที่เมื่อลงไปสู่จังหวัดแล้วจังหวัดได้จัดทำแผนดำเนินงานระดับจังหวัดขึ้น แล้วแจ้งแผนการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความร่วมมือในการปฏิบัติงานโครงการ แต่เนื่องจากแผนดำเนินงานดังกล่าวไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควรจึงทำให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติคือ โรงพยาบาลละตาเกิดความสับสนในบทบาทระหว่างหน่วยงานภายในที่ร่วมโครงการ ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาการประสานงานภายในตามมา

ในการวางแผนดำเนินงาน (implementation plan) นั้น มีจุดมุ่งหมายที่จะถ่ายทอดแนวความคิด หลักการ และสาระสำคัญที่ระบุไว้ในแผนโครงการ (project plan) ลงสู่ขั้นตอนของการปฏิบัติจัดทำซึ่งจะต้องทำให้คล้องจองซึ่งกันและกัน และมีความชัดเจนแน่นอนพอที่ผู้ปฏิบัติจะนำไปดำเนินการตามได้โดยไม่สับสน ซึ่งอาจแยกเป็น 2 ระดับที่สำคัญคือ

(1) แผนปฏิบัติการ (operation plan) ผู้จัดทำคือ ผู้บริหารโครงการในส่วนกลาง หรือผู้รับผิดชอบโครงการระดับอำนาจการ โดยแผนดังกล่าวมีลักษณะเป็นการจัดระบบระเบียบของกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอน แต่การระบุจะเป็นการระบุอย่างกว้าง ๆ โดยไม่ลงไปในรายละเอียดเกี่ยวกับเทคนิคขั้นตอนย่อย

(2) แผนบริหารงาน (administration plan) เป็นหน้าที่ของหัวหน้าโครงการในระดับจังหวัด หรือหัวหน้าโครงการย่อย หรือหัวหน้ากิจกรรมโครงการ เช่น กิจกรรมการให้ความรู้และรณรงค์เรื่องโรคธาลัสซีเมีย กิจกรรมการให้คำปรึกษาแนะนำทางพันธุกรรม กิจกรรมการตรวจคัดกรองและตรวจยืนยันวินิจฉัยธาลัสซีเมีย เป็นต้น ในการจัดทำแผนบริหารงานขึ้น โดยพิจารณาว่าภารกิจที่ดำเนินกิจกรรมตามที่ได้ระบุไว้นั้นจะทำด้วยวิธีอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับเหตุการณ์เฉพาะเรื่องของตน

ผู้บริหารโครงการ ป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับจังหวัด หรือหัวหน้าโครงการย่อย มีความรับผิดชอบต้องทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ และให้มีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากร และช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้นงานขั้นแรกของผู้บริหารโครงการในระดับจังหวัด หรือหัวหน้าโครงการย่อยก็คือ การเตรียมการและวางบรรทัดฐานไว้ล่วงหน้าเพื่อกำหนดระยะเวลา และทรัพยากรสนับสนุนที่เหมาะสม และเพื่อจัดผู้ปฏิบัติงานในโครงการให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะกิจกรรมอย่างชัดเจนว่า ใครจะต้องทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อไร และมีทรัพยากรให้ใช้มากน้อยเพียงไร เพื่อว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ในการวางแผนดำเนินงานโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียมีข้อพึงพิจารณาดังต่อไปนี้

ประการแรก การวางแผนปฏิบัติการควรกำหนดสาระสำคัญของกิจกรรมสำคัญที่จะต้องดำเนินการในโครงการให้ครอบคลุม ครบถ้วนเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อเป็นกรอบของการดำเนินงานทั้งหมดที่ผู้เกี่ยวข้องจะสามารถเข้าใจและเห็นได้

ประการที่สอง ผู้บริหารโครงการในส่วนกลาง หรือผู้รับผิดชอบโครงการระดับอำนาจการควรเปิดโอกาสให้หัวหน้าโครงการในระดับจังหวัด หรือหัวหน้าโครงการย่อย หรือหัวหน้ากิจกรรมโครงการสามารถนำแผนปฏิบัติการนั้น ไปจัดทำเป็นแผนบริหารงาน คือ สามารถเลือกกลวิธีในการดำเนินงานที่ได้ผลในสภาวะการณ์แวดล้อม ศักยภาพ และข้อจำกัด

ภาระหน้าที่ที่หน่วยงานต้องทำและผลงานที่ต้องการ ภายใต้สภาพสังคมวัฒนธรรมของแต่ละพื้นที่ เช่น พื้นที่ หรือจังหวัดที่มีผู้นับถือศาสนาอิสลามเป็นส่วนใหญ่ หรือจังหวัดที่มีผู้นับถือศาสนาพุทธเป็นส่วนใหญ่ แผนบริหารงานโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในจังหวัดนั้นๆ อาจจะไม่เหมือนกันได้

ประการที่สาม การวางแผนบริหารงาน รวมถึงการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน และเงื่อนไขอื่น ๆ ประกอบ ควรระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานให้ชัดเจน และระบุระดับคุณภาพ หรือมาตรฐานของงานที่ต้องการไว้ด้วย

ประการสุดท้าย ควรมีการจัดทำเอกสารประกอบแผนบริหารงาน เช่น หนังสือคู่มือประกอบการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการอันเป็นเรื่องระดับภาพรวมกับสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องกระทำว่าอยู่ที่ไหนของโครงการ

- การจัดหน่วยงาน

การจัดรูปแบบการบริหาร หรือการแบ่งสายบังคับบัญชาของโครงการของจังหวัดสงขลา และโครงการของกรมอนามัยมีความชัดเจน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติโครงการของจังหวัดสงขลามีเพียงโรงพยาบาลสงขลานครินทร์หน่วยงานเดียวที่ เป็นผู้ดำเนินงานโครงการ จึงทำให้ไม่เกิดการประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นดังรูปแบบการบริหารที่กำหนดไว้แต่แรก ส่วนโครงการของกรมอนามัยนั้นสำหรับหน่วยงานที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาการประสานการปฏิบัติงานจะราบรื่น แต่สำหรับหน่วยงานที่อยู่ในสายการนิเทศ หรือประสานงาน หรือหน่วยงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน การประสานการปฏิบัติยังไม่ราบรื่นเท่าที่ควร มีลักษณะต่างฝ่ายต่างทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่มีการทำงานเป็นทีม

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปโดยราบรื่น ในการจัดหน่วยงานนอกจากจะจัดรูปแบบการบริหาร หรือแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารโครงการจะต้องกำหนดลงไปรายละเอียดให้ชัดเจนว่า แต่ละหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมอะไร มีบุคคลที่เกี่ยวข้องจำนวนเท่าใด เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ควรมีอะไรบ้าง ระยะเวลาที่ต้องกระทำ และที่สำคัญจะต้องกำหนดกลไกการปฏิบัติงาน และลักษณะความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกันและกันของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ร่วมโครงการอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการประสานการปฏิบัติงานให้เป็นไปโดยราบรื่น อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันในการทำโครงการ

- การอำนวยการ

ในการนำโครงการไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้นผู้
บริหารโครงการในพื้นที่ หรือผู้บริหารโครงการในระดับจังหวัดจะต้องวางแผนดำเนินงานโครงการ
การให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน และจัดหน่วยงานเพื่อแบ่งสายการบังคับบัญชา รวมทั้งการ
กำหนดกลไกการปฏิบัติงาน และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างกันของหน่วยงานที่ร่วมโครงการ
อย่างชัดเจนแล้ว จะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้แก่
หน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบกิจกรรมเพื่อรับทราบร่วมกันอย่างชัดเจน โดยมีข้อควรพิจารณาดำเนิน
การดังนี้

1. โครงการควรมีการชี้แจงนโยบาย และมอบหมายงาน และ
ความรับผิดชอบในการดำเนินงานต่อหน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการเพื่อ
ทราบว่า หน่วยงานมีขอบเขตในการปฏิบัติภารกิจมากน้อยเพียงใด มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องกระทำ
และอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของผู้ใด หรือหน่วยงานใด หากมีปัญหายุ่งยาก หรือมี
เรื่องที่ต้องการแก้ปัญหา และการตัดสินใจบุคคลใด หรือหน่วยงานใดจะเป็นผู้กระทำหน้าที่นั้น

2. โครงการควรมีการกำหนดรายละเอียด และการอนุมัติเบิก
จ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานโครงการอย่างชัดเจนว่า มีวิธีดำเนินการอย่างไร บุคคล
ใด หรือหน่วยงานใดเป็นผู้อนุมัติเบิกจ่ายทรัพยากรของโครงการ

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า โครงการของจังหวัดสงขลา และโครงการ
ของกรมอนามัยได้มีการประชุมชี้แจงโครงการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ร่วมโครงการเพื่อรับทราบ
อย่างชัดเจนก่อนเริ่มโครงการว่า แต่ละหน่วยงานต้องดำเนินกิจกรรมอะไรบ้าง ส่วนการกำหนด
รายละเอียดการอนุมัติเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานโครงการนั้น โครงการ
ของกรมอนามัยได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน กล่าวคือถ้าเป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ หรือเอกสารต่าง ๆ ที่
ใช้ในโครงการจะมีหนังสือแนบมาว่า ทรัพยากรดังกล่าวจะใช้สำหรับงานอะไรบ้าง ส่วนงบ
ประมาณก็มีความชัดเจน โดยงบประมาณที่ส่วนกลางโอนมาให้จังหวัดจะระบุว่า งบประมาณที่ส่ง
มาใช้ในกิจกรรมอะไร เช่น การจัดอบรมบุคลากรโครงการเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมีย การนิเทศติดตาม
โครงการ เป็นต้น ในขณะที่โครงการของจังหวัดสงขลา โรงพยาบาลสงขลานครินทร์จะเป็น
ผู้เบิกจ่ายงบประมาณเองทั้งหมด เนื่องจากกิจกรรมโครงการทั้งหมด โรงพยาบาลสงขลานครินทร์
เป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง

- การควบคุมและกำกับงานโครงการ

การที่จะนำแผนบริหารงานไปปฏิบัตินั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการในพื้นที่ หรือระดับจังหวัดที่จะต้องคอยดูแล และกำกับงานผู้ปฏิบัติงานว่าได้ลงมือปฏิบัติงานไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ได้ปฏิบัติไปแล้วมากน้อยเพียงใด ได้ผลหรือไม่ และมีปัญหาที่จะต้องแก้ไขอย่างไร ทั้งนี้โดยมีแผนบริหารงานเป็นกรอบในการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานว่าสอดคล้องกันหรือไม่

จากการศึกษาโครงการของจังหวัดพิจิตรพบว่า คณะที่ปรึกษาโครงการมีการนิเทศกำกับงานโครงการในลักษณะของการประชุมคณะทำงานโครงการเป็นระยะๆ โดยในการประชุมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จะให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคเพื่อหาแนวทางและปรับปรุงกลไกการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะที่ปรึกษาโครงการ ส่วนโครงการของกรมอนามัย ผู้รับผิดชอบโครงการในส่วนกลางได้มีการนิเทศติดตามผลการดำเนินโครงการเป็นระยะ ๆ แต่สำหรับงานตรวจทางห้องปฏิบัติการธาตุซีเมียซึ่งต้องการความมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงยังไม่มี การควบคุมและกำกับงานด้านนี้ ในขณะที่โครงการของจังหวัดสงขลา ยังไม่มีผู้บริหารโครงการไปนิเทศติดตามโครงการในพื้นที่ มีเพียงผู้ประสานงานโครงการที่ลงพื้นที่เพื่อสอบถามปัญหาเป็นครั้งคราว แล้วรายงานไปยังหัวหน้าโครงการอีกชั้นหนึ่ง

สำหรับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญในการควบคุมกำกับงานโครงการของจังหวัดสงขลา ก็คือ ความรู้ความเข้าใจงานโครงการของผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมและกำกับงานโครงการในพื้นที่ซึ่งเป็นผู้ประสานงานโครงการ ส่วนโครงการของกรมอนามัยผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการใช้แบบคัดกรองผู้ป่วยธาตุซีเมียในการค้นหาผู้ป่วยในชุมชน

จากประสบการณ์การบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาตุซีเมียดังกล่าว มีประเด็นที่ผู้บริหารโครงการในพื้นที่พึงพิจารณา ดังนี้

ประการแรก การควบคุมและกำกับงานเป็นงานของผู้บริหารโครงการ หรืออาจมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาระดับรองลงไปรับผิดชอบเป็นลำดับชั้นลงไป ที่จะต้องเป็นผู้ชี้แจง และกำกับงานผู้ปฏิบัติงานโครงการในพื้นที่เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในโครงการได้กระทำหน้าที่ของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม และได้จังหวะสอดคล้องกันตามแผนดำเนินงานที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารโครงการ หรือผู้ได้รับมอบหมายจะต้องมีความเข้าใจโครงการอย่างถ่องแท้ และจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการติดตามกำกับงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น แบบฟอร์มการ

ติดตามผลการดำเนินงาน โครงการ แผนภูมิแสดงความก้าวหน้าของงานหลัก เป็นต้น ไว้เป็นเครื่องมือในการทำงาน

ประการที่สอง ในการควบคุมและกำกับงานโครงการนั้น ผู้บริหารโครงการควรกำหนดระยะเวลาที่จะต้องไปติดตามผลการดำเนินงาน และพิจารณาวิธีการที่จะได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำที่สุด เพื่อไม่ให้มีการบิดเบือนข้อมูลได้ รวมทั้งพิจารณาวิธีการที่จะเสนอผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายเพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์ หรือแนะนำผู้ปฏิบัติงานให้ปรับปรุงแก้ไขกลไกการปฏิบัติงานในส่วนใดที่จะช่วยให้งานส่วนที่ต้องการสำเร็จจุดมุ่งต่อไป

ประการที่สาม ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานโครงการนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้รับคำสั่ง และคำชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนไปแล้ว อาจจะยังไม่สามารถดำเนินการไปได้ทันทีในทุกกรณีซึ่งจำเป็นที่ผู้บริหาร โครงการจะต้องจัดระบบ หรือเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อขอความช่วยเหลือ หรือการสนับสนุนได้อย่างทันเวลา

ขั้นตอนการประเมินผลโครงการ

5. การประเมินผลโครงการ

- การประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ

การประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการเป็นกิจกรรมของการติดตามดูแล และตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอสารสนเทศต่อผู้บริหารเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และเพื่อเป็นแนวทางสู่การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งข้อมูลจากการประเมินผลระหว่างโครงการนี้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังกระบวนการวางแผน เพื่อปรับปรุงกลไกการดำเนินงาน และพัฒนาการปฏิบัติงานในระหว่างดำเนินงานตามโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับปรากฏการณ์การบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย ผลการดำเนินงานในระหว่างดำเนินการ โครงการมีดังนี้

ผลการดำเนินการของโครงการจังหวัดพัทลุงได้ชี้ให้เห็นว่า การตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียของหน่วยงานในพื้นที่ซึ่งไม่มีความแม่นยำ และยังไม่มีการนำข้อมูลผลการดำเนินงานดังกล่าวมาปรับปรุงกลไกการทำงานเท่าที่ควร

ส่วนโครงการของจังหวัดสงขลาผู้ปฏิบัติงาน โครงการมีความเห็นว่า ผลของโครงการยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนดำเนินงานที่วางไว้ในแต่ละขั้นตอน

เนื่องจากบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐภูมิ ซึ่งเป็นหน่วยงานในพื้นที่ยังไม่ได้ดำเนินการตรวจคัดกรองและให้คำปรึกษาโรคธาลัสซีเมียด้วยตนเอง ซึ่งแม้ว่าโครงการได้ดำเนินการมาแล้ว 2 ปีแล้วก็ยังไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อให้พื้นที่ได้เป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเองตามแผนดำเนินงานที่กำหนดไว้แต่อย่างใด ในขณะที่โครงการมีผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการที่สำคัญคือ การทราบอุบัติการณ์ของโรคธาลัสซีเมียในพื้นที่ และใช้ข้อมูลดังกล่าวในการสร้างและทดสอบ software program สำหรับวินิจฉัยพาหะและโรคธาลัสซีเมีย รวมทั้งประเมินความสามารถในการจ่ายค่าบริการของผู้รับบริการ

สำหรับ โครงการของกรมอนามัยจะมีการประเมินกระบวนการของงานในทุก ๆ ปีว่า โครงการมีความก้าวหน้าหรือไม่ ทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ โดยกองอนามัยครอบครัวจะเป็นผู้ประเมินเองและเสนอรายงานต่อผู้บริหาร โครงการของกรมอนามัย ในขณะที่ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานโครงการในระดับพื้นที่ หรือจังหวัดจะไม่ทราบว่า ผลการปฏิบัติงานในส่วนของคุณบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานจะทราบเพียงงานที่ตนเองต้องปฏิบัติ แล้วรายงานผลการทำงานขึ้นไปตามลำดับ ดังนั้นจึงยังไม่มี การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการปฏิบัติงานเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับถึงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นเพื่อที่จะให้ผู้บริหาร โครงการสามารถติดตามการปฏิบัติงานให้เข้าสู่เป้าหมายของโครงการให้ได้จึงเหมาะสมที่สุดนั้น มีข้อพึงพิจารณาในการประเมินผลระหว่างดำเนินการ โครงการดังนี้

ประการแรก ในการประเมินผลระหว่างดำเนินการของโครงการ ป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียนั้น ควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่า จะจัดให้มีการประเมินผลเมื่อใด ใครจะเป็นผู้ดำเนินการ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุประสงค์ในการประเมินคืออะไร ซึ่งการประเมินในระหว่างดำเนินการสำหรับโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียนั้น วัตถุประสงค์หลักที่ควรจะเป็นคือ การประเมินความถูกต้องของวิธีการบริหาร และวิธีการทำงาน และประเมินผลงานว่าเป็นไปตามแผนดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแต่ละระยะหรือไม่

ประการที่สอง ในการประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ ป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่จะให้ประโยชน์อย่างแท้จริงนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่สำคัญ คือ คุณภาพของการประเมิน การทันต่อเวลา และโอกาสที่จะทำการแก้ไขปรับปรุงกลไกการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที ดังนั้นโครงการจะต้องพิจารณาเงื่อนไขดังกล่าวไปพร้อม ๆ กัน

ประการสุดท้าย การประเมินผลในระหว่างดำเนินการนั้น ควร
มีผู้บริหาร โครงการหรือผู้ปฏิบัติงานสำคัญในโครงการป้องกัน และควบคุม โรคธาลัสซีเมียเข้าร่วม
ด้วย เพื่อให้เกิดการยอมรับในผลการประเมิน และนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขกลไกการ
ปฏิบัติงานได้ทันที

- การประเมินผลท้ายโครงการ

การประเมินผลท้ายโครงการเป็นกิจกรรมการวัด วิเคราะห์ และ
สรุปผลโครงการว่า ถึงระดับความสำเร็จที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นที่ทำให้โครงการไม่
ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเมื่อเปรียบเทียบกับทุนที่ใช้ไปหลังจากที่โครงการได้เสร็จสิ้นลงแล้ว
โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับคุณค่าของโครงการ และเพื่อเป็นแนวทางสู่การตัด
สินใจยุติ ปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาโครงการให้มีความเหมาะสมต่อไป การประเมินผลท้ายโครง
การนี้เป็นการรวบรวมผลต่าง ๆ ที่ประเมินไว้ตั้งแต่แรกเริ่มของโครงการ เป็นผลรวมของการ
วิเคราะห์โครงการทั้งหมด พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะสำหรับโครงการต่อไป

จากการศึกษาการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซี
เมียในภาคใต้ของประเทศไทยพบว่า โครงการของจังหวัดพัทลุงไม่มีการประเมินผลท้ายโครงการ
ทั้งนี้เนื่องจากทีมวิจัยของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ถอนตัวก่อนเสร็จสิ้นโครงการ อย่างไรก็ตาม
ตามถึงแม้ว่าทีมวิจัยของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ถอนตัวออกไปแล้วหน่วยงานในพื้นที่ คือ
โรงพยาบาลพัทลุงและ โรงพยาบาลควนขนุนก็ยังสามารถดำเนินโครงการด้วยตนเองได้อย่างต่อ
เนื่อง ดังเห็นได้จากจำนวนการส่งต่อหญิงตั้งครรภ์จาก โรงพยาบาลพัทลุงเพื่อเข้ารับบริการตรวจ
วินิจฉัยก่อนคลอดยัง โรงพยาบาลสงขลานครินทร์มีจำนวนสูงที่สุดในภาคใต้ ส่วนการลงชื่อสรุป
ของผู้บริหารนั้นเนื่องจากไม่ได้มีการประชุมผู้บริหารทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการจึงไม่มีข้อสรุป
ของโครงการออกอย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องมาจากตั้งแต่เริ่มต้นของโครงการนี้ไม่ได้มีการตั้งเป้า
หมายให้ชัดเจนว่า เป้าหมายสุดท้าย (end point) ของโครงการจะอยู่ที่ใด

สำหรับโครงการของจังหวัดสงขลา การประเมินผลท้ายโครง
การจะดำเนินการ โดยทีมผู้บริหารของโครงการเองซึ่งเป็นการประเมินภายใน ส่วนการประเมิน
จากภายนอกโครงการไม่ได้วางแผนไว้สำหรับกิจกรรมนี้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
โครงการในพื้นที่มีความเห็นว่า ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการยังไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย
เนื่องจากบุคลากรของ โรงพยาบาลรัตภูมิที่ร่วมโครงการยังไม่ได้รับการพัฒนาจากโครงการแต่อย่าง
ใด แต่สำหรับกลุ่มของประชาชน โครงการได้ก่อให้เกิดประโยชน์กับประชาชนในพื้นที่ ในขณะที่

ผู้บริหารโครงการของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์มีความเห็นว่า ผลลัพธ์ (outcome) ที่ต้องการของโครงการคือ การหาปฏิบัติการของรพาลัดซีเมีย การสร้าง software program ในการวินิจฉัยพยาธิและโรคธาลัสซีเมีย และการทดสอบความแม่นยำของการตรวจคัดกรองด้วยวิธี OF และ DCIP ซึ่งโครงการได้ดำเนินการตลอดมา ส่วนวัตถุประสงค์ของโครงการที่จะถ่ายทอดเทคโนโลยีการตรวจคัดกรองทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียให้แก่พื้นที่ หรือชุมชนนั้นยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์เนื่องจากโรงพยาบาลรัศมียังไม่พร้อมที่จะรับการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ดังกล่าวโครงการกำหนดขึ้นโดยอิงงบประมาณของพื้นที่ด้วย

ถ้าหากโครงการของกรมอนามัยนั้น กองอนามัยครอบครัวจะเป็นผู้ประเมินผลท้ายโครงการด้วยตนเองเมื่อสิ้นแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 8 ในปี พ.ศ.2544 ส่วนการประเมินผลจากภายนอกโครงการไม่ได้วางแผนไว้ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาปรากฏการณ์การบริหารโครงการของกรมอนามัยได้ชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของโครงการคือ ปัญหาด้านกฎหมาย และปัญหาด้านศีลธรรม จริยธรรมในการยุติการตั้งครรภ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ หรือจังหวัดที่มีชาวไทยมุสลิมอาศัยอยู่จำนวนมาก นอกจากนี้ปัจจัยด้านการประสานการทำงานระหว่างกรมต่าง ๆ ในส่วนกลางก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการนี้

จากปรากฏการณ์ในการประเมินผลท้ายโครงการของโครงการทั้ง 3 โครงการที่ไม่มีการวางแผนประเมินโครงการอย่างชัดเจน ตั้งแต่ในขั้นตอนของการวางแผนโครงการ ทำให้เมื่อโครงการดำเนินมาจนใกล้จะสิ้นสุดโครงการแล้ว ยังไม่มีความชัดเจนว่าจะประเมินโครงการอย่างไร ถึงที่แต่ละโครงการคิดได้ในขณะนี้และจะประเมินเป็นผลการประเมินท้ายโครงการก็คือ ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินโครงการเพียงด้านเดียว ยังไม่มีความครอบคลุม นอกจากนี้ในบางโครงการคือโครงการของจังหวัดสงขลา ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการที่ต้องการของผู้บริหารโครงการและผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ กับผู้บริหารโครงการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ก็มีความแตกต่างกัน ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารโครงการหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินพึงพิจารณามีดังนี้

ประการแรก ในการประเมินผลท้ายโครงการนั้นควรมีการวางแผนไว้ตั้งแต่ในขั้นตอนของการวางแผนโครงการว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินคืออะไร เป็นการประเมินผลการดำเนินงานโครงการ หรือประเมินผลกระทบของโครงการ หรือประเมินทั้งสองด้าน โดยต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ผลลัพธ์ (outcome) ที่จะบ่งชี้ว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์

ในแต่ละด้านคืออะไร ใครจะเป็นผู้ประเมิน ประเมินเมื่อไร และอย่างไร ทั้งนี้เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และสรุปผลโครงการเป็นระยะ ๆ ในระหว่างดำเนินการโครงการ อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานให้เหมาะสม และเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และประเมินผลโครงการ โดยภาพรวมทั้งหมดเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

ประการที่สอง ในกรณีที่โครงการได้มีการวางแผนการประเมินไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนตั้งแต่ในขั้นตอนของการวางแผนโครงการแล้ว เมื่อโครงการดำเนินมาจนใกล้ถึงระยะที่จะต้องมีการประเมินผลโครงการแล้ว จำเป็นต้องมีการพิจารณาทบทวนและเตรียมการเพื่อการประเมินอีกครั้งหนึ่ง โดยผู้บริหารโครงการจะต้องเตรียมการเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะให้ผู้ประเมินใช้ เช่น งบประมาณ และกำลังคน รวมทั้งมีการตกลงซักซ้อมกับผู้ที่มีหน้าที่ล่วงหน้าว่าจะให้เขาทำอะไร เมื่อไร และมีเงื่อนไขอย่างไร ทั้งนี้เพื่อผู้ที่มีหน้าที่ประเมินจะได้มีการเตรียมการประเมิน และทีมที่จะประเมินอย่างพร้อมเพียง

ประการสุดท้าย การประเมินผลท้ายโครงการซึ่งเป็นการประเมินผลการดำเนินงานโครงการหรือการประเมินผลกระทบนั้น ควรประเมินโดยทีมประเมินจากภายนอกซึ่งจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในผลการประเมินมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามเนื่องจากโครงการป้องกันและควบคุมโรคซัลติซีเมียเป็นโครงการที่มีเนื้อหาค่อนข้างยาก จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารโครงการหรือผู้ปฏิบัติงานสำคัญในโครงการร่วมประเมินด้วยจึงจะทำให้การประเมินเกิดความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา หรือสิ่งที่ควรประเมิน ทั้งนี้ทีมประเมินจากภายนอกและทีมประเมินภายในอาจวางแผนการประเมินร่วมกันแล้วแยกกันดำเนินงาน

บทที่ 5

การอภิปรายผลการวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย และเปรียบเทียบกับองค์ความรู้และทฤษฎีการบริหาร โครงการ แล้วสังเคราะห์ที่เป็นรูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยที่คาดว่าจะสามารถนำไปใช้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่

1. โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) โดยมีพื้นที่ศึกษาในจังหวัดพัทลุง ซึ่งโครงการนี้ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว
2. โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา) พื้นที่ศึกษาอยู่ในจังหวัดสงขลา โครงการนี้อยู่ในระหว่างดำเนินการ
3. โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมียของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุขสำหรับพื้นที่ศึกษานั้น ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจังหวัดในภาคใต้ โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างที่คำนึงถึงความน่าจะเป็นในการสุ่ม (probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นคอน (multi-stage sampling) ได้พื้นที่ศึกษาคือจังหวัดยะลา

วิธีดำเนินการวิจัยใช้วิธีการเชิงคุณภาพในการศึกษา โดยใช้แบบสัมภาษณ์ (ในลักษณะของ interview guideline) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ แล้วนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (content validity) ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย

ผลการศึกษาปรากฏการณ์การบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียทั้ง 3 โครงการ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับองค์ความรู้และทฤษฎีการบริหาร โครงการพบว่า รูปแบบการบริหาร โครงการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียแต่ละ โครงการมีจุดแข็ง และจุดอ่อนในการ

บริหารโครงการตั้งแต่ขั้นตอนของการวางแผนโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติ และการประเมินผลโครงการแตกต่างกันกัน ซึ่งจุดแข็งและจุดอ่อนดังกล่าวมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันระหว่างแต่ละขั้นตอนอันส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของโครงการดังนี้

จุดแข็ง

- การวางแผนโครงการ

โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) มีการวางแผนโครงการด้านการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมีย การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมีย และการตรวจวินิจฉัยก่อนคลอดเป็นอย่างดี โดยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ซึ่งเป็นศูนย์กลาง (referral center) ได้จัดตั้งห้องปฏิบัติการวินิจฉัยโรคธาลัสซีเมีย และส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเทคนิคการวิเคราะห์ ดี เอ็น เอ (DNA analysis) เกี่ยวกับการวินิจฉัยชนิดของโรคธาลัสซีเมีย และเทคนิคทางห้องปฏิบัติการการตรวจวินิจฉัยธาลัสซีเมียทารกในครรภ์ (thalassaemia prenatal diagnosis) รวมทั้งการจัดระบบการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียโดยทดลองดำเนินการในหน่วยฝากครรภ์ของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ในส่วนของจังหวัดพัทลุง คณะทำงานได้ไปเยี่ยมชมโรงพยาบาลพัทลุงและโรงพยาบาลควนขนุน เพื่อพิจารณาสภาพความพร้อมของห้องปฏิบัติการและคลังเลือดในการให้บริการตรวจวินิจฉัยพาหะและให้บริการผู้ป่วยธาลัสซีเมียซึ่งพบว่า ทั้ง 2 หน่วยงานมีความพร้อมในการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากนี้โรงพยาบาลพัทลุงยังได้ส่งเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการโลหิตวิทยาไปดูงานด้านคลังเลือดและห้องปฏิบัติการโลหิตวิทยาที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และส่งกุมารแพทย์ไปดูงานด้านการรักษาผู้ป่วยธาลัสซีเมียแนวใหม่ (modern treatment) ที่โรงพยาบาลศิริราช และโรงพยาบาลรามารักษ์เพื่อเตรียมทำงานโครงการอีกด้วย ซึ่งการมีการวางแผนด้านการตรวจทางห้องปฏิบัติการ การให้คำปรึกษาแนะนำ และการตรวจวินิจฉัยธาลัสซีเมียก่อนคลอดเป็นอย่างดี ส่งผลให้เมื่อเริ่มดำเนินการโครงการจริงในปี พ.ศ.2536 โครงการสามารถดำเนินการได้ครอบคลุมในทุกกิจกรรมหลักของโครงการ กล่าวคือ การให้ความรู้เรื่องโรคธาลัสซีเมียแก่แพทย์ บุคลากรด้านสาธารณสุข และประชาชน การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมีย การตรวจกรองและตรวจยืนยันวินิจฉัยผู้เป็นพาหะและเป็นโรคธาลัสซีเมีย การตรวจวินิจฉัยโรคธาลัสซีเมียในทารกในครรภ์ การตรวจผู้เป็นโรคและการดูแลรักษา และการยุติการตั้งครรภ์ ทำให้โครงการประสบผลสำเร็จในการดำเนินการในระดับหนึ่ง

สำหรับโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจากชาล์สซีเมียของกรมอนามัย นั้น เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการมีความชัดเจน ผู้ร่วมโครงการทุกระดับสามารถเข้าใจได้ตรงกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานโครงการสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีหลังจาก รับโครงการจากกรมอนามัย

- การนำโครงการไปปฏิบัติ

ทั้งโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคชาล์สซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) และโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจากชาล์สซีเมียของกรมอนามัยผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่หรือชุมชนมีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงานโครงการ โดยเฉพาะโครงการของจังหวัดพัทลุงจะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และชุมชนได้มีส่วนร่วมในโครงการอย่างเต็มที่ โดยเน้นให้ชุมชนเป็นผู้ดำเนินการโครงการด้วยตนเอง โดยมีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นศูนย์กลางอ้างอิง (referral center) นอกจากนี้ในระหว่างดำเนินการโครงการจะมีการติดตามโครงการเป็นระยะๆ ในลักษณะของการประชุมคณะทำงานโครงการ โดยในการประชุมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จะให้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคเพื่อหาแนวทางและปรับปรุงกลไกการปฏิบัติงานร่วมกับคณะที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในชุมชนได้ดำเนินการโครงการด้วยตนเองทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้การทำงานจากประสบการณ์จริง สามารถสะท้อนปัญหาการนำโครงการไปปฏิบัติในพื้นที่ได้อย่างชัดเจน และสำหรับโครงการของจังหวัดพัทลุงนั้นการที่ผู้ปฏิบัติงานในชุมชนเป็นผู้ดำเนินการโครงการด้วยตนเองมีผลให้หลังจากที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ซึ่งเป็นศูนย์กลางอ้างอิง (referral center) ถอนตัวออกไปแล้ว โครงการยังสามารถดำเนินการต่อไปได้จนถึงปัจจุบัน

- การประเมินผลโครงการ

โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคชาล์สซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา) ได้มีการประเมินการยอมรับอัตราค่าบริการของผู้รับบริการจากโครงการในรูปของการประกันสุขภาพ เนื่องจากหลังจากที่โครงการถอนตัวออกไปแล้วประชาชนจะต้องเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายในการตรวจคัดกรอง และตรวจยืนยันตนเอง ซึ่งการประเมินดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดอัตราค่าบริการที่เหมาะสมต่อไป

ส่วนผลการดำเนินการที่สำคัญของโครงการคือ การจัดทำ software program ในการวินิจฉัยภาวะ และ โรคชาล์สซีเมีย นั้น จะช่วยให้การตรวจทางห้องปฏิบัติการในโรงพยาบาล

ชุมชน หรือโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ที่ไม่มีผู้เชี่ยวชาญสามารถดำเนินการ โครงการ
ได้

จุดอ่อน

- การวางแผนโครงการ

โครงการทั้ง 3 โครงการยังขาดการวางแผนสำหรับการประเมิน
โครงการอย่างชัดเจนทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก ซึ่งการวางแผนในการ
ประเมินโครงการนี้มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการของจังหวัดพัทลุง และโครงการของ
จังหวัดสงขลาซึ่งเป็น “โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุม โรคธาลัสซีเมียใน
ระดับชุมชน” โดยทั้ง 2 โครงการมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ โครงการเหมือนกันคือ

1. วิจัยเพื่อกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบการให้
บริการเกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย

2. ดำเนินการโครงการนำร่องเพื่อทดลองรูปแบบของการป้องกัน
และควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชนในพื้นที่จำกัดพื้นที่หนึ่ง

3. เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีการตรวจกรองพาหะ ตรวจยืนยัน
พาหะ และตรวจโรคธาลัสซีเมียเป็นขั้นตอนและเป็นระบบจากศูนย์ธาลัสซีเมียและโรงพยาบาล
สงขลานครินทร์ไปสู่ระบบบริการสาธารณสุขของจังหวัด

จะเห็นได้ว่าทั้ง 2 โครงการมีลักษณะเป็น “การวิจัยเพื่อพัฒนารูป
แบบโครงการ” (model development) หรือ “การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข” ดังนั้น
ในขั้นตอนการวางแผนโครงการนี้ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า จากวัตถุประสงค์โครงการดังกล่าว ผล
ลัพธ์สุดท้าย (outcome) ของโครงการคืออะไร อะไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (indicator) และจะ
วัดอย่างไร ซึ่งสิ่งที่จะประเมินจึงไม่ใช่เพียงอุบัติการณ์ของโรค เนื่องจากการหาอุบัติการณ์ของโรคไม่
ใช่วัตถุประสงค์หลัก แต่สิ่งที่เป็นวัตถุประสงค์หลักและต้องการวิธีการวัดให้ได้ก็คือ การสร้างรูป
แบบโครงการที่สามารถพัฒนานุเคราะห์ในระดับชุมชนให้สามารถนำโครงการไปปฏิบัติ
(implement) ได้ และสามารถดำเนินการโครงการไปได้ด้วยตนเอง ซึ่งหากมีการวางแผนในการ
ประเมินผลอย่างชัดเจนแล้วจะเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารโครงการในการติดตามควบคุมกำกับ
ดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่วางไว้

ส่วนโครงการของกรมอนามัย ถึงแม้ว่าจะไม่มีการวางแผนการ
ประเมินโครงการเช่นเดียวกันก็ตาม แต่เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

การมีความชัดเจน สามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้ไม่ยาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เข้าใจ ได้ตรงกันว่าโครงการมีเป้าหมายที่จะลดอุบัติการณ์ของโรคธาลัสซีเมียลงร้อยละ 10 ภายในปี พ.ศ. 2544

- การนำโครงการไปปฏิบัติ

ถึงแม้ว่าโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) จะมีการนิเทศติดตามโครงการเป็นระยะ ๆ ในลักษณะของการประชุมร่วมระหว่างผู้ปฏิบัติงานและคณะที่ปรึกษาโครงการ แต่การนำข้อมูลจากการดำเนินการโครงการมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานยังน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัญหาความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานโครงการเกี่ยวกับโครงการในลักษณะ “การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข” การทำงานของผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดพัทลุงส่วนใหญ่จึงยังไม่มี การเก็บรวบรวมผลการทำงานโครงการของตนเองเพื่อใช้ในการพัฒนางาน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการยังไม่เข้าใจโครงการย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอย่างแท้จริง จึงไม่ทราบว่าจะเก็บข้อมูลอะไร และการที่ผู้ปฏิบัติงานในชุมชนยังไม่เข้าใจโครงการย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอย่างแท้จริงยังทำให้เกิดความสับสนในบทบาทการทำงานระหว่างหน่วยงาน

นอกจากนี้ผลจากการไม่มีการวางแผนการประเมินโครงการไว้อย่างชัดเจน ตั้งแต่ในขั้นตอนของการวางแผนโครงการว่า ผลลัพธ์ (outcome) ที่สำคัญของโครงการคืออะไรได้ ส่งผลให้การทำงานในช่วงท้ายของปีที่ 2 ของโครงการเริ่มเบี่ยงเบนไปเป็นการทำงานโครงการเพื่อตอบคำถามการวิจัยให้กับหน่วยงานภายนอกที่สนใจโครงการ และให้เงินสนับสนุนการดำเนินการวิจัยเพียงบางส่วนของโครงการ ไม่ได้เน้นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในชุมชนอีกต่อไป

สำหรับโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมียของกรมอนามัยนั้นผู้ปฏิบัติงานโครงการยังไม่มี การนำข้อมูลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานแต่อย่างใด เนื่องจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการนิเทศติดตามโครงการไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับมายังผู้ปฏิบัติงานโครงการ ผู้ปฏิบัติงานจะทราบเพียงงานที่ตนเองต้องปฏิบัติแล้วรายงานผลการทำงานขึ้นไปตามลำดับตามแบบรายงานผลการดำเนินงานโครงการที่กองอนามัยครอบครัว กรมอนามัยกำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมีย ผู้ปฏิบัติงานจะไม่ทราบว่าผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการของตนเองมีความถูกต้องแม่นยำเพียงใด นอกจากนี้ยังไม่มี การควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการจาก

ภายนอกเพื่อจัดระบบห้องปฏิบัติการให้มีมาตรฐาน และไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการที่ครอบคลุม

ส่วนโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคซัลโมเนลลาซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา) เนื่องจากกิจกรรมโครงการทั้งหมดผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นผู้ดำเนินการโครงการเองทั้งสิ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการน้อย การนิเทศติดตามและการให้ข้อมูลย้อนกลับยังพื้นที่จึงน้อยเช่นกัน

- การประเมินผลโครงการ

โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคซัลโมเนลลาซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) ไม่มีการประเมินผลระหว่างโครงการ แต่มีการสรุปผลการดำเนินงานโครงการเป็นระยะๆ ในลักษณะของการประชุมคณะทำงาน โครงการเพื่อนำผลการทำงานมาปรับปรุงกลไกการดำเนินงาน โดยมีการเก็บรวบรวมผลการดำเนินงานโครงการในลักษณะของรายงานประจำเดือน (monthly report) อย่างไรก็ตามข้อมูลจากรายงานประจำเดือนนี้ เมื่อให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติงานก็ยังไม่เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานเท่าที่ควร ส่วนการประเมินผลท้ายโครงการก็ไม่มีเช่นกัน เนื่องจากทีมวิจัยของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ถอนตัวก่อนเสร็จสิ้นโครงการ

ส่วนโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคซัลโมเนลลาซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา) ก็มีลักษณะเช่นเดียวกันกับโครงการจังหวัดพัทลุงกล่าวคือไม่มีการประเมินผลระหว่างดำเนินงานโครงการอย่างชัดเจน แต่มีการรายงานผลการดำเนินงานโครงการต่อหน่วยงานที่ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ของโครงการยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์หลักของโครงการ ส่วนการประเมินผลท้ายโครงการอยู่ในระหว่างดำเนินการ เนื่องจากโครงการเพิ่งจะเสร็จสิ้น ซึ่งเป็นการประเมินภายใน (internal evaluation) โดยทีมวิจัยของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สำหรับโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลื้อจางซัลโมเนลลาซีเมียของกรมอนามัยนั้นไม่มีการประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ มีเพียงผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เก็บรวบรวมผลการปฏิบัติงานแล้วรายงานไปยังส่วนกลาง ส่วนการประเมินผลท้ายโครงการจะประเมินเมื่อสิ้นแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 8 ในปี พ.ศ.2544 โดยทีมของกรมอนามัยจะเป็นผู้ประเมินเอง ซึ่งเป็นการประเมินภายใน (internal evaluation) เช่นกัน

ดังนั้นในการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรค
 ชาติสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย ผู้วิจัยจึงนำจุดแข็งและจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์มา
 พิจารณาสอดคล้องและปรับแก้ในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโครงการ สังเคราะห์
 เป็นรูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคชาติสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยที่คาด
 ว่าจะมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินการโครงการมากยิ่งขึ้น

รูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคชาติสซีเมียในภาคใต้ของ
 ประเทศไทยที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้น ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการโครงการที่มีความเชื่อมโยง
 สัมพันธ์กันตามลำดับ 3 ขั้นตอนคือ การวางแผนโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติ และการ
 ประเมินผลโครงการ โดยมีองค์ประกอบการบริหารโครงการที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ และสิ่งที่พึง
 พิจารณาเพื่อให้การบริหารโครงการในแต่ละองค์ประกอบเกิดสัมฤทธิ์ผลดังนี้

ขั้นตอนการวางแผนโครงการ

1. การวางแผนโครงการ

ในการจัดทำแผนโครงการป้องกันและควบคุมโรคชาติสซีเมียควรจัดทำ
 เอกสารแยกเป็น 2 ฉบับคือ

(1) เอกสารเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการ ซึ่งประกอบด้วย
 การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของโครงการ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของ
 โครงการในการบรรลุเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนด้านการป้องกัน
 และควบคุมโรคชาติสซีเมียกับต้นทุนในการรักษาผู้ป่วยโรคชาติสซีเมีย ทั้งนี้เพื่อเสนอต่อผู้มีหน้าที่
 จัดสรรทรัพยากรนำไปวิเคราะห์หาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ ว่าควรมีการดำเนินการตามโครง
 การหรือไม่ ซึ่งเอกสารฉบับนี้จะต้องมีความถูกต้อง มีคุณภาพ สามารถเชื่อถือได้ อันจะทำให้ผู้
 วิเคราะห์กลั่นกรองโครงการมีความมั่นใจที่จะจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะ

(2) เอกสารที่ว่าด้วยลักษณะสำคัญของโครงการ เอกสารฉบับนี้ควร
 ครอบคลุมประเด็นสำคัญคือ จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการ เป้าหมายของโครงการ
 กลวิธีในการดำเนินงาน ทรัพยากร ระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่จำเป็น
 ของโครงการ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้นำโครงการไปปฏิบัติใช้ในการวางแผนดำเนินการ (implementation
 plan) การตัดสินใจและการติดตามควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนโครงการ (project plan) ที่
 กำหนดไว้ต่อไป

สิ่งที่ควรพิจารณาเป็นพิเศษในการจัดทำเอกสาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียคือ

ประการแรก โครงการควรกำหนดเป้าหมายสุดท้ายของโครงการเพียงเป้าหมายเดียว เช่น การหารูปแบบในการดำเนินการโครงการ หรือการลดอุบัติการณ์ของผู้ป่วยธาลัสซีเมียรายใหม่ เป็นต้น มิฉะนั้นอาจทำให้การดำเนินงานไม่มีเอกภาพ และการดำเนินงานอาจเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหลักไปสู่เป้าหมายรองได้ง่าย ดังโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง)

ประการที่สอง การวางแผนกิจกรรมหลักของโครงการควรวางแผนให้ครอบคลุม และสอดคล้องกันตั้งแต่ต้นจนจบ กล่าวคือตั้งแต่กิจกรรมการให้ความรู้และรณรงค์เรื่องโรคธาลัสซีเมียแก่ประชาชนและบุคลากรสาธารณสุข การให้คำปรึกษาแนะนำทางพันธุกรรม การตรวจคัดกรองและตรวจยืนยันผู้เป็นพาหะและโรคธาลัสซีเมีย การตรวจวินิจฉัยธาลัสซีเมียในทารกในครรภ์ การยุติการตั้งครรภ์ และการให้การดูแลรักษาผู้ป่วยธาลัสซีเมีย ซึ่งจากประสบการณ์ในการดำเนินงานโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมียของกรมอนามัยที่ไม่มีการวางแผนให้ครอบคลุมกิจกรรมการตรวจวินิจฉัยธาลัสซีเมียในทารกในครรภ์ และการยุติการตั้งครรภ์ ทำให้เกิดปัญหาการดำเนินงานในขั้นตอนของการนำโครงการไปปฏิบัติอันส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของโครงการโดยภาพรวม

ประการที่สาม โครงการควรมีการวางแผนสำหรับการประเมินผลโครงการทั้งในระหว่างดำเนินการโครงการ (formative evaluation) และหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ (summative evaluation) เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการดำเนินงานโครงการ และประเมินความสำเร็จของโครงการและการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ โดยเป็นการประเมินจากภายใน (internal evaluation) เอง และการประเมินโดยบุคคลภายนอก (external evaluation) ทั้งนี้ในการประเมินโครงการนั้นทั้งผู้ประเมินภายในและผู้ประเมินภายนอกอาจวางแผนการประเมินร่วมกันแล้วจึงแยกกันประเมิน ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้การประเมินโครงการมีความครอบคลุม ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ อันจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานโครงการอย่างแท้จริง

2. การจัดองค์กรโครงการ

เนื่องจากโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในพื้นที่ภาคใต้ทั้ง 3 โครงการเป็นโครงการที่แทรกเข้าไปกับระบบบริการสาธารณสุขที่มีอยู่แล้วซึ่งจัดเป็นรูปแบบองค์กรแบบแนวนอน อย่างไรก็ตามจากประสบการณ์การบริหารโครงการป้องกันและ

ควบคุมโรคชาติคีมีเยียดังกล่าวพบว่า การบริหารโครงการทั้งในส่วนกลางและในพื้นที่จะมีปัญหา การควบคุมการปฏิบัติงานโครงการเหมือนกันคือ หากหน่วยงานในระดับเดียวกัน เช่น กรมอนามัย กรมการแพทย์ และกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ หรือหน่วยงานในสายการนิเทศ เช่น ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด หัวหน้าโครงการหรือผู้รับผิดชอบโครงการหลักจะควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โครงการต้องการค่อนข้างยาก แต่หากหน่วยงานที่อยู่ในสายบังคับบัญชา เช่น กรมอนามัย และศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต หรือสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน หน่วยเหนือคือ กรมอนามัย และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ ได้ดีกว่า

ดังนั้นในการจัดรูปแบบโครงการ ในส่วนกลางจึงควรมีการตกลงร่วมกัน ระหว่างกรมว่า กรมใดจะเป็นหน่วยงานหลักที่จะรับผิดชอบการบริหารโครงการ โดยมีอีก 2 กรม เป็นหน่วยงานที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงานโครงการ ส่วนในระดับพื้นที่ ซึ่งมีหน้าที่นำโครงการ ไปปฏิบัตินั้นควรมีผู้จัดการโครงการ (project manager) เพื่อคอยติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานโครงการ โดยเฉพาะ ผู้จัดการโครงการนี้อาจเป็นบุคลากรจากศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต หรือสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดซึ่งได้รับการยอมรับจากทั้ง 2 หน่วยงาน เนื่องจาก หน่วยงานหลักที่จะเป็นผู้ปฏิบัติงานโครงการโดยตรงคือ โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานในสายการบังคับบัญชาของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และโรงพยาบาลแม่และเด็ก ซึ่งเป็นหน่วยงานในสายการบังคับบัญชาของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต ทั้งนี้ โดยมีศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขตเป็นผู้นิเทศ และประสานงานโครงการระหว่างสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกับกรมอนามัย ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการหลักหรือเจ้าของโครงการ

ขั้นตอนการนำโครงการไปปฏิบัติ

3. ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน

- บุคลากร

การดำเนินการ โครงการป้องกันและควบคุมโรคชาติคีมีเยียดังกล่าว ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและเทคโนโลยีในการทำงานเฉพาะด้าน ได้แก่ การให้คำปรึกษาแนะนำทางพันธุกรรม การตรวจคัดกรองและตรวจยืนยันวินิจฉัยโรคชาติคีมีเยียด การตรวจวิเคราะห์ เอ็น เอ การตรวจวินิจฉัยก่อนคลอด และการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคชาติคีมีเยียด ซึ่งโครงการต้องมีการเตรียมความพร้อมหรือพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคเฉพาะด้านเพื่อดำเนินกิจกรรม

ดังกล่าวในทุกกิจกรรม และอย่างต่อเนื่อง และจากประสบการณ์ในการบริหาร โครงการป้องกัน และควบคุมโรคเลือดจางธาลัสซีเมียของกรมอนามัยที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานโครงการส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในโครงการทั้งหมด แต่จะทราบเพียงกิจกรรมที่ตนเองต้องปฏิบัติเท่านั้น ดังนั้นนอกจากความรู้ความสามารถในกิจกรรมโครงการที่รับผิดชอบแล้ว บุคลากรที่ร่วมโครงการทุกคนควรได้รับความรู้เกี่ยวกับโครงการในภาพรวมทั้งหมด ตั้งแต่ความเป็นมาของโครงการ การดำเนินโครงการ และจุดสิ้นสุดของโครงการหรือเป้าหมายสุดท้ายของโครงการที่ต้องการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะสามารถดำเนินการ โครงการ ไปสู่เป้าหมายสุดท้ายร่วมกันได้

นอกจากนี้เมื่อโครงการได้มีการเตรียมหรือพัฒนาบุคลากรแล้ว โครงการควรมีกระบวนการ ในการนำบุคลากรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ร่วมคิดแก้ปัญหา และปรับเปลี่ยนกลไกการดำเนินงาน โครงการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างเต็มที่ ดังโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานรวมทั้งปัญหาและอุปสรรค และร่วมหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงกลไกการปฏิบัติงาน โครงการร่วมกับคณะที่ปรึกษาโครงการในลักษณะการประชุมคณะทำงาน โครงการ

- งบประมาณ

จากประสบการณ์การบริหาร โครงการของกรมอนามัยพบว่า จังหวัดมักได้รับการจัดสรรงบประมาณล่าช้า และด้วยยอดงบประมาณที่ไม่แน่นอน ทำให้หน่วยงานต่างๆ ที่ร่วมโครงการมีความยากลำบากในการจัดทำแผนการทำงานที่เหมาะสม และทำให้งานโครงการต้องล่าช้าออกไป นอกจากนี้กฎหมายและระเบียบการใช้จ่ายงบประมาณยังทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการใช้เงินงบประมาณให้เหมาะสมกับภาวะการทำงานโครงการ ดังเช่น การจัดซื้อน้ำยาตรวจคัดกรองทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมีย เมื่อหน่วยงานได้รับจัดสรรงบประมาณล่าช้า และเมื่อได้รับงบประมาณแล้วจะต้องจัดซื้อน้ำยาตรวจคัดกรองเต็มตามจำนวนงบประมาณที่กรมอนามัยจัดสรรมาให้จึงทำให้หน่วยงานใช้ไม่ทัน น้ำยาตรวจคัดกรองจึงเหลือเป็นจำนวนมากและหมดอายุการใช้งานในที่สุด

ดังนั้นเพื่อให้การบริหาร โครงการ ได้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน และพื้นที่อย่างแท้จริง และเพื่อป้องกันการสูญเสียงบประมาณโดยไม่สมควร จึงควรมีการพิจารณาการบริหารงบประมาณ โครงการดังนี้

ประการแรก ในการจัดสรรงบประมาณส่วนกลางคือ กรมอนามัยควรแจ้งการจัดสรรและส่งงบประมาณตั้งแต่ต้นปีงบประมาณด้วยของงบประมาณที่แน่นอน เพื่อว่าหน่วยงานที่ร่วมโครงการจะได้จัดทำแผนการทำงานได้อย่างเหมาะสม

ประการที่สอง เพื่อให้ผู้บริหารโครงการ หรือหัวหน้าโครงการสามารถใช้วิจารณญาณในการใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพและก่อผลงานให้แก่โครงการจัดสรรงบประมาณหรือการมอบอำนาจให้ผู้บริหารโครงการในการใช้เงินงบประมาณก็ควรมุ่งไปที่ผลงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโครงการสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายเงินได้ในระดับหนึ่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้ เช่น การจัดซื้อน้ำยาตรวจคัดกรองทางห้องปฏิบัติการธาตุซีสมีย ผู้บริหารโครงการในพื้นที่หรือจังหวัดสามารถบริหารงบประมาณให้มีการแบ่งซื้อน้ำยาตรวจคัดกรองเพื่อความเหมาะสมกับอายุการใช้งานได้

ประการที่สาม เนื่องจากในปัจจุบันสถานบริการจะเป็นทั้งผู้ให้บริการ และผู้ถืองบประมาณ ซึ่งการดำเนินงานโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาตุซีสมียนั้น อาจทำให้ต้องใช้งบประมาณมากขึ้น และมีภาระงานเพิ่มขึ้น จึงอาจทำให้ผู้บริหารของสถานบริการเดีอกที่จะไม่ดำเนินการโครงการ ดังนั้นเพื่อที่จะจูงใจให้สถานบริการดำเนินงานโครงการในระยะแรกรัฐอาจจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการ โดยเฉพาะขึ้นจำนวนหนึ่ง ซึ่งงบประมาณนี้อาจมาจากกรมอนามัย มูลนิธิ กองทุน ท้องถิ่น หรือองค์กรเอกชน โดยจัดสรรงบประมาณให้ตามผลงานผ่านทางจังหวัด

ประการที่สี่ ในการจัดทำบัญชีบันทึกรายการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โครงการควรออกแบบให้ผู้บริหารโครงการสามารถทราบถึงสถานการณ์ทางการเงินได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณที่ใช้ไปกับผลงานที่ทำไปได้ว่าได้สัดส่วนตามที่กำหนดไว้ในแผนดำเนินงานโครงการหรือไม่

- วัสดุอุปกรณ์

ครุภัณฑ์

โครงการของจังหวัดสงขลาและจังหวัดพัทลุงไม่มีการจัดซื้อครุภัณฑ์เพื่อดำเนินงานโครงการแต่ได้ใช้ครุภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วของหน่วยงานที่ร่วมโครงการ คือ หน่วยธาตุซีสมีย หน่วยโลหิตวิทยา และหน่วยบริบาลทารกในครรภ์ ซึ่งมีคุณภาพและเทคโนโลยีเหมาะสมกับโครงการและมีการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามสำหรับโครงการของกรมอนามัยได้มีการจัดซื้อครุภัณฑ์ เพื่อใช้ในการดำเนินงานโครงการให้แก่หน่วยงานที่ทำ

หน้าที่ตรวจยืนยันทางห้องปฏิบัติการคือ โรงพยาบาลแม่และเด็ก ซึ่งได้แก่ เครื่องตรวจนับเม็ดเลือดอัตโนมัติ เครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดง และเครื่องตรวจขยายหน่วยพันธุกรรมซึ่งเครื่องมือดังกล่าวมีคุณภาพ มีความทันสมัยด้านวิชาการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับโครงการ โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เห็นว่า ครุภัณฑ์ที่ได้รับจัดสรรเพื่อใช้ในการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาตุซีมีียมมีพอเพียง มีเทคโนโลยีสูง อย่างไรก็ตามมีครุภัณฑ์บางส่วนที่ยังไม่ได้นำมาใช้คือ เครื่องตรวจขยายหน่วยพันธุกรรม ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรฝ่ายชันสูตรของโรงพยาบาลแม่และเด็ก

นอกจากนี้ยังไม่มี การควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการ ซึ่งในช่วงที่โครงการเข้ามาโรงพยาบาลแม่และเด็กซึ่งมีหน้าที่รับส่งตรวจจากโรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์เพื่อตรวจยืนยันธาตุซีมีียมยังไม่มี การเตรียมความพร้อมทางห้องปฏิบัติการ ซึ่งหลังจากที่กรมอนามัยได้จัดอบรมเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการเพื่อตรวจวินิจฉัยธาตุซีมีียมแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายชันสูตรได้พยายามจัดระบบมาตรฐานการตรวจทางห้องปฏิบัติการธาตุซีมีียมของตนเองขึ้น โดยศึกษาหาความชำนาญกันเองเนื่องจากไม่ได้ประสานกับกองมาตรฐานชันสูตร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เพื่อทำการควบคุมคุณภาพภายนอก มีเพียงการควบคุมคุณภาพภายในห้องปฏิบัติการ โดยควบคุมกับเครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดงหลังจากที่ได้ตรวจคัดกรองด้วยวิธี OF และ DCIP แล้ว ส่วนการควบคุมคุณภาพเครื่องแยกสารฮีโมโกลบินในเม็ดเลือดแดงนั้นบริษัทผู้ขายเครื่องดังกล่าวจะส่งสิ่งส่งตรวจมาให้เพื่อควบคุมคุณภาพของเครื่องอีกชั้นหนึ่ง

ดังนั้นเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรของโครงการอย่างคุ้มค่า และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและหน่วยงานที่ร่วมโครงการ จึงควรมีการบริหารจัดการครุภัณฑ์ของโครงการดังนี้

ประการแรก ในการจัดซื้อครุภัณฑ์ของโครงการนั้นส่วนกลางควรพิจารณาความสามารถของห้องปฏิบัติการของหน่วยงานแต่ละระดับตั้งแต่ โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขตว่ามีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะรองรับครุภัณฑ์ที่มีเทคโนโลยีสูงมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้แล้วหน่วยงานที่ได้รับครุภัณฑ์จะต้องสามารถให้บริการแก่หน่วยงานที่ร่วมโครงการในเขตใกล้เคียงได้ ซึ่งการจัดสรรครุภัณฑ์ที่ผ่านมายังไม่ได้คำนึงถึงเรื่องนี้ ดังนั้นการจัดสรรครุภัณฑ์ไปยังหน่วยงานที่ร่วมโครงการในครั้งต่อไปกรมอนามัยจึงควรพิจารณาศักยภาพของหน่วยงานที่จะจัด

สรรครุภัณฑ์ไปให้ โดยควรมีการสอบถามก่อนว่าหน่วยงานนั้น ๆ เมื่อกรมอนามัยจัดสรรครุภัณฑ์ไปให้แล้ว บุคลากรมีศักยภาพเพียงพอและสามารถรองรับงาน โครงการจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่ร่วมโครงการได้หรือไม่ หากไม่มีศักยภาพเพียงพอหรือทำไม่ได้ก็ไม่ควรจัดสรรไปให้ ส่วนหน่วยงานที่ร่วมโครงการที่มีศักยภาพในการดำเนินการแต่กรมอนามัยไม่สามารถจัดสรรครุภัณฑ์ให้ได้ เช่น โรงพยาบาลศูนย์ โครงการก็ควรสร้างระบบการใช้เครื่องมือร่วมกันระหว่างโรงพยาบาลแม่และเด็กซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมอนามัยที่มีครุภัณฑ์ กับโรงพยาบาลศูนย์เพื่อใช้ครุภัณฑ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประการที่สอง สำหรับการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการ นั้น หลังจากกรมอนามัยได้จัดสรรครุภัณฑ์ไปยังหน่วยงานที่ร่วมโครงการแล้ว ควรมีการประสานกันกับกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เพื่อทำการควบคุมคุณภาพควบคู่กันไปด้วย โดยมีกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เป็นผู้ควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการในลักษณะเครือข่ายในระดับภาค โดยการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการทั้งหมด เพื่อทำความเข้าใจกันเพื่อให้การควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการชาติสัมพันธ์เป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

เวชภัณฑ์ทางการแพทย์

จากการศึกษาโครงการของกรมอนามัยพบว่า หน่วยงานในพื้นที่ที่จะได้รับยา folic acid ซึ่งกองอนามัยครอบครัวจัดสรรไปให้เป็นจำนวนมาก โดยยาคังกล่าวมีอายุการใช้งาน 5 ปี ในขณะที่มีผู้ป่วยธาลัสซีเมียในพื้นที่เพียงเล็กน้อย ดังนั้นในการจัดสรรเวชภัณฑ์คังกล่าว กองอนามัยครอบครัวควรมีการคำนวณผู้ป่วยในแต่ละพื้นที่หรือจังหวัดว่ามีจำนวนเท่าไร ซึ่งสามารถคำนวณได้ แล้วจัดซื้อเวชภัณฑ์คังกล่าวจัดสรรไปยังจังหวัดตามข้อมูลผู้ป่วยที่คำนวณไว้ให้เหมาะสมกับความต้องการ

- การแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

จากการศึกษาโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในภาคใต้พบว่า โครงการจะเน้นการแสวงหาความร่วมมือจากภาคราชการด้วยกัน เช่น สำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งโครงการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานคังกล่าวเป็นอย่างดี สำหรับหน่วยงานภายนอกที่เป็นภาคเอกชนนั้น โครงการได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิโรคโลหิตจางธาลัสซีเมียอย่างสม่ำเสมอ ส่วนในภาคของประชาชนได้รับความร่วมมือจากอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) โดยอาศัยเครือข่ายของโรงพยาบาลชุมชนที่ร่วมโครงการ

อย่างไรก็ตามในภาคของสื่อมวลชน โครงการยังได้รับความร่วมมือก่อนข้างน้อย โดยเฉพาะชุมชนและประชาชนในท้องถิ่น โครงการยังไม่มีแผนที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือสนับสนุนโครงการอย่างจริงจัง มีเพียงโครงการของจังหวัดพิจิตรเท่านั้นที่มีการนำศิลปินพื้นบ้านคือ หนังกดุง มโนราห์ มาร่วมรณรงค์ให้ความรู้เกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียแก่ชุมชน

ดังนั้นเพื่อให้โครงการบรรลุผลสำเร็จอย่างแท้จริง จึงมีข้อพิจารณาที่ผู้บริหาร โครงการในทุกระดับต้องร่วมกันวางแผนและดำเนินการ 2 ประการดังนี้

ประการแรก ปัจจุบันแนวคิดเรื่องสุขภาพจะเน้นการป้องกันมากกว่าการรักษาโดยให้ประชาชนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญซึ่งต่างไปจากเดิมที่รัฐเคยมีบทบาทแต่เพียงฝ่ายเดียว ดังนั้นผู้บริหารโครงการควรมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ตลอดจนกลวิธีที่จะกระตุ้นให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีบทบาทหรือให้ความช่วยเหลือในกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการให้ชัดเจนและจริงจัง

ประการที่สอง เนื่องจากการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียเป็นเรื่องของการตัดสินใจโดยครอบครัว ดังนั้นจะต้องมีการให้สื่อความรู้ที่เพียงพอเพื่อให้ประชาชนตระหนักถึงปัญหาโรคธาลัสซีเมีย โดยใช้สื่อที่เป็นสื่อมวลชนวงกว้างที่สามารถเข้าถึงประชาชนได้อย่างทั่วถึง เช่น สื่อโทรทัศน์ นอกจากนี้สื่อพื้นบ้านในแต่ละภาคหรือท้องถิ่นก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ประชาชนมีความรู้และตระหนักในปัญหาโรคธาลัสซีเมีย เนื่องจากสามารถเข้าถึงประชาชนในชนบทได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้บริหารโครงการจึงควรพิจารณาวางแผนในการนำสื่อดังกล่าวมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ

4. วิธีหรือหลักการบริหารจัดการ

- การวางแผนดำเนินงาน

หากพิจารณาโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียทั้ง 3 โครงการจะพบว่า ได้มีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ในแผนดำเนินงานไว้อย่างกว้าง ๆ ว่าประกอบด้วยการให้ความรู้และรณรงค์เรื่องโรคธาลัสซีเมีย การให้คำปรึกษาแนะนำทางพันธุกรรม การตรวจคัดกรองและตรวจยืนยันธาลัสซีเมีย การตรวจวินิจฉัยก่อนคลอด การยุติการตั้งครรภ์ และการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคธาลัสซีเมีย ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันที่จะทำให้โครงการบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ได้ อย่างไรก็ตามเมื่อนำแผนดำเนินงานดังกล่าวลงมาสู่พื้นที่หรือจังหวัดจะเกิดความสับสน เบี่ยงเบนไปจากแผนโครงการที่วางไว้ ดังเช่น โครงการจังหวัด

สงขลาที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นผู้ดำเนินกิจกรรม โครงการในพื้นที่ด้วยตนเองทั้งหมด และโครงการของกรมอนามัยที่เมื่อลงไปสู่จังหวัดแล้วจังหวัดได้จัดทำแผนดำเนินงานระดับจังหวัด ขึ้น แล้วแจ้งแผนการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานโครงการ แต่เนื่องจากแผนดำเนินงานดังกล่าวไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร จึงทำ ให้นำหน่วยงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติคือ โรงพยาบาลยะลาเกิดความสับสนในบทบาทระหว่างหน่วยงาน ภายในที่ร่วมโครงการ ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาการประสานงานภายในตามมา

ในการวางแผนดำเนินงาน (implementation plan) นั้น มีจุดมุ่ง หมายที่จะถ่ายทอดแนวความคิด หลักการ และสาระสำคัญที่ระบุไว้ในแผน โครงการ (project plan) ลงสู่ขั้นตอนของการปฏิบัติจัดทำซึ่งจะต้องทำให้คล้องจองซึ่งกันและกัน และมีความชัดเจนแนบ นอนพอที่ผู้ปฏิบัติจะนำไปดำเนินการตามได้โดยไม่ผิดเพี้ยน ซึ่งอาจแยกเป็น 2 ระดับที่สำคัญคือ

(1) แผนปฏิบัติการ (operation plan) ผู้จัดทำคือ ผู้บริหาร โครงการในส่วนกลาง หรือผู้รับผิดชอบ โครงการระดับอำนาจการ โดยแผนดังกล่าวมีลักษณะเป็น การจัดระบบระเบียบของกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ โครงการเพื่อให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอน แต่การระบุจะเป็นการระบุอย่างกว้าง ๆ โดยไม่ลงไปใน รายละเอียดเกี่ยวกับเทคนิคขั้นตอนย่อย

(2) แผนบริหารงาน (administration plan) เป็นหน้าที่ของ หัวหน้าโครงการในระดับจังหวัด หรือหัวหน้าโครงการย่อย หรือหัวหน้ากิจกรรมโครงการ เช่น กิจกรรมการให้ความรู้และรณรงค์เรื่องโรคธาลัสซีเมีย กิจกรรมการให้คำปรึกษาแนะนำทางพันธุ กรรม กิจกรรมการตรวจคัดกรองและตรวจยืนยันวินิจฉัยธาลัสซีเมีย เป็นต้น ในการจัดทำแผน บริหารงานขึ้น โดยพิจารณาว่าสิ่งที่ต้องดำเนินการตามที่ได้ระบุไว้นั้นจะทำด้วยวิธีอย่างไรจึง จะเหมาะสมกับเหตุการณ์เฉพาะเรื่องของคุณ

ผู้บริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับ จังหวัด หรือหัวหน้าโครงการย่อย มีความรับผิดชอบต้องทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ และให้มีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากร และช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้นงานขั้นแรกของผู้บริหารโครงการในระดับจังหวัด หรือหัวหน้าโครงการย่อยก็คือ การเตรียม การและวางบรรทัดฐานไว้ล่วงหน้าเพื่อกำหนดระยะเวลา และทรัพยากรสนับสนุนที่เหมาะสม และ เพื่อจัดผู้ปฏิบัติงานในโครงการให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะกิจกรรมอย่างชัดเจนว่า ใคร จะ ต้องทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อไร และมีทรัพยากรให้ใช้มากน้อยเพียงไร เพื่อว่าผู้ปฏิบัติงาน

แต่ทุกคนจะได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งในการวางแผนดำเนินงาน โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียมีข้อพิจารณาดังต่อไปนี้

ประการแรก การวางแผนปฏิบัติการควรกำหนดสาระสำคัญของกิจกรรมสำคัญที่จะต้องดำเนินการในโครงการให้ครอบคลุม ครบถ้วนเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อเป็นกรอบของการดำเนินงานทั้งหมดที่ผู้เกี่ยวข้องจะสามารถเข้าใจและเห็นได้

ประการที่สอง ผู้บริหารโครงการในส่วนกลาง หรือผู้รับผิดชอบโครงการระดับอำนาจการควบคุมเปิดโอกาสให้หัวหน้าโครงการในระดับจังหวัด หรือหัวหน้าโครงการย่อย หรือหัวหน้ากิจกรรมโครงการสามารถนำแผนปฏิบัติการนั้น ไปจัดทำเป็นแผนบริหารงานคือ สามารถเลือกกลวิธีในการดำเนินงานที่ได้ผลในสภาพการณ์แวดล้อม ทักษะภาพ และข้อจำกัด ภาระหน้าที่ที่หน่วยงานต้องทำและผลงานที่ต้องการ ภายใต้สภาพสังคมวัฒนธรรมของแต่ละพื้นที่ เช่น พื้นที่ หรือจังหวัดที่มีผู้นับถือศาสนาอิสลามเป็นส่วนใหญ่ หรือจังหวัดที่มีผู้นับถือศาสนาพุทธเป็นส่วนใหญ่ แผนบริหารงานโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในจังหวัดนั้นๆ อาจจะไม่เหมือนกันได้

ประการที่สาม การวางแผนบริหารงาน รวมถึงการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน และเงื่อนไขอื่น ๆ ประกอบ ควรระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานให้ชัดเจน และระบุระดับคุณภาพ หรือมาตรฐานของงานที่ต้องการไว้ด้วย

ประการสุดท้าย ควรมีการจัดทำเอกสารประกอบแผนบริหารงาน เช่น หนังสือคู่มือประกอบการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการอันเป็นเรื่องระดับภาพรวมกับสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องกระทำว่าอยู่ที่ไหนของโครงการ

- การจัดหน่วยงาน

การจัดรูปแบบการบริหาร หรือการแบ่งสายบังคับบัญชาของโครงการของจังหวัดสงขลา และโครงการของกรมอนามัยมีความชัดเจน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติโครงการของจังหวัดสงขลา มีเพียงโรงพยาบาลสงขลา นครินทร์หน่วยงานเดียวที่เป็นผู้ดำเนินงานโครงการจึงทำให้ไม่เกิดการประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นดังรูปแบบการบริหารที่กำหนดไว้แต่แรก ส่วนโครงการของกรมอนามัยนั้นสำหรับหน่วยงานที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาการประสานการปฏิบัติงานจะราบรื่น แต่สำหรับหน่วยงานที่อยู่ในสายการนิเทศหรือประสานงาน

หรือหน่วยงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน การประสานการปฏิบัติยังไม่ราบรื่นเท่าที่ควร มีลักษณะต่างฝ่ายต่างทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่มีการทำงานเป็นทีม

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปโดยราบรื่น ในการจัดหน่วยงานนอกจากจะจัดรูปแบบการบริหาร หรือแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารโครงการจะต้องกำหนดลงไปโดยละเอียดให้ชัดเจนว่า แต่ละหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมอะไร มีบุคคลที่เกี่ยวข้องจำนวนเท่าใด เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ควรมีอะไรบ้าง ระยะเวลาที่ต้องกระทำ และที่สำคัญจะต้องกำหนดกลไกการปฏิบัติงาน และลักษณะความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างกันและกันของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ร่วมโครงการอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการประสานการปฏิบัติงานให้เป็นไปโดยราบรื่น อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ในการทำโครงการ

- การอำนวยความสะดวก

ในการนำโครงการ ไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นั้น ผู้บริหารโครงการในพื้นที่หรือผู้บริหารโครงการในระดับจังหวัดจะต้องวางแผนดำเนินงานโครงการให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน และจัดหน่วยงานเพื่อแบ่งสายการบังคับบัญชา รวมทั้งการกำหนดกลไกการปฏิบัติงาน และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างกันของหน่วยงานที่ร่วมโครงการอย่างชัดเจนแล้ว จะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบกิจกรรมเพื่อรับทราบร่วมกันอย่างชัดเจน โดยมีข้อควรพิจารณาคำเนิ การดังนี้

1. โครงการควรมีการชี้แจงนโยบาย และมอบหมายงาน และ ความรับผิดชอบในการดำเนินงานต่อหน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการเพื่อ ทราบว่า หน่วยงานมีขอบเขตในการปฏิบัติภารกิจมากน้อยเพียงใด มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องกระทำ และอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของผู้ใด หรือหน่วยงานใด หากมีปัญหาอุปสรรค หรือมี เรื่องที่ต้องการแก้ปัญหา และการตัดสินใจบุคคลใด หรือหน่วยงานใดจะเป็นผู้กระทำหน้านั้น

2. โครงการควรมีการกำหนดรายละเอียด และการอนุมัติเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โครงการอย่างชัดเจนว่า มีวิธีดำเนินการอย่างไร บุคคลใด หรือหน่วยงานใดเป็นผู้อนุมัติเบิกจ่ายทรัพยากรของโครงการ

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า โครงการของจังหวัดสงขลาและโครงการของกรมอนามัยได้มีการประชุมชี้แจงโครงการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ร่วมโครงการเพื่อรับทราบ

อย่างชัดเจนก่อนเริ่มโครงการว่า แต่ละหน่วยงานต้องดำเนินกิจกรรมอะไรบ้าง ส่วนการกำหนดรายละเอียดการอนุมัติเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานโครงการนั้น โครงการของกรมอนามัยได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน กล่าวคือถ้าเป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ หรือเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในโครงการจะมีหนังสือแนบมาว่า ทรัพยากรดังกล่าวจะใช้สำหรับงานอะไรบ้าง ส่วนงบประมาณก็มีความชัดเจน โดยงบประมาณที่ส่วนกลางโอนมาให้จังหวัดจะระบุว่า งบประมาณที่ส่งมาใช้ในกิจกรรมอะไร เช่น การจัดอบรมบุคลากรโครงการเกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมีย การนิเทศติดตามโครงการ เป็นต้น ในขณะที่โครงการของจังหวัดสงขลา โรงพยาบาลสงขลานครินทร์จะเป็นผู้เบิกจ่ายงบประมาณเองทั้งหมด เนื่องจากกิจกรรมโครงการทั้งหมด โรงพยาบาลสงขลานครินทร์เป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง

- การควบคุมและกำกับงานโครงการ

การที่จะนำแผนบริหารงานไปปฏิบัตินั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการในพื้นที่ หรือระดับจังหวัดที่จะต้องคอยดูแล และกำกับงานผู้ปฏิบัติงานว่า ได้ลงมือปฏิบัติงานไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ได้ปฏิบัติไปแล้วมากน้อยเพียงใด ได้ผลหรือไม่ และมีปัญหาที่จะต้องแก้ไขอย่างไร ทั้งนี้โดยมีแผนบริหารงานเป็นกรอบในการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานว่าสอดคล้องกันหรือไม่

จากการศึกษาโครงการของจังหวัดพัทลุงพบว่า คณะที่ปรึกษาโครงการมีการนิเทศกำกับงานโครงการในลักษณะของการประชุมคณะทำงาน โครงการเป็นระยะๆ โดยในการประชุมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จะให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคเพื่อหาแนวทางและปรับปรุงกลไกการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะที่ปรึกษาโครงการส่วน โครงการของกรมอนามัย ผู้รับผิดชอบโครงการในส่วนกลางได้มีการนิเทศติดตามผลการดำเนินโครงการเป็นระยะ ๆ แต่สำหรับงานตรวจทางห้องปฏิบัติการธาลัสซีเมียซึ่งต้องการควมมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงยังไม่มี การควบคุมและกำกับงานด้านนี้ ในขณะที่โครงการของจังหวัดสงขลา ยังไม่มีผู้บริหารโครงการไปนิเทศติดตามโครงการในพื้นที่ มีเพียงผู้ประสานงานโครงการที่ลงพื้นที่เพื่อสอบถามปัญหาเป็นครั้งคราว แล้วรายงานไปยังหัวหน้าโครงการอีกชั้นหนึ่ง

สำหรับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญในการควบคุมกำกับงานโครงการของจังหวัดสงขลา ก็คือ ความรู้ความเข้าใจงานโครงการของผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุม และกำกับงานโครงการในพื้นที่ซึ่งเป็นผู้ประสานงาน

โครงการ ส่วนโครงการของกรมอนามัยผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจภาคเคลื่อนเกี่ยวกับการใช้แบบคัดกรองผู้ป่วยธาลัสซีเมียในการค้นหาผู้ป่วยในชุมชน

จากประสบการณ์การบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียดังกล่าว มีประเด็นที่ผู้บริหาร โครงการในพื้นที่ซึ่งพิจารณาค้างนี้

ประการแรก การควบคุมและกำกับงานเป็นงานของผู้บริหารโครงการ หรืออาจมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาระดับรองลงไปรับผิดชอบเป็นลำดับชั้นลงไปที่จะต้องเป็นผู้ชี้แจงและกำกับงานผู้ปฏิบัติงานโครงการในพื้นที่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในโครงการได้กระทำหน้าที่ของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม และได้จังหวะสอดคล้องกันตามแผนดำเนินงานที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารโครงการ หรือผู้ได้รับมอบหมายจะต้องมีความเข้าใจโครงการอย่างถ่องแท้ และจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการติดตามกำกับงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น แบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงานโครงการ แผนภูมิแสดงความก้าวหน้าของงานหลัก เป็นต้น ไว้เป็นเครื่องมือในการทำงาน

ประการที่สอง ในการควบคุมและกำกับงานโครงการนั้น ผู้บริหารโครงการควรกำหนดระยะเวลาที่จะต้องไปติดตามผลการดำเนินงาน และพิจารณาวิธีการที่จะได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำที่สุด เพื่อไม่ให้มีการบิดเบือนข้อมูลได้ รวมทั้งพิจารณาวิธีการที่จะเสนอผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายเพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์ หรือแนะนำผู้ปฏิบัติงานให้ปรับปรุงแก้ไขกลไกการปฏิบัติงานในส่วนใดที่จะช่วยให้งานส่วนที่ต้องการสำเร็จลุล่วงต่อไป

ประการที่สาม ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานโครงการนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้รับคำสั่ง และคำชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนไปแล้ว อาจจะยังไม่สามารถดำเนินการไปได้ทันทีในทุกกรณีซึ่งจำเป็นที่ผู้บริหารโครงการจะต้องจัดระบบ หรือเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อขอความช่วยเหลือ หรือการสนับสนุนได้อย่างทันเวลา

ขั้นตอนการประเมินผลโครงการ

5. การประเมินผลโครงการ

- การประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ

การประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการเป็นกิจกรรมของการติดตามดูแล และตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติงานโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอสารสนเทศต่อผู้บริหารเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และเพื่อเป็นแนวทางสู่การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งข้อมูลจากการประเมินผลระหว่างโครงการนี้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยัง

กระบวนการวางแผนเพื่อปรับปรุงกลไกการดำเนินงาน และพัฒนาการปฏิบัติงานในระหว่างดำเนินงานตามโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับปรากฏการณ์การบริหาร โครงการป้องกันและควบคุมโรค ระบาดสี่เมียในภาคใต้ของประเทศไทยมีผลการดำเนินงานในระหว่างดำเนินการ โครงการดังนี้

ผลการดำเนินการของโครงการจังหวัดพัทลุงได้ชี้ให้เห็นว่า การตรวจทางห้องปฏิบัติการโรคระบาดสี่เมียของหน่วยงานในพื้นที่ซึ่งไม่มีความแม่นยำ และยังไม่มี การนำ ข้อมูลผลการดำเนินงานดังกล่าวมาปรับปรุงกลไกการทำงานเท่าที่ควร

ส่วน โครงการของจังหวัดสงขลาผู้ปฏิบัติงาน โครงการมีความ เห็นว่า ผลของโครงการยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนดำเนินงานที่วางไว้ในแต่ละขั้น ตอน เนื่องจากบุคลากรของโรงพยาบาลรัษฎุมิ ซึ่งเป็นหน่วยงานในพื้นที่ซึ่งไม่ได้ดำเนินการตรวจคัด กรองและให้คำปรึกษาโรคระบาดสี่เมียด้วยตนเอง ซึ่งแม้ว่าโครงการได้ดำเนินการมากกว่า 2 ปีแล้ว ก็ ยังไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อให้พื้นที่ได้เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมด้วยตนเองตาม แผนดำเนินงานที่กำหนดไว้แต่อย่างใด ในขณะที่โครงการมีผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นในระหว่าง ดำเนินการที่สำคัญคือ การทราบอุบัติการณ์ของโรคระบาดสี่เมียในพื้นที่ และใช้ข้อมูลดังกล่าวใน การสร้างและทดสอบ software program สำหรับวินิจฉัยพาหะและโรคระบาดสี่เมีย รวมทั้งประเมิน ความสามารถในการจ่ายค่าบริการของผู้รับบริการ

สำหรับ โครงการของกรมอนามัยจะมีการประเมินกระบวนการ ของงานในทุก ๆ ปีว่า โครงการมีความก้าวหน้าหรือไม่ ทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ โดย กงอนามัยครอบครัวจะเป็นผู้ประเมินเองและเสนอรายงานต่อผู้บริหาร โครงการของกรมอนามัย ในขณะที่ในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน โครงการในระดับพื้นที่ หรือจังหวัดจะไม่ทราบว่า ผลการปฏิบัติ งานในส่วนของตนบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานจะ ทราบเพียงงานที่ตนเองต้องปฏิบัติ แล้วรายงานผลการทำงานขึ้นไปตามลำดับ ดังนั้นจึงยังไม่มี การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการปฏิบัติงานเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับถึงข้อ บกพร่องในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นเพื่อที่จะให้ผู้บริหาร โครงการสามารถติดตามการปฏิบัติ งานให้เข้าสู่เป้าหมายของโครงการให้ได้จึงหะเหมาะสมที่สุดนั้น มีข้อพิจารณาในการประเมิน ผลระหว่างดำเนินการ โครงการดังนี้

ประการแรก ในการประเมินผลระหว่างดำเนินการของโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียนั้น ควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่า จะจัดให้มีการประเมินผลเมื่อใด ใครจะเป็นผู้ดำเนินการ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุประสงค์ในการประเมินคืออะไร ซึ่งการประเมินในระหว่างดำเนินการสำหรับโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียนี้ วัตถุประสงค์หลักที่ควรจะเป็นคือ การประเมินความถูกต้องของวิธีการบริหาร และวิธีการทำงาน และประเมินผลงานว่าเป็นไปตามแผนดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแต่ละระยะหรือไม่

ประการที่สอง ในการประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่จะให้ประโยชน์อย่างแท้จริงนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่สำคัญ คือคุณภาพของการประเมิน การทันต่อเวลา และโอกาสที่จะทำการแก้ไขปรับปรุงกลไกการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที ดังนั้นโครงการจะต้องพิจารณาเงื่อนไขดังกล่าวไปพร้อม ๆ กัน

ประการสุดท้าย การประเมินผลในระหว่างดำเนินการนั้น ควรมีผู้บริหาร โครงการหรือผู้ปฏิบัติงานสำคัญในโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียเข้าร่วมด้วย เพื่อให้เกิดการยอมรับในผลการประเมิน และนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขกลไกการปฏิบัติงานได้ทันที

- การประเมินผลท้ายโครงการ

การประเมินผลท้ายโครงการเป็นกิจกรรมการวัด วิเคราะห์ และสรุปผลโครงการว่า ถึงระดับความสำเร็จที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นที่ทำให้โครงการไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรเมื่อเปรียบเทียบกับทุนที่ใช้ไปหลังจากที่โครงการได้เสร็จสิ้นลงแล้ว โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับคุณค่าของโครงการ และเพื่อเป็นแนวทางสู่การตัดสินใจ ยุติ ปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาโครงการให้มีความเหมาะสมต่อไป การประเมินผลท้ายโครงการนี้เป็นการรวบรวมผลต่าง ๆ ที่ประเมินไว้ตั้งแต่แรกเริ่มของโครงการ เป็นผลรวมของการวิเคราะห์โครงการทั้งหมด พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะสำหรับโครงการต่อไป

จากการศึกษาการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยพบว่า โครงการของจังหวัดพัทลุงไม่มีการประเมินผลท้ายโครงการ ทั้งนี้เนื่องจากที่มิวิชัยของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ถอนตัวก่อนเสร็จสิ้นโครงการ อย่างไรก็ตามแม้ว่าที่มิวิชัยของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ถอนตัวออกไปแล้วหน่วยงานในพื้นที่คือโรงพยาบาลพัทลุง และโรงพยาบาลควนขนุนก็ยังสามารถดำเนินโครงการด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ดังเห็นได้จากจำนวนการส่งต่อหญิงตั้งครรภ์จากโรงพยาบาลพัทลุงเพื่อเข้ารับบริการตรวจ

วินิจฉัยก่อนคลอดยังโรงพยาบาลสงขลานครินทร์มีจำนวนสูงที่สุดในภาคใต้ ส่วนการลงข้อสรุปของผู้บริหารนั้นเนื่องจากไม่ได้มีการประชุมผู้บริหารทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ จึงไม่มีข้อสรุปของโครงการออกมาอย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องมาจากตั้งแต่เริ่มค้นของโครงการนี้ไม่ได้มีการตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่า เป้าหมายสุดท้าย (end point) ของโครงการจะอยู่ที่ใด

สำหรับโครงการของจังหวัดสงขลา การประเมินผลท้ายโครงการจะดำเนินการโดยทีมผู้บริหารของโครงการเองซึ่งเป็นการประเมินภายใน ส่วนการประเมินจากภายนอกโครงการไม่ได้วางแผนไว้สำหรับกิจกรรมนี้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโครงการในพื้นที่มีความเห็นว่า ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการยังไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายเนื่องจากบุคลากรของโรงพยาบาลรัศมีที่ร่วมโครงการยังไม่ได้รับการพัฒนาจากโครงการแต่อย่างใด แต่สำหรับกลุ่มของประชาชนโครงการได้ก่อให้เกิดประโยชน์กับประชาชนในพื้นที่ ในขณะที่ผู้บริหารโครงการของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์มีความเห็นว่า ผลลัพธ์ (outcome) ที่ต้องการของโครงการคือ การหาปฏิบัติการของธาตุซีเมีย การสร้าง software program ในการวินิจฉัยพาหะและโรคธาตุซีเมีย และการทดสอบความแม่นยำของการตรวจคัดกรองด้วยวิธี OF และ DCIP ซึ่งโครงการได้ดำเนินการตลอดมา ส่วนวัตถุประสงค์ของโครงการที่จะถ่ายทอดเทคโนโลยีการตรวจคัดกรองทางห้องปฏิบัติการธาตุซีเมียให้แก่พื้นที่ หรือชุมชนนั้นยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากโรงพยาบาลรัศมียังไม่พร้อมที่จะรับการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ดังกล่าวโครงการกำหนดขึ้นโดยอิงงบประมาณของพื้นที่ด้วย

สำหรับโครงการของกรมอนามัยนั้น กองอนามัยครอบครัวจะเป็นผู้ประเมินผลท้ายโครงการด้วยตนเองเมื่อสิ้นแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 8 ในปี พ.ศ.2544 ส่วนการประเมินผลจากภายนอกโครงการไม่ได้วางแผนไว้ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาปรากฏการณ์การบริหารโครงการของกรมอนามัยได้ชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์ของโครงการคือ ปัญหาด้านกฎหมาย และปัญหาด้านศีลธรรม จริยธรรมในการยุติการตั้งครรภ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ หรือจังหวัดที่มีชาวไทยมุสลิมอาศัยอยู่จำนวนมาก นอกจากนี้ปัจจัยด้านการประสานการทำงานระหว่างกรมต่าง ๆ ในส่วนกลางก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการนี้

จากปรากฏการณ์ในการประเมินผลท้ายโครงการของโครงการทั้ง 3 โครงการ ที่ไม่มีการวางแผนประเมินโครงการอย่างชัดเจนตั้งแต่ในขั้นตอนของการวางแผน

โครงการทำให้เมื่อโครงการดำเนินมาจนใกล้จะสิ้นสุดโครงการแล้วยังไม่มีความชัดเจนว่าจะประเมินโครงการอย่างไร สิ่งที่แต่ละโครงการคิดได้ในตอนนี้และจะประเมินเป็นผลการประเมินท้ายโครงการก็คือ ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินโครงการเพียงด้านเดียว ยังไม่มีความครอบคลุม นอกจากนี้ในบางโครงการคือโครงการของจังหวัดสงขลา ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการที่ต้องการของผู้บริหาร โครงการและผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ กับผู้บริหารโครงการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ก็ยังคงแตกต่างกัน ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารโครงการหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินทั้งพิจารณามีดังนี้

ประการแรก ในการประเมินผลท้ายโครงการนั้นควรมีการวางแผนไว้ตั้งแต่ในขั้นตอนของการวางแผนโครงการว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินคืออะไร เป็นการประเมินผลการดำเนินงานโครงการ หรือประเมินผลกระทบของโครงการ หรือประเมินทั้งสองด้าน โดยต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ผลลัพธ์ (outcome) ที่จะบ่งชี้ว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านคืออะไร ใครจะเป็นผู้ประเมิน ประเมินเมื่อไร และอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ และสรุปผลโครงการเป็นระยะ ๆ ในระหว่างดำเนินการโครงการ อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานให้เหมาะสม และเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และประเมินผลโครงการโดยภาพรวมทั้งหมดเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

ประการที่สอง ในกรณีที่โครงการได้มีการวางแผนการประเมินไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนตั้งแต่ในขั้นตอนของการวางแผนโครงการแล้ว เมื่อโครงการดำเนินมาจนใกล้ถึงระยะที่จะต้องมีการประเมินโครงการแล้ว จำเป็นต้องมีการพิจารณาทบทวนและเตรียมการเพื่อการประเมินอีกครั้งหนึ่ง โดยผู้บริหารโครงการจะต้องเตรียมการเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะให้ผู้ประเมินใช้ เช่น งบประมาณ และกำลังคน รวมทั้งมีการตกลงซักซ้อมกับผู้ที่มีหน้าที่ล่วงหน้าว่าจะให้เขาทำอะไร เมื่อไร และมีเงื่อนไขอย่างไร ทั้งนี้เพื่อผู้ที่มีหน้าที่ประเมินจะได้มีการเตรียมการประเมิน และทีมที่จะประเมินอย่างพร้อมเพียง

ประการสุดท้าย การประเมินผลท้ายโครงการซึ่งเป็นการประเมินผลการดำเนินงานโครงการหรือการประเมินผลกระทบนั้นควรมีบุคคลภายนอกร่วมประเมินด้วยจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในผลการประเมินมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามเนื่องจากโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียเป็นโครงการที่มีเนื้อหาค่อนข้างยากจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารโครงการหรือผู้ปฏิบัติงานสำคัญในโครงการร่วมประเมินด้วย จึงจะทำให้การประเมินเกิด

ความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา หรือสิ่งที่ควรประเมิน ทั้งนี้ทั้งผู้ประเมินจากภายนอกและภายใน
อาจร่วมกันวางแผนการประเมินแล้วแยกกันดำเนินงาน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาในระดับการวิเคราะห์

ผลการศึกษาปรากฏการณ์การบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียใน
ภาคใต้ของประเทศไทยครั้งนี้ มีความสอดคล้องกันกับผลการศึกษาของจักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ
เพ็ญศรี วายวานนท์ และทวี สวมมาลี (ม.ป.ป.) เรื่อง “การบริหารโครงการพัฒนาชนบทแบบ
ผสมผสานในประเทศไทย : การแสวงหาตัวแบบที่เหมาะสม” ที่พบว่า ในการบริหารโครงการนั้น
ลำดับขั้นตอนและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในการบริหารโครงการในขั้นตอนของการ
วางแผนโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติ และการประเมินผลโครงการมีผลต่อความสำเร็จและ
ความล้มเหลวของโครงการ กล่าวคือ

ขั้นตอนการวางแผนโครงการ ในขั้นตอนของการวางแผนโครงการป้องกันและ
ควบคุมโรคธาลัสซีเมียหากไม่มีการวางแผนให้ครอบคลุมกิจกรรมหลักของโครงการ จะส่งผลต่อ
ผลสำเร็จของโครงการ โดยภาพรวม ดังเห็นได้จากโครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจาง
ธาลัสซีเมียของกรมอนามัยที่ไม่มีการวางแผนโครงการให้ครอบคลุมไปถึงกิจกรรมการตรวจ
วินิจฉัยก่อนคลอด และการยุติการตั้งครรภ์ ทำให้ไม่เกิดผลลัพธ์ (outcome) จากการดำเนินการ
โครงการ และในทางตรงกันข้ามกลับส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการอย่างมาก เนื่องจากเมื่อผู้รับ
บริการคือ หญิงตั้งครรภ์ทราบว่าตนเองและสามีเป็นพาหะ และมีโอกาสที่จะมีบุตรเป็น โรคธาลัสซี
เมียชนิดรุนแรง โครงการยังไม่มีวางแผนไว้ล่วงหน้าว่า หน่วยงานใดจะรับผิดชอบดำเนินการ
ตรวจวินิจฉัยทารกในครรภ์ และทำการยุติการตั้งครรภ์ในกรณีที่ทารกในครรภ์เป็นโรคธาลัสซีเมีย
ชนิดรุนแรง และคู่สามีภรรยาต้องการยุติการตั้งครรภ์

นอกจากนี้กิจกรรมสำคัญที่จะต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าควบคู่ไปกับกิจกรรม
หลักของโครงการก็คือ การประเมินโครงการ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า โครงการป้องกันและ
ควบคุมโรคธาลัสซีเมียทั้ง 3 โครงการยังขาดการวางแผนสำหรับการประเมินโครงการอย่างชัดเจน
และครอบคลุม อันส่งผลต่อการติดตามควบคุมกำกับงานโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือ
เป้าหมายของโครงการที่วางไว้

ขั้นตอนการนำโครงการไปปฏิบัติ สืบเนื่องจากการไม่มีการวางแผนการประเมินโครงการอย่างชัดเจนดังกล่าวได้ส่งผลให้การนิเทศ ติดตามโครงการของผู้บริหารโครงการ และผู้ประสานงานโครงการไม่มีแนวทางที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการของจังหวัดพัทลุง และโครงการของจังหวัดสงขลาที่มีลักษณะเป็น “การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข” การนิเทศ ติดตามการดำเนินงานว่า ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ได้ดำเนินงานไปในแนวทางที่จะทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจน และเป็นที่เข้าใจร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานโครงการในพื้นที่ ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการดำเนินงานโครงการเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์หลักของโครงการที่วางไว้ ส่วนโครงการของกรมอนามัยนั้นถึงแม้ว่าจะมีการนิเทศ ติดตามโครงการ และมีระบบการรายงานผลการดำเนินงานโครงการ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่รายงานขึ้นไปเป็นลำดับ แต่กลับไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับมายังผู้ปฏิบัติงานแต่อย่างใด

ขั้นตอนการประเมินผลโครงการ เนื่องจากโครงการป้องกันและควบคุมโรคชาติตติเยียไม่มีการวางแผนสำหรับการประเมินผลโครงการอย่างชัดเจน ทั้งการประเมินระหว่างดำเนินการ (formative evaluation) และการประเมินท้ายโครงการ (summative evaluation) ทำให้ในระหว่างดำเนินการทั้งโครงการของจังหวัดสงขลา และโครงการของกรมอนามัยไม่มีการประเมินผลโครงการเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกิจกรรมโครงการให้มีความเหมาะสม สำหรับโครงการของจังหวัดพัทลุงถึงแม้ว่าจะไม่มีการประเมินผลระหว่างดำเนินการอย่างเป็นทางการก็ตาม แต่เนื่องจากทีมที่ปรึกษาโครงการได้มีการนิเทศ ติดตามโครงการเป็นระยะๆ และได้มีการนำผลการดำเนินงานโครงการมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกิจกรรมโครงการให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามในระดับผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร

ในการบริหารโครงการให้บรรลุผลสำเร็จนั้น นอกจากต้องมีการดำเนินการตามลำดับขั้นตอน และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารโครงการ ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติ และการประเมินผลโครงการเป็นลำดับแล้ว องค์ประกอบการบริหารโครงการในแต่ละขั้นตอนทั้ง 5 องค์ประกอบคือ การวางแผนโครงการ การจัดองค์กรโครงการ ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน วิธีการหรือหลักการบริหาร และการประเมินผลโครงการจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างพอเพียง และเหมาะสมในทุกองค์ประกอบจึงจะทำให้โครงการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด

นอกจากนี้ผลการศึกษาคั้งนี้ยังสอดคล้องกับองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโครงการพัฒนาของรัฐ ซึ่งวรเดช จันทรศร (2540) ได้ศึกษาและประมวลความรู้จากการศึกษาผลงานของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ รวมทั้งประสบการณ์การบริหารโครงการของประเทศต่าง ๆ ทั้งนี้โดยกำหนดเงื่อนไข หรือปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของการบริหารโครงการพัฒนาของรัฐไว้ 4 ด้านดังนี้

1. ประสิทธิภาพในการวางแผนและการควบคุม โครงการที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน และวัดได้ มีการมอบหมายงาน และการกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้แก่หน่วยย่อยต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งมีระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

ผลจากการศึกษาพบว่า โครงการของจังหวัดพัทลุง และโครงการของจังหวัดสงขลาที่วัตถุประสงค์ของโครงการมีลักษณะเป็น “การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบโครงการ” หรือ “การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข” ซึ่งในขั้นตอนการวางแผน โครงการทั้ง 2 โครงการไม่มีการกำหนดอย่างชัดเจนว่า จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการคืออะไร อะไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ และจะวัดอย่างไร ดังนั้นเมื่อนำโครงการไปปฏิบัติในพื้นที่ซึ่งเกิดปัญหาความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานโครงการเกี่ยวกับโครงการในลักษณะดังกล่าว อันส่งผลให้การปฏิบัติงานโครงการเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์หลัก โดยในช่วงปีที่ 2 ของโครงการของจังหวัดพัทลุงได้เน้นการตอบคำถามการวิจัยให้หน่วยงานภายนอกที่สนใจโครงการ และให้ทุนอุดหนุนการวิจัยบางส่วนแก่โครงการ และโครงการของจังหวัดสงขลาที่เมื่อนำโครงการไปดำเนินการจริงในพื้นที่ หรือชุมชนกลับเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมโครงการด้วยตนเองทั้งหมด

จากการไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการที่ชัดเจน ทำให้ผู้บริหารโครงการ หรือผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามควบคุมการปฏิบัติงานโครงการ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อันส่งผลต่อการติดตามควบคุมและประเมินผล โครงการที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนโครงการของกรมอนามัยนั้น วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการมีความชัดเจน สามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้ไม่ยาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่สามารถดำเนินการโครงการได้ทันที อย่างไรก็ตามเนื่องจากโครงการไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจน และไม่มียุทธศาสตร์การให้ข้อมูลย้อนกลับยังผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ จึงทำให้

ประสิทธิภาพในการควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานลด อันส่งผลต่อการประเมินประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการดำเนินการ โครงการ โดยภาพรวม

2. สมรรถนะขององค์กร หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการ โครงการจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม มีความแข็งแกร่ง กล่าวคือ มีลักษณะการบริหารงานแบบแนวราบ ทุกฝ่ายช่วยกันคิด ช่วยกันทำงาน มีการตัดสินใจรวดเร็ว และสื่อสารให้รับรู้อย่างทั่วถึง อันทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานได้ทันที นอกจากนี้แล้วจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ และมีการนำมาใช้อย่างเต็มที่ รวมทั้งต้องมีการเตรียมการ หรือมีความพร้อมทั้งทางด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณ และสถานที่

จากการศึกษาโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียที่ดำเนินการในภาคใต้ทั้ง 3 โครงการชี้ให้เห็นว่า ถึงแม้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะเป็นแบบแนวราบ แต่ในทางปฏิบัติแล้วทั้งโครงการของจังหวัดพัทลุง และโครงการของกรมอนามัย หน่วยงานต่าง ๆ ที่ร่วมโครงการ จะมีส่วนร่วมในการคิด และตัดสินใจ รวมทั้งมีการสื่อสารระหว่างกันน้อย มีเพียงโครงการของจังหวัดพัทลุงที่หน่วยงานทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง โดยใช้วิธีการประชุมคณะทำงานโครงการเป็นระยะ ๆ อันส่งผลให้โครงการเกิดประสิทธิผลในระดับหนึ่ง

ส่วนบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์นั้น ทั้งโครงการของจังหวัดพัทลุง และโครงการของจังหวัดสงขลามีปริมาณพอเพียง และมีความพร้อมทั้งในด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ร่วมโครงการ และอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับโครงการ ส่วนโครงการของกรมอนามัยถึงแม้จะมีอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีเทคโนโลยีสูง แต่ยังมีข้อจำกัดด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรในการใช้อุปกรณ์และครุภัณฑ์ดังกล่าวในการดำเนินงานโครงการ จึงทำให้โครงการยังไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควร

สำหรับงบประมาณในการดำเนินงาน โครงการของจังหวัดสงขลา และโครงการของกรมอนามัยจะได้รับงบประมาณในการดำเนินงานอย่างพอเพียง ในขณะที่โครงการของจังหวัดพัทลุงมีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โครงการไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จอย่างเต็มที่

3. ภาวะผู้นำ และความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างการจูงใจในเชิงบวก การสร้างการมีส่วนร่วม การทำให้เกิดความผูกพัน และการยอมรับของสมาชิกของโครงการ และการทำงานเป็นทีม

ผลจากการศึกษาปรากฏการณ์การดำเนินงาน โครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยทั้ง 3 โครงการ ยังไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมของโครงการ กล่าวคือ ยังไม่มีหัวหน้าโครงการที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ร่วมโครงการอื่นจะทำให้เกิดการ ทำงานเป็นทีมได้ หน่วยงานต่าง ๆ ที่ร่วมโครงการทั้งโครงการของจังหวัดสงขลา และโครงการของกรมอนามัยจะมีลักษณะต่างฝ่ายต่างดำเนินกิจกรรมที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานเท่าที่ควร ทำให้ความผูกพันต่อโครงการค่อนข้างน้อย มีเพียงโครงการของจังหวัดพัทลุงที่มีกลไกให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลการปฏิบัติงาน ร่วมกำหนดแนวทางการดำเนินงานโครงการอย่างเต็มที่ซึ่งจัดเป็นการสร้างแรงจูงใจในเชิงบวกในการทำงาน ส่งผลให้เมื่อโครงการต้องยุติลงหน่วยงานในพื้นที่คือโรงพยาบาลพัทลุง และโรงพยาบาลควนขนุนยังสามารถดำเนินการโครงการด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

4. เงื่อนไขทางการเมือง และความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อม ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับระดับของการสนับสนุน หรือต่อต้านของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายการเมือง สื่อสารมวลชน ภาคเอกชน องค์กรสาธารณะประโยชน์ ชุมชน บุคคลสำคัญ และประชาชนในท้องถิ่น

ประสบการณ์ของโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ได้ชี้ให้เห็นว่าโครงการจะเน้นการแสวงหาความร่วมมือจากภาคราชการด้วยกันเป็นหลัก ส่วนภาคการเมือง สื่อสารมวลชน โครงการยังได้รับความร่วมมือค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะชุมชนและประชาชนในท้องถิ่น โครงการยังไม่มีแผนที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม หรือสนับสนุนช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการอย่างชัดเจน และจริงจัง มีเพียงโครงการของจังหวัดพัทลุงเท่านั้นที่มีการนำศิลปินพื้นบ้านคือ นางสดุจ มโนราห์ มาร่วมรณรงค์ให้ความรู้เกี่ยวกับโรคธาลัสซีเมียแก่ประชาชนในท้องถิ่น ทำให้ประชาชนเกิดความสนใจและมาขอรับบริการจากโครงการ

ผลการศึกษาในระดับการสังเคราะห์

รูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคซัลโมเนลลาในภาคใต้ของประเทศไทยที่ได้จากการสังเคราะห์ผลการศึกษของผู้วิจัยครั้งนี้ เป็นรูปแบบการบริหารโครงการที่เน้นโครงสร้างทางการบริหารโครงการ กล่าวคือจะให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคนิค หลักเกณฑ์ทางด้านวิชาการ หรือเทคโนโลยีทางการบริหารเป็นหลัก จึงทำให้รูปแบบการบริหารโครงการดังกล่าวมีลักษณะเป็น “ระบบปิด” ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก หรือสภาพแวดล้อมน้อย ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว “ระบบการบริหาร โครงการ” หรือ “รูปแบบการบริหาร โครงการ” ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้เป็นระบบย่อย หรือส่วนประกอบของระบบที่ใหญ่กว่าคือ ระบบสาธารณสุข และระบบสังคม โดยเฉพาะระบบบริหารเป็นระบบที่ได้รับอิทธิพล หรือผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมทางสังคมเป็นอันมากทั้งนี้เนื่องจากคนซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารนั้น ก่อนที่จะเข้ามาอยู่ในองค์การย่อมต้องให้ชีวิตอยู่นอกองค์การมาก่อน และแม้ว่าเมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การแล้วก็ตาม คนก็ยังใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่นอกองค์การ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ คนจะผูกพันอยู่กับสังคมตลอดเวลาแม้ว่าจะเข้ามาอยู่ในองค์การแล้วก็ตาม บุคคลจึงได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมอยู่ตลอดเวลา วัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลต่อการบริหารมาก ทั้งในด้านความคิด การตัดสินใจ และพฤติกรรมในการบริหาร ระบบ หรือโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ และเทคโนโลยีทางการบริหาร (ไพฑูริย์ ช่างเรียน , 2538 : 18 – 19) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารขององค์กรภาครัฐในลักษณะของโครงการต่าง ๆ ที่มุ่งตอบสนองความต้องการ หรือแก้ไขปัญหาของประชาชนในพื้นที่อย่างทั่วถึงทั้งประเทศแล้ว วัฒนธรรมจะเข้ามามีอิทธิพลต่อระบบการบริหารโครงการนั้น ๆ เป็นอย่างมาก ทั้งในด้านของคนของรัฐที่อยู่ในฐานะ “ผู้ให้บริการ” และประชาชนที่อยู่ในฐานะ “ผู้รับบริการ” ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ไม่ครอบคลุมไปถึง

ดังนั้นสิ่งที่พึงพิจารณากว้างไกลไปกับการนำรูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคซัลโมเนลลาในภาคใต้ของประเทศไทยที่ได้จากการสังเคราะห์ครั้งนี้ไปใช้ก็คือ ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรมของโครงการ เช่น การยึดถือค่านิยมมากกว่าผลงาน การไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือกฎหมาย ระบบอาวุโส และผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานโครงการเป็นอย่างมาก ซึ่งหากจะให้การบริหารโครงการเป็นไปอย่างราบรื่น โดยมีหลักเกณฑ์และเหตุผลเป็นหลักในการบริหารงานแล้ว จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างทางวัฒนธรรมของไทย อย่างไรก็ตามเนื่องจากโครงสร้างทางวัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงช้า ดังนั้นในระยะแรกถึงที่สามารถดำเนินการได้ก็คือ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ

เหมาะสม สอดคล้องกันกับโครงสร้างการบริหารโครงการเข้ามาทำงาน ซึ่งจะช่วยให้รูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยดังกล่าวสามารถนำมาดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

รูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยที่เสนอในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นรูปแบบเชิงทฤษฎีซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการของระบบบริหารโครงการ ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติ และการประเมินผลโครงการ ซึ่งผู้ที่จะนำรูปแบบการบริหารโครงการนี้ไปใช้คือ ผู้บริหารโครงการในระดับอำนวยการ หรือระดับวางนโยบายโครงการ โดยรูปแบบการบริหารโครงการดังกล่าวจะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารโครงการในขั้นตอนของการกำหนดแผนโครงการ (project plan)

นอกจากนี้ผลการวิจัยที่ควรจะนำมาใช้ควบคู่กันคือ งานวิจัยที่มีชื่อเรื่องเดียวกันกับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้คือ “การศึกษารูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย” โดยดวงพร เพชรมาก และสุทัศน์ ฟูเจริญ (2543) ซึ่งได้รับการสนับสนุนการวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย งานวิจัยชิ้นนี้จะเสนอรูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยที่เป็นรูปแบบเชิงปฏิบัติการ (working model) ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบแผนตัวอย่างของการดำเนินงานโครงการที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในระบบการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย รูปแบบการบริหารโครงการนี้จะใช้ในขั้นตอนของการกำหนดแผนดำเนินงานโครงการ (implementation plan) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโครงการ หรือหัวหน้าโครงการในระดับจังหวัด หรือระดับพื้นที่ที่จะต้องนำโครงการไปปฏิบัติต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. รูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยที่ได้จากการสังเคราะห์ผลการศึกษาในครั้งนี้ เป็นรูปแบบเชิงทฤษฎีด้านการบริหารโครงการ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการของระบบการบริหารโครงการ ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติ และการประเมินผลโครงการ อย่างไรก็ตามเนื่องจากรูปแบบ

แบบการบริหารโครงการดังกล่าวสร้างขึ้นจากการศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ปรากฏการณ์การบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย จึงยังมีฐานะเป็นเพียงข้อเสนอ หรือหลักการเบื้องต้น (proposition) ซึ่งต้องการการทดสอบด้วยข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ (empirical data) ต่อไป ดังนั้นหากมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบเชิงทฤษฎีดังกล่าวในภูมิภาคอื่น ๆ ของประเทศไทยอย่างกว้างขวาง จะทำให้รูปแบบการบริหารโครงการนี้มีความน่าเชื่อถือและมีความเป็นนามธรรมสูงขึ้น กล่าวคือสามารถอธิบาย และทำนายปรากฏการณ์ด้านการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียได้สูงขึ้น

2. รูปแบบการบริหารโครงการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทยที่เป็นรูปแบบเชิงปฏิบัติการนั้น ควรมีการทดสอบด้วยข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์โดยเน้นการหาความรู้เพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินงานโครงการ ด้วยวิธีการวิจัยในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานโครงการโดยผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ในลักษณะของการวิจัยร่วมปฏิบัติการ (Participatory Action Research)

3. เนื่องจากการศึกษารั้งนี้เน้นศึกษาการจัดการอุปทาน (supply side management) ของโครงการเป็นหลัก จึงควรมีการศึกษากาการจัดการอุปสงค์ (demand side management) ของโครงการด้วย โดยเน้นศึกษาการดำเนินการเพื่อสร้างความต้องการใช้บริการของประชาชน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นครอบคลุมทุกด้านเพื่อกำหนดนโยบาย กลวิธี และแผนดำเนินงานในระดับพื้นที่ได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนรวมทั้งบุคลากรที่มีหน้าที่ในการให้บริการสุขภาพแก่ประชาชน

บรรณานุกรม

- กมล ส่งวัฒนา. 2531. การประเมินผลโครงการ. ม.ป.ท. : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะ
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.
- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. ม.ป.ป. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ.2540-2544. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เม็คทราเย
พรินต์ติ้ง.
- บุญเชียร ปานเสถียรกุล, บรรณาธิการ. 2533. สถานการณ์ปัจจุบันและกลวิธีในการป้องกันและ
ควบคุมโรคเลือดในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : นำอักษร.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2537. การบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : เนติกุล.
- ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ. 2535. การวิเคราะห์และประเมินผลโครงการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาสภา
ลาดพร้าว.
- ไพฑูย์ ช่างเรียน. 2532. วัฒนธรรมกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- ไพฑูย์ ช่างเรียน. 2538. สังคม วัฒนธรรมและการบริหารแบบไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.
- วรรณ จันทรร. 2540 การบริหารโครงการพัฒนาของรัฐ. กรุงเทพฯ : บริษัทกราฟิคส์ ฟอร์แมท
(ไทยแลนด์) จำกัด.
- วินิต ทรงประทุม. ม.ป.ป. การบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.

ศิริชัย กาญจนวาที. 2537. ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรนาท ขมะณะรงค์. 2533. การบริหารโครงการ. ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2539. ทฤษฎีสังคมวิทยา : การสร้าง การประเมินค่าและการใช้ประโยชน์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนงค์ทิพย์ วสันนท์. ม.ป.ป. การบริหารโครงการของรัฐ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง

อนามัยแห่งประเทศไทย, สมาคม. ม.ป.ป. ปฏิทินสาธารณสุข 2543. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล สหประชาพาณิชย์.

Meredith Jack R. and Mantel, Jr. Samuel J. 1989. *Project Management : A Management Approach*. Singapore : John Wiley & Sons.

รายงานการประชุมทางวิชาการ

วิจารณ์ พานิช. 2535. "ธาลัสซีเมีย", ใน การป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย : ประเด็นที่พึงพิจารณา รายงานการประชุมระดับความถี่ 30 ตุลาคม 2535 สมาคมเวชพันธุศาสตร์ สมาคมพันธุศาสตร์แห่งประเทศไทย ร่วมกับคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. หน้า 11 - 12. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.

บทความจากวารสาร

วิจารณ์ พานิช. 2534. "คำแนะนำปรึกษาทางพันธุศาสตร์สำหรับธาลัสซีเมีย" สงขลานครินทร์ เวชสาร. 9 (ก.ค. - ก.ย. 2542), 221.

รายงานวิจัย

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ เพ็ญศรี วายวานนท์ และทวี สนวนมาลี. ม.ป.ป. รายงานผลการวิจัย เรื่อง การบริหารโครงการพัฒนาชนบทแบบผสมผสานในประเทศไทย : การแสวงหา คิวแบบที่เหมาะสม. กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เอกสารที่ไว้ได้พิมพ์เผยแพร่

สาธารณสุข, กระทรวง. ม.ป.ป. สำนักนโยบายและแผนสาธารณสุข. ม.ป.ป. "สถานการณ์และ แนวโน้มสาธารณสุขในแผนฯ 8 ด้านสาธารณสุข (พ.ศ. 2540 - 2544)". กรุงเทพฯ (สำเนา).

สาธารณสุข, กระทรวง. กรมอนามัย. 2539. "โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลื้อจางชาติสี่ เมีย" (สำเนา).

โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคชาติสี่เมียในระดับชุมชน(จังหวัด พัทลุง). 2537. " รายงานการประชุมคณะทำงาน โครงการป้องกันและควบคุมโรค ชาติสี่เมีย (จังหวัดพัทลุง) วันที่ 30 มิถุนายน 2537 ". (สำเนา).

โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคชาติสี่เมียในระดับชุมชน(จังหวัด พัทลุง). 2538. "รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีเดือนมิถุนายน 2536 - พฤษภาคม 2538". (สำเนา).

ดวงพร สุขศิริวัฒน์. 2536. "รายงานผลการศึกษางาน โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกัน และควบคุมโรคชาติสี่เมียในระดับชุมชน". (สำเนา).

ดวงพร สุขศิริวัฒน์. 2538. "รายงานสรุปผลการดำเนินงาน โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการ ป้องกันและควบคุมโรคชาติสี่เมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง)". (สำเนา).

สงขลานครินทร์, มหาวิทยาลัย. คณะแพทยศาสตร์. , สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา และ
โรงพยาบาลรัษฎา. 2539. “แบบเสนอโครงการวิจัย โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบใน
การป้องกันและควบคุมโรคธาตุซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดสงขลา)”. (สำเนา).

สงขลานครินทร์, มหาวิทยาลัย. คณะแพทยศาสตร์. หน่วยธาตุซีเมีย. ม.ป.ป. “สรุปจำนวนการ
ส่งต่อหญิงตั้งครรภ์จากโรงพยาบาลในพื้นที่ภาคใต้เพื่อเข้ารับการตรวจวินิจฉัยก่อน
คลอด (PND) ที่โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ในปี พ.ศ. 2535 - 2542”. (สำเนา).

การสัมภาษณ์

- บุคคลที่ 1. 2542. ผู้ให้สัมภาษณ์, 1-2 กุมภาพันธ์ 2542.
- บุคคลที่ 2. 2542. ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2542.
- บุคคลที่ 3. 2542. ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2542.
- บุคคลที่ 4. 2542. ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2542.
- บุคคลที่ 5. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2541.
- บุคคลที่ 6. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2541.
- บุคคลที่ 7. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2541.
- บุคคลที่ 8. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2541.
- บุคคลที่ 9. 2542. ผู้ให้สัมภาษณ์, 30 เมษายน 2542.
- บุคคลที่ 10. 2542. ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2542.
- บุคคลที่ 11. 2542. ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2542.
- บุคคลที่ 12. 2542. ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2542.
- บุคคลที่ 13. 2542. ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2542.
- บุคคลที่ 14. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2541.
- บุคคลที่ 15. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2541.
- บุคคลที่ 16. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2541.
- บุคคลที่ 17. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2541.
- บุคคลที่ 18. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 สิงหาคม 2541.
- บุคคลที่ 19. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2541.
- บุคคลที่ 20. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2541.
- บุคคลที่ 21. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 สิงหาคม 2541., 1 ตุลาคม 2541.
- บุคคลที่ 22. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 14, 17, 19, 25 สิงหาคม 2541.
- บุคคลที่ 23. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2541.
- บุคคลที่ 24. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2541.
- บุคคลที่ 25. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2541.
- บุคคลที่ 26. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 สิงหาคม 2541.
- บุคคลที่ 27. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2541.
- บุคคลที่ 28. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2541.
- บุคคลที่ 29. 2541. ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 ตุลาคม 2541.

ภาคผนวก

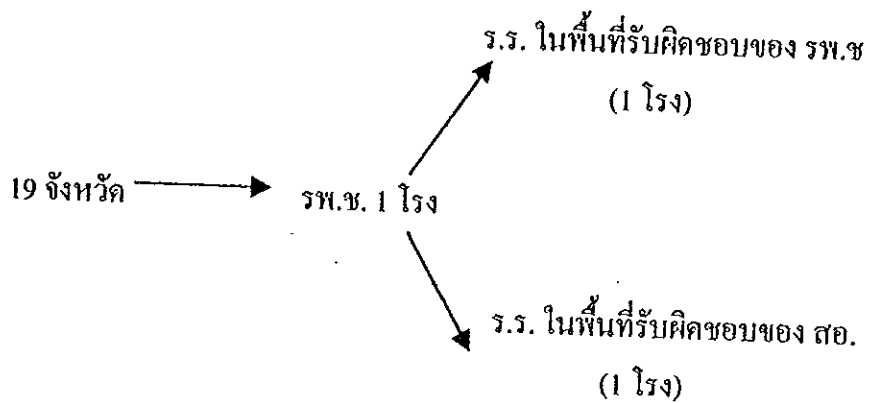
- ภาคผนวก ก รายละเอียดการคุ้มครองอย่างเต็มที่ที่ศึกษา “โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลือดจากธาลัสซีเมีย” ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
- ภาคผนวก ข (1) แนวทางการสร้างแบบสัมภาษณ์
(2) แบบสัมภาษณ์
2-1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร โครงการ / หัวหน้าโครงการ
2-2 แบบสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานโครงการ / ผู้ร่วมโครงการ
- ภาคผนวก ค รายงานผู้เชี่ยวชาญ
- ภาคผนวก ง ผลการดำเนินงาน “โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน (จังหวัดพัทลุง)”
ง-1 การตรวจคัดกรองผู้ที่เป็นพาหะของโรคธาลัสซีเมียในโรงพยาบาล
ควนขนุน และการส่งตรวจยืนยันวินิจฉัยที่โรงพยาบาลพัทลุง
ง-2 การตรวจคัดกรองและการตรวจยืนยันวินิจฉัยผู้ที่เป็นพาหะของโรคธาลัสซีเมียในโรงพยาบาลพัทลุง
ง-3 คู่สมรสที่เป็นกลุ่มเสี่ยงต่อการมีบุตรเป็นโรคธาลัสซีเมียของจังหวัดพัทลุงส่งตรวจวินิจฉัยก่อนคลอด(PND) โรงพยาบาลสงขลานครินทร์
ง-4 จำนวนการส่งต่อหญิงตั้งครรภ์จากโรงพยาบาลในพื้นที่ภาคใต้เพื่อเข้ารับการตรวจวินิจฉัยก่อนคลอด(PND)ที่โรงพยาบาลสงขลานครินทร์

ภาคผนวก ก
 รายละเอียดการดำเนินงานตัวอย่างพื้นที่ศึกษา
 โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลื้อจางชาลัสซีเมีย
 (กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข)

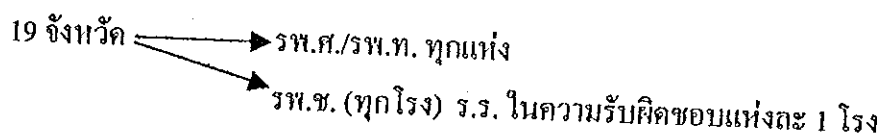
พื้นที่เป้าหมาย

โครงการป้องกันและควบคุมโรคเลื้อจางชาลัสซีเมีย ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2537 จนถึงปีงบประมาณ 254 มีพื้นที่เป้าหมายดังนี้

ปีงบประมาณ 2537 ดำเนินการใน 19 จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ปีงบประมาณ 2538 ดำเนินการใน 19 จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ปีงบประมาณ 2539

1. พื้นที่เก่า (19 จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)

(1.1) พื้นที่ปี 2537 และปี 2538 ดำเนินการต่อเนื่อง โดยตรวจเฉพาะเด็กนักเรียนใหม่

(1.2) พื้นที่ปี 2539 ขยายพื้นที่ดำเนินงาน ดังนี้

1) รพ.ช./สต. ขยายโครงการเข้าสู่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด ส.ป.ช. ครอบคลุม ร้อยละ 50

2) รพ.ศ./รพ.ท. คัดเลือก ร.ร. ประถมศึกษาในเขตเมือง เข้าร่วมโครงการ จำนวน 1 โรงเรียน

2. พื้นที่ใหม่ (56 จังหวัด)

(2.1) คัดเลือก รพ.ศ./รพ.ท. เข้าร่วมโครงการ 1 แห่ง

(2.2) คัดเลือก ร.ร. ประถมศึกษาสังกัด ส.ป.ช. เข้าร่วมโครงการ จังหวัดละ 1 โรงเรียน

3. กลุ่มเป้าหมาย

- พื้นที่เก่า เป้าหมายหลัก น.ร.ประถมศึกษา
- เป้าหมายรอง หญิงตั้งครรภ์
- พื้นที่ใหม่ เป้าหมายหลัก น.ร.ประถมศึกษา

ปีงบประมาณ 2540 และ 2541

1. พื้นที่เป้าหมาย	รพ.ศ./รพ.ท.	—————▶	100%
	รพ.ช.	—————▶	100%
	สต.	—————▶	30%
	รพ. แม่และเด็ก	—————▶	8 แห่ง
	(สังกัดกรมอนามัย)		

2. ประชากรเป้าหมาย → น.ร. ประถมศึกษาสังกัด ส.ป.ช.
 → หญิงตั้งครรภ์

การศึกษารังนี้ กำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะพื้นที่ภาคใต้โดยมีวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างดังนี้

การสุ่มตัวอย่าง การศึกษารังนี้ใช้เทคนิคการสุ่มที่คำนึงถึงความน่าจะเป็นในการสุ่ม (probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิผสมกับการสุ่มแบบกลุ่ม (stratified cluster sampling) โดยการ แบ่งสถานส่งเสริมอนามัยแม่และเด็ก (รพ.แม่และเด็ก) ในภาคใต้ของประเทศไทยซึ่งมี 2 แห่งคือ สถานส่งเสริมอนามัยแม่และเด็ก จังหวัด นครศรีธรรมราช และจังหวัดยะลาโดยแบ่งออกตามศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ (ขั้นนี้ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขตเป็นชั้นภูมิ - stratified sampling) และ สุ่ม สถานส่งเสริมอนามัยแม่และเด็ก (รพ.แม่และเด็ก) จากแต่ละศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) (ในขั้นนี้ สถานส่งเสริมอนามัยแม่และเด็ก เป็น กลุ่ม ของสถานพยาบาลที่ร่วมโครงการ - cluster sampling) ดังนี้

การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิผสมกับการสุ่มแบบกลุ่ม (stratified cluster sampling)

แบ่ง สถาน่งเสริมอนามัยแม่และเด็ก(รพ. แม่และเด็ก) ออกตามศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต		สุ่ม สถาน่งเสริมอนามัยแม่และเด็ก (รพ. แม่และเด็ก) ด้วยวิธีการสุ่ม อย่างง่าย (simple random sampling)
ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ เขต	สถาน่งเสริมอนามัยแม่ และเด็ก (รพ. แม่และเด็ก)	จังหวัดยะลา
11	จังหวัดนครศรีธรรมราช	
12	จังหวัดยะลา	

ขั้นที่ 2 ในสถาน่งเสริมอนามัยแม่และเด็ก (รพ. แม่และเด็ก) จังหวัดยะลา ใช้การสุ่มแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิผสมกับการสุ่มแบบกลุ่ม (เหมือนขั้นที่ 1) โดยแบ่ง โรงพยาบาลที่ร่วมโครงการกับสถาน่งเสริมอนามัยแม่และเด็ก (รพ. แม่และเด็ก) เป็น 3 ชั้นภูมิ ตามระดับของสถานพยาบาล คือ รพศ./รพท. รพช. และ สอ.แล้วสุ่ม สถานพยาบาลมาจากแต่ละชั้นภูมิ (ในขั้นนี้เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งชั้นภูมิคือ ระดับของสถานพยาบาล และสถานพยาบาล คือ กลุ่มของผู้ร่วมโครงการ)

ขั้นที่ 3 ในแต่ละสถานพยาบาล สุ่มผู้ร่วมโครงการ โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย

(1) แนวทางการสร้างแบบสัมภาษณ์

โครงการ “การศึกษารูปแบบการบริหารโครงการป้องกัน และควบคุมโรคติดเชื้อในภาคใต้ของประเทศไทย”

องค์ประกอบการบริหารโครงการ	นิยาม	สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล	แหล่งที่มา	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
1. การวางแผนโครงการ	การจัดทำโครงการเพื่อการลงทุนในกิจการใดกิจการหนึ่ง โดยแสดงให้ทราบถึงเหตุผลในการจัดทำ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ กิจกรรม และกลยุทธ์ที่จะนำไปดำเนินการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การประมาณงบประมาณ และกำหนดเวลาในการดำเนินงานให้แล้วเสร็จ ตลอดจนผู้รับผิดชอบในโครงการ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เห็นว่าจะต้องคำนึงถึงในการขึ้น ควรต้องมีการศึกษาความต้องการ และความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการ และรวมไปถึงการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (feasibility analysis)	การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถเป็นไปได้ และสามารถวัดได้ ความสำเร็จในการกำหนดเป้าหมายที่แท้จริงของโครงการ ความสอดคล้องของวิธีที่จะนำมาดำเนินการให้เกิดผลที่ต้องการ การผสมผสาน ข้อตกลงของกิจกรรมซึ่งกันและกัน และความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่จะดำเนินงานกับงบประมาณ กำหนด และกำหนดเวลาที่จัดไว้ รวมทั้งคุณภาพของรายงานการประเมินความต้องการ และความจำเป็นของโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการที่ความ	- วิจารณ์ นรมิตศุงการ เพ็ญศรี วาทยานนท์ และทวี สวนมาลี (น.บ.ป.) - นิสิต ชู โศ (2531)	1. โครงการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปได้ และวัดได้เพียงใด 2. ได้มีการประเมินความต้องการ และความจำเป็นในการจัดทำโครงการ หรือไม่ว่า หากมีโครงการแล้วจะทำให้ประชากรกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมนั้นพึงพอใจ และสามารถแก้ปัญหาได้ 3. ได้มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (feasibility analysis) เพื่อประเมินว่า โครงการมีความสามารถจะบรรลุเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่	หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหารโครงการ/ ผู้อำนวยความสะดวกในการ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	นิยาม	สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อใช้ในการบริหารโครงการที่มีลักษณะพิเศษ	แหล่งที่มา	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
	เพื่อประเมินผลว่า โครงการมีความสามารถจะบรรลุเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่	ถูกต้อง เที่ยงตรงในการคาดการณ์ และ การคำนวณความคุ้มค่าในการลงทุน		<p>4. โครงการที่ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่</p> <p>ข้อเด่นและข้อด้อยเห็นในการวางแผนโครงการ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

<p>องค์ประกอบการบริหาร โครงการ</p>	<p>นิยาม</p>	<p>สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้การบริหารโครงการมีคุณภาพดีผล</p>	<p>แหล่งที่มา</p>	<p>แนวคำถามในการสัมภาษณ์</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูล</p>
<p>2. การจัดองค์กร โครงการ</p>	<p>การทำหน้าตามขององค์กรที่จะต้องรับผิดชอบนำโครงการไปปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีขั้นตอนที่สำคัญของที่ต้องทำตามที่ได้จากการได้รับมอบหมายให้ดำเนินการให้แล้ว การจัดการต้องคำนึงถึงระดับอำนาจการตั้งการ การบังคับบัญชา และการควบคุมงาน ของเขตของหน้าที่ และความสามารถของผู้บริหาร โครงการ และผู้ปฏิบัติงานโครงการ การจัดการกำลังคนที่เพียงพอทั้งคุณวุฒิ และใช้ได้ดีตัวกับการะงานที่จะทำ</p>	<p>รูปแบบขององค์กรที่รับผิดชอบนำโครงการไปปฏิบัติ ระดับความสามารถของผู้บริหารโครงการที่จะควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โครงการต้องการ ภายใต้รูปแบบขององค์กรโครงการที่กำหนดขึ้น</p>	<p>- ศึกษารายละเอียดของโครงการ เพื่อยุติ วิจารณ์ และ หาคำถาม (น.ป.ป.)</p>	<p>1. โครงการมีการจัดรูปแบบขององค์กรอย่างไร 2. ภายใต้รูปแบบขององค์กรโครงการที่กำหนดขึ้น ผู้บริหารโครงการมีความสามารถที่จะควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โครงการต้องการได้มากน้อยเพียงใด</p> <p>ข้อเสนอแนะ / ข้อสังเกตในการจัดองค์กร</p>	<p>หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหารโครงการ/ ผู้ดำเนินการโครงการ</p>

<p>องค์ประกอบการบริหาร โครงการ</p>	<p>นิยาม</p>	<p>สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล</p>	<p>แหล่งที่มา</p>	<p>แนวคำถามในการสัมภาษณ์</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูล</p>
<p>การนำโครงการไปปฏิบัติ 3. ประชากรเพื่อการ ศึกษาในงาน</p>	<p>เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน และวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ จะสามารถบรรลุเป้าหมายของโครงการได้หรือไม่ และหากน้อยเกินไปหรือรั้นหรือไม่ และหากน้อยเกินไปหรือรั้นไม่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารโครงการหรือผู้จัดการโครงการจะนิยามบทบาทสำคัญมากในการทำให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานโครงการ รวมทั้งการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก</p>		<p>- ประชุม รอดประเสริฐ (2557) - วรเชษฐ์ อัมรินทร์ (2540) - คณะอนุกรรมการประเมิน ผลการดำเนินงานโครงการ (2553)</p>	<p>1. บุคลากรที่ได้รับการจัดสรรให้ร่วมโครงการมีปริมาณ และคุณภาพ (ความรู้ ความสามารถ) ที่จะปฏิบัติงานในโครงการ) เพียงพอ ไปได้ดีร่วมกับภาระงานที่ จะสั่งทำหรือไม่ 2. ผู้บริหารโครงการ ได้มีการเตรียม</p>	<p>หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหารโครงการ และผู้ปฏิบัติงาน โครงการ</p>
<p>- บุคลากร</p>	<p>เป็นการจัดเตรียมบุคลากรที่จะเข้าร่วมดำเนินงานในโครงการ โดยบุคลากรที่จะได้รับการจัดสรรจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน และมีปริมาณมากพอที่จะดำเนินงานโครงการให้บรรลุผลสำเร็จได้ และต้องนำบุคลากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่าที่สุด</p>				

<p>องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บริหารโครงการ</p>	<p>นิยาม</p>	<p>สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อใช้ในการบริหารโครงการมีลักษณะที่ผล</p>	<p>แหล่งที่มา</p>	<p>แนวคำถามในการสัมภาษณ์</p> <p>หรือพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคเฉพาะด้านเพื่อเข้าร่วมโครงการหรือไม่ อย่างไร</p> <p>3. ผู้บริหารโครงการมีกระบวนการในการนำบุคลากรที่ดำเนินงานให้กับโครงการ ไปใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่ามากที่สุดอย่างไร</p> <p>ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาที่ใช้ในการดำเนินการโครงการ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูล</p>
---	--------------	---	-------------------	--	---------------------

องค์ประกอบ บริหาร โครงการ	นิยาม	สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้ การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล	แหล่งที่มา	แนวคำถามในการตั้งคำถาม	ผู้ให้ข้อมูล
งบประมาณ	เป็นการจัดหาเงินมาคิดเป็นงบประมาณโครงการ ซึ่งได้แก่ แหล่งที่มาของเงิน และวงเงินที่จะนำ มาใช้ใช้ในโครงการ เงินไปของเงิน การจัด สรรงวดงบประมาณ การใช้เงิน และการ ควบคุมเงินของโครงการ ความสัมพันธ์ ระหว่างการใช้จ่ายเงินกับความก้าวหน้าในการ ทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างงาน กับงบประมาณที่ใช้ไป	ระดับของการสนับสนุนที่โครงการ ได้รับ ความเพียงพอของงบประมาณ ความคล่องตัว และการใช้จ่าย การจัดสรรงบประมาณให้ผู้ปฏิบัติงาน มากเป็นงานในเวลาที่เหมาะสม ความ รัดกุมในการควบคุมค่าใช้จ่าย ความ ยืดหยุ่นในการจัดทามือถือ และกับ หลักฐาน และการใช้สัดส่วนระหว่าง ความก้าวหน้า หรือผลของงานกับ ค่าใช้จ่ายที่ลงไป	- จักรกฤษณ์ นรมิตศุงการ เพ็ญศรี ราชวานนท์ และ ทวิ ตานมณี (ม.ป.ป.) - วรเชษฐ์ จันทร์ (2540) - กณอนุกรมการประเมิน สถาปัตยกรรมโรคราสสิณีช (2533)	1. โครงการได้รับการสนับสนุนด้าน งบประมาณอย่างเพียงพอหรือไม่ 2. โครงการได้รับการจัดสรรงบ ประมาณในเวลาที่เหมาะสมหรือไม่ 3. โครงการมีระบบการควบคุมค่าใช้จ่าย จัดการจัดทำบัญชี และการเก็บหลักฐาน ที่มีความรัดกุมหรือไม่ อย่างไร 4. ผลของโครงการที่ได้รับ ได้สัดส่วน เหมาะสมตรงกับค่าใช้จ่ายที่ลงไป หรือไม่	หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหาร โครงการ และผู้ปฏิบัติงาน โครงการ
				ชื่อสถานนะ / ชื่อลึกลับเกี่ยวกับ ประเภทคำถามการ	

องค์กรประกอบการ บริหารโครงการ	นิยาม	สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้ การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล	แหล่งที่มา	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
-วัตถุประสงค์	เป็นการจัดเตรียมวัตถุประสงค์ ภารกิจที่ เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ ซึ่งต้องมีคุณภาพ มีจำนวนเพียงพอ และ ทันต่อเวลา อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างราบรื่นตลอดระยะเวลาที่ดำเนินโครงการ	การเตรียมความพร้อม และการควบคุม คุณภาพของห้องปฏิบัติการ คุณ ภาพ ความสอดคล้อง และที่มาของ วัสดุ และศรัทธาที่ใส่รับการ สนับสนุนที่สอดคล้องกับโครงการ ตลอดจนความสัมพันธ์ด้านวิชาการ และเทคโนโลยีของวัตถุประสงค์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสมกับความ ยากและความซับซ้อนของโครง การ	- ตำราทฤษฎี นวัตกรรมและการ เพื่อบูชา วิทยาศาสตร์ และ ทวิ ศาสนา (ม.ป.ป.) - วารสาร จันทรศก (2540) - คณะอนุกรรมการประเมิน สถานการณ์โครงการ (2533)	1. วัตถุประสงค์ และศรัทธาที่ใส่รับ การสนับสนุนที่สอดคล้องกับโครงการ มี คุณภาพและมีความทันสมัยด้านวิชา การ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับความ ยาก และทันสมัยซับซ้อนของโครงการหรือ ไม่ มีความเพียงพอ และใส่รับการ สนับสนุนที่ทันเวลาหรือไม่ 2. โครงการ ได้รับการเตรียมความ พร้อม และการควบคุมคุณภาพของห้อง ปฏิบัติการเพื่อดำเนินงานโครงการหรือ ไม่ อย่างไร	หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหารโครงการ และผู้ปฏิบัติงาน โครงการ
				ชื่อตนเองและ / ชื่อคนที่เกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์ที่ใช้ดำเนินการ โครงการ _____ _____	

<p>องค์ประกอบการบริหารโครงการ</p>	<p>นิยาม</p>	<p>สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล</p>	<p>แหล่งที่มา</p>	<p>แนวคิดงานในการตีความ</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูล</p>
<p>-การแสวงหาสารสนเทศจากภายนอก</p>	<p>คำว่าภายนอก ในที่นี้หมายถึง หน่วยงานเหนือ หน่วยงานข้างเคียงที่ร่วมงานอยู่ในลักษณะที่มิใช่ราชการ เช่น ฝ่ายการเมือง สื่อมวลชน สถาบัน หรือองค์กรระหว่างประเทศ ภาคเอกชน มูลนิธิ สมาคม หรือองค์กรสาธารณประโยชน์ ชุมชน มูลนิธิอาสาสมัครหรืออาสาสมัครที่ไม่หวังผลตอบแทน หรือองค์กรพัฒนาเอกชนที่ไม่หวังผลตอบแทน หรือองค์กรพัฒนาเอกชนที่สนับสนุนหรือทำตัวเป็นอุปสรรคขวางกั้นการดำเนินงาน ผู้บริหาร โครงการจัดเป็นที่จะต้องมีความและเทคนิควิธีที่จะนำเอาตัวต่าง ๆ เหล่านี้มาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย และ อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด หากส่วนภายนอกนี้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับความสำเร็จของโครงการด้วย</p>	<p>ความพยายามในการกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน ตลอดจนกลวิธีที่แบบชัด เพื่อนำเอาหน่วยงานภายนอก มาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ ให้เกิดผลดีเร็ว และสามารถในการสร้างเงินได้ และหาข้อต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรระหว่างหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ ตลอดจนแหล่งเงินทุนจากตัวภายนอก ต่าง ๆ ความสนใจ และความสามารถที่สัมพันธ์กับภายนอกจะช่วยเหลือโครงการ</p>	<p>- วิจารณ์ นรนิติสดุงการ เทียสุรี วิจารณ์เท และทวี วัฒนชาติ (ม.ป.ป.) - วรเชษฐ์ จันทรร (2540)</p>	<p>1. ผู้บริหารโครงการ ผู้จัดทำแผนเป็นเป้าหมาย และแผนงาน ตลอดจนกลวิธีที่แบบชัดที่จะนำเอาหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ มาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการ ให้เกิดผลดีเร็วหรือไม่อย่างไร 2. ผู้บริหารโครงการมีความสามารถต่าง ๆ อย่างไร และหาข้อต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรระหว่างหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ภายใต้งบประมาณของหน่วยงานผู้พัฒนาภาคีอย่างไร 3. โครงการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายการเมือง สื่อสารมวลชน สถาบัน หรือองค์การสาธารณประโยชน์ องค์กรระหว่างประเทศ ภาคเอกชน มูลนิธิ วิทยาลัย ชุมชน และประชาชนในท้องถิ่นมากน้อยเพียงใด และอย่างไร</p>	<p>หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหารโครงการ/ ผู้ปฏิบัติกิจการ และผู้บริหารโครงการ</p>

<p>องค์กรปกครองส่วน ราชการ โครงการ</p>	<p>นิยาม</p>	<p>สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้เกิด การบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>แหล่งที่มา</p>	<p>แนวคำถามในการสัมภาษณ์ ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการ แสวงหาการสนับสนุนจากภายนอกใน การดำเนินโครงการ</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูล</p>

องค์ประกอบการบริหารโครงการ	นิยาม	สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล	แหล่งที่มา	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
4. วิธี หรือหลักการบริหารจัดการ - การวางแผนดำเนินงาน	เป็นองค์ประกอบการบริหารที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่ง วิธี หรือหลักการบริหารมี ขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหาร โครงการ หรือผู้จัดการ โครงการ จะต้องมีความรู้ และความสามารถในการบริหารงาน รวมทั้งมีเทคนิควิธีการอื่น ๆ ประกอบในการบริหารโครงการด้วย จึงจะทำให้โครงการดำเนินไปตามขั้นตอนอย่างมีระบบ และบรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	ความแน่นอน ความชัดเจนเข้าใจง่ายของแผน ความสัมพันธ์ขององค์การกับกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ ความครอบคลุม และความสมบูรณ์ของแผน การดำเนินงานที่กำหนดนั้น ไปสู่ วัตถุประสงค์ การที่ไม่เกิดความคลุมเครือ	- จักรกฤษณ์ นรนิติสดุงการ เทัญศิริ วาทยานนท์ และ ทวี สวามภลี (น.ป.ป.) - วรเดช จันทรรต (2540)	1. แผนดำเนินงานโครงการมีความชัดเจน ครอบคลุม ชัดเจน และเข้าใจได้ง่ายเพียงใด 2. การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ในแผน มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันเพื่อก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการหรือไม่ 3. มีวิธีปฏิบัติ และ	หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหาร โครงการ และผู้ปฏิบัติงาน โครงการ

องค์ประกอบการบริหาร โครงการ	นิยาม	สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล	แหล่งที่มา	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
	<p>กำหนดไว้เป็นวัตถุประสงค์ และมีเป้าหมาย</p> <p>(2) เพื่อให้การดำเนินงานได้สอดคล้องกับทรัพยากร เช่น กำลังคน หรืองบประมาณที่มีอยู่หรืออุปสรรคการทำงานที่อาจเป็น</p> <p>(3) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพเป็นส่วนมากในโครงการนั้น ได้ทราบถึงกิจกรรม และขอบเขตของงานที่แต่ละคนจะต้องทำเป็นการล่วงหน้า พร้อมทั้งกำหนดเวลาที่ควรจะทำ คุณภาพของงานที่ต้องการ</p> <p>(4) เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานจะไม่ซ้ำซ้อน หรือไม่ซ้อนทับกับส่วนอื่นในโครงการ</p> <p>(5) เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงไปต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน แต่ละคนต้องถึงปฏิบัติ</p>	<p>ของเวลา และกำลังทรัพยากรที่มีอยู่</p> <p>โดยไม่มีจำเป็น และการทำงานที่ผู้รับผิดชอบงาน และคุณภาพที่ต้องการ</p>		<p>เป้าหมายหรือไม่ เพียงใด</p> <p>3. เมื่อนำแผนการดำเนินงานที่กำหนดขึ้น ไปใช้แล้ว ทำให้การทำงานได้ระดับงาน และคุณภาพงานที่ต้องการ โดยไม่สูญเสียเวลา และกำลังทรัพยากร โดยไม่จำเป็นเพียงใด</p> <p>ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นในการวางแผนการดำเนินงาน โครงการ</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>หัวหน้าโครงการ/ผู้บริหาร โครงการ และผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>โครงการ</p>

องค์กรประกอบการ บริหารโครงการ	นิยาม	สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้ การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล	แหล่งที่มา	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
-การจัดหน่วยงาน	<p>เป็นการจัดรูปแบบในการบริหารโครงการ รวมทั้งการตัดสินใจให้เข้ากับงานด้วย โดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า หน่วยงานใดทำหน้าที่รับผิดชอบอะไร และประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีจำนวนเท่าใด เครื่องมือ และวัสดุ อุปกรณ์ ความสำเร็จไว้ง</p> <p>การจัดหน่วยงานเป็นขั้นตอนที่แสดงถึงขอบข่ายงาน ระยะเวลาที่ต้องกระทำ การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และกลไกในการปฏิบัติงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพของงาน หรือของโครงการ</p>	<p>ความชัดเจน และเหมาะสมในการจัดรูปแบบการบริหาร หรือการแบ่งสายบังคับบัญชา การกำหนดขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน และภายนอกโครงการ</p>	-ประชุม รอคปรเมตริฐ(2557)	<p>1. การจัดรูปแบบการบริหาร หรือ การแบ่งสายบังคับบัญชา มีความชัดเจน และเหมาะสมเพียงใด</p> <p>2. การกำหนดขอบข่ายงานที่รับผิดชอบหรือการกำหนดความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละฝ่าย มีลักษณะสัมพันธ์กัน เพื่อให้การประสานการปฏิบัติ เป็นไปโดยราบรื่นมากน้อยเพียงใด</p> <p>ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นของผู้ร่วมโครงการ</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหาร โครงการ และผู้ปฏิบัติงาน โครงการ</p>

องค์กรปกครอง บริหาร โครงการ	นิยาม	สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้ การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล	แหล่งที่มา	แนวคิดตามในการสัมภาษณ์	ผู้รับผิดชอบ
-การอำนวยความสะดวก	เป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความ รับผิดชอบในการดำเนินงานโครงการให้บุคคล กลุ่มบุคคลและหน่วยงาน โดยให้บุคคล กลุ่ม บุคคล และหน่วยงานทราบว่า มีขอบเขตใน การใช้ปฏิบัติการกิจกรรมหรือพิเศษใด มีกิจกรรม ใดบ้างที่จะต้องกระทำและอยู่ภายใต้การควบคุม บังคับบัญชาของผู้ใด หรือ หน่วยใด หากมี ปัญหาอุปสรรค หรือมีสิ่งที่จะต้องการแก้ปัญหา และภาวะตัดสินใจ บุคคลใด หรือหน่วยงานใด จะเป็นผู้กระทำหน้าที่นั้น นอกจากนี้ การ อำนวยความสะดวกรอบคอบไม่ถึงการกำหนด รายละเอียด และการอนุมัติเชิงขอทรัพยากร ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน โครงการ ซึ่ง อาจกล่าวได้ว่า การอำนวยความสะดวก เป็นกระบวนการ ที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบริหาร โครงการเป็นสำคัญ	การชี้แจงนโยบาย และมอบหมาย งาน การกำหนดขอบเขต และอำนาจ หน้าที่ในการปฏิบัติงาน การกำหนด รายละเอียด และการอนุมัติเชิงขอ ทรัพยากรในการดำเนินงานมีความชัด เจน และเข้าใจร่วมกัน	-ประชุม รอดประเสริฐ(2557)	<p>1. โครงการ ได้มีการชี้แจงนโยบาย และมอบหมายของหน่วยงาน หรือผู้ ร่วมโครงการ เพื่อรับทราบอย่างชัดเจน แต่เป็นที่เข้าใจร่วมกันทั้งสอง 2. โครงการ ได้มีการกำหนดขอบเขต และกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติ งานของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการ อนุมัติเชิงขอทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ใน การปฏิบัติงานโครงการอย่างชัดเจนเพียง ใด</p> <p>ชื่อตามแอมะ / ชื่อคิดเห็นของผู้ร่วม โครงการ</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหาร โครงการ และผู้ปฏิบัติงาน โครงการ

องค์กรประกอบการ บริหารโครงการ	นิยาม	สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้ การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล	แหล่งที่มา	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
-การควบคุมและ กำกับงาน	เป็นการอธิบายงาน และแผนงาน การ กำหนดระเบียบวิธี หรือมาตรฐานในการปฏิบัติ งาน การให้แนวทางการดำเนินงาน การชัก ชวนความเข้าใจวิธีการทำงาน การประสานงาน ระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวก สะดวก และการสอดคล้องแก่เพื่อให้ผู้ปฏิบัติ งานทุกคนได้ทำงานตามแนวทาง และกรอบ งานที่ต้องการ การกำหนดระบบการวัดผลการ ปฏิบัติงาน ตลอดจนมีระบบการให้ข้อมูลให้ทราบ ที่ มีความเป็นธรรม	ความคงเส้นคงวา และการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอของฝ่ายบริหาร และฝ่าย ปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจของผู้ ปฏิบัติงาน ที่สามารถปฏิบัติงานตาม แนวทาง และได้มาตรฐานตามที่ ต้องการ และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติ งานได้อย่างกระตือรือร้น ความ สามารถของผู้บริหารที่ตระหนักถึงความ เสียหาย และความสามารถที่อาจเกิดขึ้น เมื่อมีปัญหา และการปรับเปลี่ยนแนวทาง และ การดำเนินงาน ให้เป็นไปในแนวทางที่ ถูกต้องและต้องตรงต่ออย่างทันเวลา	-จักรกฤษณ์ นรมิตศุภกุลการ เพ็ญศรี วรรณนที และ หริ วรรณนที (น.ป.ป.) -วราเชร จันทารุศ (2540)	1. ผู้ร่วมโครงการที่ฝ่ายบริหาร และ ฝ่ายปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็ม เนื้อเต็มที่สมยอมเพียงใด 2. ผู้ร่วมโครงการมีความรู้ความเข้าใจ ในงาน สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ ต้องการ และมีความเต็มใจในการปฏิบัติ งานเพียงใด 3. โครงการ ได้กำหนดมาตรฐานใน การทำงานในลักษณะของผลงานที่เป็น รูปธรรมในแต่ละช่วงของโครงการหรือไม่ อย่างไร 4. ผู้บริหารโครงการมีกระบวนการที่ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถเข้าใจ ส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการปฏิบัติ โครงการหรือไม่ เพียงใด 5. ผู้บริหารโครงการมีความสามารถ ที่จะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหาร โครงการ และผู้ปฏิบัติงาน โครงการ

<p>องค์ประกอบการบริหาร โครงการ</p>	<p>นิยาม</p> <p>โครงการควบคุมที่ลดหย่อนภาษี รวมทั้งการใช้จ่ายแก่ผู้มีรายได้น้อยหรือกลุ่มเปราะบาง</p>	<p>สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อใช้ในการบริหาร โครงการมีสัมฤทธิ์ผล</p>	<p>แหล่งที่มา</p>	<p>แนวคำถามในการสัมภาษณ์</p> <p>เมื่อมีผู้ทรา และสามารถเปรียบเทียบ และถามคำถามงานให้สั้น ๆ คนที่ ต้องการอย่างกับเวลาไปให้ข้อใด</p> <p>ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของผู้ร่วมโครงการ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูล</p>
------------------------------------	--	---	-------------------	---	---------------------

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บริหาร โครงการ	นิยาม	สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้ การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล	แหล่งที่มา	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
<p>5. การประเมินผลโครงการ</p> <p>การประเมินผล</p>	<p>การวัดระดับความสำเร็จของงานตามโครงการ ตลอดจนโครงการเป็นความร่วมมือ หรือบางระยะ บางส่วนของโครงการ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และประเภทของการประเมินผลที่จะทำระยะเวลา ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ให้แก่ผู้รับผิดชอบงานในโครงการ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปใช้ในโครงการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น</p> <p>เป็นกิจกรรมของการคิดตามคุณ และคุณลักษณะค่าของการปฏิบัติงาน โดยผู้จัดมุ่งหมายเพื่อเสนอต่อสาธารณชนหรือผู้บริหาร เกี่ยวกับความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และเพื่อเป็นแนวทางสู่การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งข้อมูล จากโครงการประเมินผลระหว่างโครงการนี้จะมีขึ้นข้อมูลย้อนกลับไปยังกระบวนการ</p>	<p>การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>- ศิวชัย กาญจนวาสิ (2537) - นิตยา ชูโต (2531) - จักรกฤษณ์ นรนิติสังเคราะห์ เทัญศิริ วาทยานนท์ และ ทวี สวามภลี (ม.ป.ป.)</p>	<p>1. การดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในโครงการหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคใดเกิดขึ้นบ้าง</p> <p>2. ผลการดำเนินงานแต่ละชิ้นค่อนข้างดีหรือไม่ดีเพียงใด</p>	<p>หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหารโครงการ และผู้ปฏิบัติงาน โครงการ</p>

องค์ประกอบ บริหาร โครงการ	นิยาม	สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อใช้ การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล	แหล่งที่มา	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
	วางแผน เพื่อปรับปรุงกลไกการดำเนินงาน และพัฒนาการปฏิบัติงานในระหว่างการค้าเป็น งานตามโครงการ (improvement-oriented) ให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น			<p>3. ได้รับความรู้ข้อมูลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุง ระบบเดิมแต่ยังคงใช้การดำเนินงาน หรือไม่ อย่างไร</p> <p>ข้อสอบถาม / ข้อคิดเห็นของผู้ร่วม โครงการ</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหาร โครงการ และผู้ปฏิบัติงาน โครงการ

<p>องค์ประกอบการบริหาร โครงการ</p>	<p>นิยาม</p>	<p>สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล</p>	<p>แหล่งที่มา</p>	<p>แนวคิดว่าในการสัมมนา</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูล</p>
<p>-การประเมินผลท้ายโครงการ</p>	<p>เป็นกิจกรรมการวัด วิเคราะห์ และสรุปผลโครงการว่า ถึงระดับความต่ำหรือที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นที่ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่พร้อมเทียบกับทุนที่ใช้จ่าย หลังขงากที่โครงการ ได้เสร็จสิ้นลงแล้ว โดยมุ่งมุ่งหมายเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เกี่ยวกับคุณค่าของโครงการ และเพื่อเป็นแนวทางสู่การตัดสินใจชุดี ปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาโครงการให้มีความเหมาะสมต่อไป การประเมินผลท้ายโครงการนี้ เป็นการรวบรวมผลต่าง ๆ ที่ประเมินไว้ตั้งแต่แรกเริ่มของโครงการ เป็นผลรวมของการวิเคราะห์โครงการทั้งหมด พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะสำหรับโครงการต่อไป</p>	<p>ความถี่หรือความถี่ของโครงการ ใน 3 มิติ คือ มิติที่ 1 ผลความสำเร็จของโครงการ ใน 3 ระดับ คือ(1) ผลผลิต (output) (2) ผลลัพธ์ (outcome) และ (3) ผลลัพธ์สุดท้าย (ultimate outcome) มิติที่ 2 ผลความสำเร็จของโครงการต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการ หรือนโยบายอื่น ๆ มิติที่ 3 ผลรวมของโครงการแต่ละโครงการต้องก่อให้เกิดผลรวมของการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน และมีปัญหา อุปสรรคอะไรเกิดขึ้น ที่ทำให้โครงการ ไม่ประสบความสำเร็จในมิติต่าง ๆ ดังกล่าว รวมทั้งการลงชื่อสรุปของผู้บริหารเกี่ยวกับคุณค่าของโครงการว่า สมควรยุติ ปรับเปลี่ยน หรือสนับสนุนโครงการ</p>	<p>-วารสาร จันทรศร (2540) -นิตยา ชูใจ (2531) -จักรกฤษณ์ นรมิตพิชญการ เกียรติ วาทยานนท์ และ ทวี ตวนมาลี (ม.ป.ป.)</p>	<p>1. ผลของโครงการ ได้บรรลุถึงระดับความถี่ที่วางไว้หรือไม่ โดยพิจารณาจากผลรวม 3 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 ผลความสำเร็จของโครงการ มิ 3 ระดับ 1) ผลผลิต (output) จำนวนตามที่กำหนดไว้หรือไม่ 2. ผลผลิตของโครงการสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ 3. ผลผลิตของโครงการที่ได้รับสัมพันธ์กับงบประมาณที่ใช้หรือไม่ (เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน แต่ใช้วิธีการดำเนินงานต่างกัน) 4. คุณภาพของผลผลิตตรงตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่โครงการใช้ กำหนดไว้หรือไม่</p>	<p>หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหาร โครงการ และผู้ปฏิบัติงาน โครงการ</p>

<p>องค์ประกอบ บริหาร โครงการ</p>	<p>นิยาม</p>	<p>สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้ การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล</p>	<p>แหล่งที่มา</p>	<p>แนวคำถามในการสัมภาษณ์</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูล</p>
				<p>5. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ผู้ปฏิบัติงาน/ ผู้ร่วมโครงการ และผู้รับผลของโครงการ) มีความพึงพอใจในผลผลิตของโครงการหรือไม่</p> <p>2) ผลลัพธ์ (outcome)</p> <p>1. ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ ใ้ค่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมาย หรือผู้ได้รับผลของโครงการตรงกลุ่ม และตนเองหรือไม่</p> <p>3) ผลลัพธ์สุดท้าย (ultimate outcome)</p> <p>1. ผลลัพธ์สุดท้าย (ultimate outcome) ของโครงการ นำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของผู้ช่วยโรคราเลื้อย และมีประชาชนมีสุขภาพดีถ้วนหน้าหรือไม่</p> <p>ฉันทิ 2 ความจำเป็นของโครงการต้องเป็นความจำเป็นที่แท้จริง โดยพิจารณาจากเงื่อนไขดังนี้</p>	<p>หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหารโครงการ และผู้ปฏิบัติงาน โครงการ</p>

องค์กรประกอบการ บริหาร โครงการ	นิยาม	สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้ การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล	แหล่งที่มา	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
				<p>1. โครงการก่อให้เกิดปัญหา ต่อโครงการ หรือนโยบายอื่น ๆ หรือไม่</p> <p>2. โครงการมีระบบการ ประเมินผลซึ่งทำให้เกิดปัญหาความเชื่อ ถือได้ของผลโครงการหรือไม่</p> <p>3. โครงการมีข้อมูลทางด้าน มาตรการ (measures or approach) ของ โครงการที่นำไปใช้ในทางปฏิบัติ (กล่าว คือมีลักษณะที่ทุ่มเททรัพยากรไปมาก มาย แต่กลับได้ผลไม่มากนัก) หรือไม่</p> <p>4. โครงการก่อให้เกิดปัญหา ด้านมนุษยธรรม หรือศีลธรรมหรือไม่</p> <p>มิติที่ 3 ผลรวมความถี่ของโครงการ การแต่ละโครงการต้องก่อให้เกิดผลรวม ของการพัฒนาประเทศที่พึงปรารถนา ด้วย โดยพิจารณาจากความสมบูรณ์ของ ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญดังนี้</p>	หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหาร โครงการ และผู้ปฏิบัติงาน โครงการ

องค์ประกอบ บริหารโครงการ	นิยาม	สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้ การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล	แหล่งที่มา	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
				<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดอำนาจหน้าที่ ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ของกระทรวง ทบวง กรม มีความชัดเจนเพียงใด 2. ความถี่ของโครงสร้าง ของกระทรวงในการบูรณาการผลงาน ของกรม กอง ในสังกัดมีเพียงใด 3. การทำงานในระดับ กระทรวงและระดับกรม มีปัญหาความ ซับซ้อนในเรื่องของเขตอำนาจหน้าที่ ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ที่หน่วยงานนั้น ๆ ดำเนินการอยู่หรือไม่ 4. มีปัญหาการประสานงาน ปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน หรือไม่ เพียงใด 2. มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง ที่ ทำให้โครงการ ไม่ประสบความสำเร็จ 	หัวหน้าโครงการ/ ผู้บริหารโครงการ และผู้ปฏิบัติงาน โครงการ

<p>องค์ประกอบการบริหาร โครงการ</p>	<p>นิยาม</p>	<p>สิ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้การบริหารโครงการมีสัมฤทธิ์ผล</p>	<p>แหล่งที่มา</p>	<p>แนวคำถามในการสัมภาษณ์</p> <p>เท่าที่ควรในมิติต่างๆ</p> <p>3. ผู้บริหาร โครงการ ให้ลงข้อสรุปเกี่ยวกับคุณค่าของโครงการอย่างไร</p> <p>ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นของผู้ร่วมโครงการ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูล</p> <p>ผู้บริหาร โครงการ และผู้ปฏิบัติงานโครงการ</p>
------------------------------------	--------------	--	-------------------	---	--

(2) แบบสัมภาษณ์

2-1 แบบสัมภาษณ์(ผู้บริหารโครงการ / หัวหน้าโครงการ)

โครงการ “การศึกษารูปแบบในการบริหารโครงการป้องกันและควบคุม
โรคธาลัสซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย”

ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง..... สถานที่ทำงาน.....

รับผิดชอบงาน โครงการในตำแหน่ง.....

วันที่ให้สัมภาษณ์ เวลา.....

สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

การวางแผนโครงการ

1. การวางแผนโครงการ

1.1 โครงการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนหรือไม่

ชัดเจน อย่างไร.....

ไม่ชัดเจน เพราะเหตุใด.....

1.2 โครงการมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนหรือไม่

ชัดเจน อย่างไร.....

ไม่ชัดเจน เพราะเหตุใด.....

1.3 วัตถุประสงค์ของโครงการมีความเป็นไปได้หรือไม่

เป็นไปได้ อย่างไร.....

เป็นไปไม่ได้ เพราะเหตุใด.....

1.4 วัตถุประสงค์ของโครงการสามารถวัดได้หรือไม่

วัดได้ อย่างไร.....

วัดไม่ได้ เพราะเหตุใด.....

1.5 เป้าหมายของโครงการสามารถวัดได้หรือไม่

วัดได้ อย่างไร.....

วัดไม่ได้ เพราะเหตุใด.....

1.6 ได้มีการประเมินความต้องการและความจำเป็นในการจัดทำโครงการหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

1.7 ได้มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (feasibility analysis) เพื่อประเมินว่าโครงการมีความสามารถจะบรรลุเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

1.8 โครงการมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นในการวางแผนโครงการ

2. การจัดองค์กรโครงการ

2.1 โครงการมีการจัดรูปแบบขององค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 ภายใต้รูปแบบขององค์กร โครงการที่กำหนดขึ้น ผู้อำนวยการโครงการมีความสามารถที่จะควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โครงการต้องการ ได้มากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นในการจัดองค์กร โครงการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

การนำโครงการไปปฏิบัติ

3. ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน

- บุคลากร

3.1 บุคลากรที่ได้รับการจัดสรรให้ร่วมโครงการมีปริมาณ ได้สัดส่วนกับภาระงานที่จะต้องทำหรือไม่

ได้สัดส่วน อย่างไร.....

ไม่ได้สัดส่วน เพราะเหตุใด.....

3.2 บุคลากรที่ได้รับจัดสรรให้ร่วมโครงการมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับภาระงานที่ต้องทำหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

3.3 โครงการได้มีการเตรียม หรือพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคเฉพาะด้าน เพื่อเข้าร่วมโครงการหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

3.4 โครงการมีกระบวนการในการนำบุคลากรที่เข้ามาทำงานให้กับโครงการไปใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุดหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากรที่ใช้ดำเนินการ โครงการ

- งบประมาณ

3.5 โครงการได้รับการสนับสนุนค้ำงบประมาณอย่างเพียงพอหรือไม่

เพียงพอ อย่างไร.....

ไม่เพียงพอ เพราะเหตุใด.....

3.6 โครงการได้รับการจัดสรรงบประมาณในเวลาที่เหมาะสม (ทันเวลา) หรือไม่

เหมาะสม อย่างไร.....

ไม่เหมาะสม เพราะเหตุใด.....

3.7 โครงการมีระบบการควบคุมค่าใช้จ่าย การจัดทำบัญชี การเก็บหลักฐาน ที่มีความรัดกุมหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

3.8 ผลของโครงการที่ได้รับได้สัดส่วนเหมาะสมกับค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปหรือไม่

ได้สัดส่วน อย่างไร.....

ไม่ได้สัดส่วน เพราะเหตุใด.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับงบประมาณดำเนินการ โครงการ

- วัสดุอุปกรณ์

3.9 วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ที่ได้รับการสนับสนุนเพื่อดำเนินงานโครงการมีคุณภาพ มีความทันสมัยด้านวิชาการ และเทคโนโลยี ที่เหมาะสมกับความยาก และสลับซับซ้อนของโครงการหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

3.10 วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ที่ได้รับการสนับสนุนเพื่อดำเนินงานโครงการมีความพอเพียงในการดำเนินงานโครงการหรือไม่

พอเพียง อย่างไร.....

ไม่พอเพียง เพราะเหตุใด.....

3.11 โครงการได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ทันเวลาหรือไม่

ทันเวลา อย่างไร.....

ไม่ทันเวลา เพราะเหตุใด.....

3.12 โครงการได้มีการเตรียมความพร้อม ด้านการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ดำเนินการ โครงการ

- การแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

3.13 ผู้บริหาร โครงการ ได้มีการกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน ตลอดจนกลวิธีที่แบบยล ที่จะนำเอาหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ มาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของ โครงการ ให้เกิดผลสำเร็จหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

3.14 ผู้บริหาร โครงการ ได้มีการสร้างเงื่อนไข และหาข้อต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรระหว่างหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

3.15 โครงการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายการเมือง สื่อสารมวลชน สถาบัน หรือองค์กรสาธารณประโยชน์ องค์กรระหว่างประเทศ ภาคเอกชน บุคคลสำคัญ ชุมชน และประชาชนในท้องถิ่นหรือไม่

ได้รับการสนับสนุน อย่างไร.....

ไม่ได้รับการสนับสนุน เพราะเหตุใด.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอกใน การดำเนินการ โครงการ

.....

.....

.....

4. วิธีการ หรือหลักการบริหารจัดการ

- การวางแผนดำเนินงาน

4.1 แผนดำเนินงานโครงการมีความชัดเจนหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

4.2 แผนดำเนินงานโครงการมีความยืดหยุ่นหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

4.3 แผนดำเนินงานโครงการสามารถเข้าใจได้ง่ายหรือไม่

สามารถเข้าใจได้ง่าย อย่างไร.....

ไม่สามารถเข้าใจได้ง่าย เพราะเหตุใด.....

4.4 การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ในแผน มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้เป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

4.5 เมื่อนำแผนการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นไปใช้แล้ว ทำให้การทำงานได้ระดับงาน และคุณภาพงานที่ต้องการ โดยไม่สูญเสียเวลาและกำลังทรัพยากรโดยไม่จำเป็นเพียงใด

ได้ อย่างไร.....

.....

ไม่ได้ เพราะเหตุใด.....

.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นในการวางแผนดำเนินงานโครงการ

.....

.....

.....

- การจัดหน่วยงานโครงการ

4.6 การจัดรูปแบบการบริหาร หรือการแบ่งสายบังคับบัญชา มีความชัดเจนหรือไม่

ชัดเจน อย่างไร.....

ไม่ชัดเจน เพราะเหตุใด.....

4.7 การจัดรูปแบบการบริหาร หรือการแบ่งสายการบังคับบัญชา มีความเหมาะสมหรือไม่

เหมาะสม อย่างไร.....

ไม่เหมาะสม เพราะเหตุใด.....

4.8 การกำหนดขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ หรือการกำหนดความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละฝ่ายมีลักษณะสัมพันธ์กัน เพื่อให้การประสานการปฏิบัติเป็นไปโดยราบรื่นหรือไม่

สัมพันธ์กัน อย่างไร.....

ไม่สัมพันธ์กัน เพราะเหตุใด.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นในการจัดหน่วยงานโครงการ

- การอำนวยความสะดวก

4.9 โครงการได้มีการชี้แจงนโยบาย และมอบหมายงานต่อหน่วยงาน หรือผู้
ร่วมโครงการเพื่อรับทราบอย่างชัดเจนหรือไม่

ชัดเจน อย่างไร.....

ไม่ชัดเจน เพราะเหตุใด.....

4.10 โครงการได้มีการชี้แจงนโยบาย และมอบหมายงานต่อหน่วยงาน หรือผู้
ร่วมโครงการเพื่อเป็นที่เข้าใจร่วมกันหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

4.11 โครงการได้มีการกำหนดขอบเขต และกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติ
งานของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการอนุมัติเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โครงการ
อย่างชัดเจนหรือไม่

ชัดเจน อย่างไร.....

ไม่ชัดเจน เพราะเหตุใด.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก โครงการ

- การควบคุม และกำกับงาน

4.12 ผู้ร่วมโครงการทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติงานอย่างสืบเนื่อง สม่ำเสมอหรือไม่

ปฏิบัติ อย่างไร.....

ไม่ปฏิบัติ เพราะเหตุใด.....

4.13 ผู้ร่วมโครงการมีความรู้ ความเข้าใจงาน สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่
ต้องการหรือไม่

มี/สามารถ อย่างไร.....

ไม่มี/ไม่สามารถ เพราะเหตุใด.....

4.14 ผู้ร่วมโครงการมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

4.15 โครงการได้กำหนดมาตรฐานในการทำงานในลักษณะของผลงานที่เป็น
รูปธรรมในแต่ละช่วงของโครงการหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

4.16 โครงการมีกระบวนการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถเข้าไปมีส่วนร่วม
ในการกำหนดมาตรการปฏิบัติโครงการหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

4.17 ผู้บริหารมีความสามารถที่จะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เมื่อมี
ปัญหา และสามารถปรับแนวทาง และการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่ต้องการอย่างทันเวลา
หรือไม่

มีความสามารถ อย่างไร.....

ไม่มีความสามารถ เพราะเหตุใด.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมและกำกับงาน

การประเมินผลโครงการ

5. การประเมินผลโครงการ

- การประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ

5.1 การดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในโครงการหรือไม่

เป็นไปตามแผน อย่างไร.....

ไม่เป็นไปตามแผน เพราะเหตุใด.....

5.2 ผลการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนงานหรือไม่

บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างไร.....

ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เพราะเหตุใด.....

5.3 ได้มีการนำข้อมูลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลไกการดำเนินงานหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นในการประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ

- การประเมินผลท้ายโครงการ

5.4 ผลผลิตของโครงการมีจำนวนตามที่กำหนดไว้หรือไม่

มี อย่างไร.....

.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

.....

5.5 ผลผลิตของโครงการสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่

สำเร็จ อย่างไร.....

.....

ไม่สำเร็จ เพราะเหตุใด.....

.....

5.6 ผลผลิตของโครงการที่ได้รับคุ้มค่างบประมาณที่ใช้ไปหรือไม่ (เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน แต่ใช้วิธีการดำเนินการต่างกัน)

คุ้มค่า อย่างไร.....

.....

ไม่คุ้มค่า เพราะเหตุใด.....

.....

5.7 คุณภาพของผลผลิตตรงตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่โครงการได้กำหนดไว้หรือไม่

ตรงตามเกณฑ์/มาตรฐาน อย่างไร.....

.....

ไม่ตรงตามเกณฑ์/ไม่ได้มาตรฐาน เพราะเหตุใด.....

.....

5.8 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ผู้ปฏิบัติงาน / ผู้ร่วมโครงการ และผู้รับผลของโครงการ) มีความพึงพอใจในผลผลิตของโครงการหรือไม่

พึงพอใจ อย่างไร.....

.....

ไม่พึงพอใจ เพราะเหตุใด.....

.....

5.9 ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ ได้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมาย หรือผู้ได้รับผลของโครงการตรงกลุ่มหรือไม่

ตรงกลุ่มเป้าหมาย อย่างไร.....

.....

ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย เพราะเหตุใด.....

.....

5.10 ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ ได้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมาย หรือผู้ได้รับผลของโครงการอย่างเสมอภาคหรือไม่

เสมอภาค อย่างไร.....

.....

ไม่เสมอภาค เพราะเหตุใด.....

.....

5.11 ผลลัพธ์สุดท้าย (ultimate outcome) ของโครงการนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของผู้ป่วยโรคธาลัสซีเมีย และประชาชนมีสุขภาพที่ดีถ้วนหน้าหรือไม่

ผู้ป่วยมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น อย่างไร.....

.....

คุณภาพชีวิตของผู้ป่วยไม่ดีขึ้น เพราะเหตุใด.....

.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลท้ายโครงการ (มิติของผลสำเร็จของโครงการ)

.....

.....

* 5.12 โครงการก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการ หรือนโยบายอื่น ๆ หรือไม่

ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการหรือนโยบายอื่นๆ เพราะเหตุใด.....

.....

ไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการ หรือนโยบายอื่น ๆ อย่างไร.....

.....

5.13 โครงการมีระบบการประเมินผล ซึ่งทำให้เกิดปัญหาความเชื่อถือได้ของผลโครงการหรือไม่

มี เพราะเหตุใด.....

.....

ไม่มี อย่างไร.....

.....

*5.14 โครงการมีปัญหาทางด้านมาตรการ (measures or approach) ของโครงการที่นำไปใช้ในทางปฏิบัติ (กล่าวคือ มีลักษณะที่หุ้มแพร่มากเกินไป แต่ได้ผลไม่มาก) หรือไม่

มี เพราะเหตุใด.....

.....

ไม่มี อย่างไร.....

.....

*5.15 โครงการก่อให้เกิดปัญหาค่านิยม ขนบธรรมเนียม หรือศีลธรรมหรือไม่

มี เพราะเหตุใด.....

.....

ไม่มี อย่างไร.....

.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลท้ายโครงการ (มิติของความสำเร็จของโครงการต้องเป็นความสำเร็จที่แท้จริง)

.....

.....

5.16 การกำหนดอำนาจหน้าที่ ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ของกระทรวง ทบวง
กรม มีความชัดเจนหรือไม่

ชัดเจน อย่างไร.....

ไม่ชัดเจน เพราะเหตุใด.....

5.17 ความแกร่งของโครงสร้างของกระทรวงในการบูรณาการผลงานของกรม
กอง ในสังกัดมีมากน้อยเพียงใด

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

*5.18 การทำงานในระดับกระทรวง และระดับกรม มีปัญหาความสับสนใน
เรื่อง ขอบเขตอำนาจหน้าที่ ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ที่หน่วยงานนั้น ๆ ดำเนินการอยู่หรือไม่

มี เพราะเหตุใด.....

ไม่มี อย่างไร

*5.19 ระหว่างหน่วยงานของกระทรวง มีปัญหาการประสานงาน หรือมีความ
ขัดแย้งกันหรือไม่

มี เพราะเหตุใด.....

ไม่มี อย่างไร

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลท้ายโครงการ (มิติของความ
สำเร็จของโครงการแต่ละโครงการต้องก่อให้เกิดผลรวมของการพัฒนาประเทศที่พึงปรารถนา)

*5.20 มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง ที่ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในมิติต่าง ๆ

.....
.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็น

.....
.....
.....
.....

5.21 ผู้บริหาร โครงการ ได้ลงข้อสรุปเกี่ยวกับคุณค่าของโครงการอย่างไร

.....
.....
.....
.....

2-2 แบบสัมภาษณ์(ผู้ปฏิบัติงานโครงการ / ผู้ร่วมโครงการ)

โครงการ “การศึกษารูปแบบในการบริหารโครงการป้องกันและควบคุม
โรคซาล์สซีเมียในภาคใต้ของประเทศไทย”

ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน.....

รับผิดชอบงาน โครงการในตำแหน่ง.....

วันที่ให้สัมภาษณ์..... เวลา.....

สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

การนำโครงการไปปฏิบัติ

3. ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน

- บุคลากร

3.1 บุคลากรที่ได้รับการจัดสรรให้ร่วมโครงการมีปริมาณ ได้สัดส่วนกับภาระงานที่จะต้องทำหรือไม่

ได้สัดส่วน อย่างไร.....

ไม่ได้สัดส่วน เพราะเหตุใด.....

3.2 บุคลากรที่ได้รับการจัดสรรให้ร่วมโครงการมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับภาระงานที่ต้องทำหรือไม่

มี อย่างไร

ไม่มี เพราะเหตุใด

3.3 โครงการได้มีการเตรียม หรือพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคเฉพาะด้าน เพื่อเข้าร่วมโครงการหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด

3.4 โครงการมีกระบวนการในการนำบุคลากรที่เข้ามาทำงานให้กับโครงการไปใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุดหรือไม่

มี อย่างไร

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากรที่ใช้ดำเนินการ โครงการ

- งบประมาณ

3.5 โครงการได้รับการสนับสนุนค้ำงบประมาณอย่างเพียงพอหรือไม่

เพียงพอ อย่างไร.....

ไม่เพียงพอ เพราะเหตุใด.....

3.6 โครงการได้รับการจัดสรรงบประมาณในเวลาที่เหมาะสม (ทันเวลา) หรือ

ไม่

เหมาะสม อย่างไร.....

ไม่เหมาะสม เพราะเหตุใด.....

3.7 โครงการมีระบบการควบคุมค่าใช้จ่าย การจัดทำบัญชี การเก็บหลักฐาน ที่มีความรัดกุมหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

3.8 ผลของโครงการที่ได้รับได้สัดส่วนเหมาะสมกับค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปหรือไม่

ได้สัดส่วน อย่างไร.....

ไม่ได้สัดส่วน เพราะเหตุใด.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับงบประมาณดำเนินการ โครงการ

- วัตถุประสงค์

3.9 วัตถุประสงค์ และครุภัณฑ์ที่ได้รับการสนับสนุนเพื่อดำเนินงานโครงการมีคุณภาพ มีความทันสมัยด้านวิชาการ และเทคโนโลยี ที่เหมาะสมกับความยาก และสลับซับซ้อนของโครงการหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

3.10 วัตถุประสงค์ และครุภัณฑ์ที่ได้รับการสนับสนุนเพื่อดำเนินงานโครงการมีความพอเพียงในการดำเนินงานโครงการหรือไม่

พอเพียง อย่างไร.....

ไม่พอเพียง เพราะเหตุใด.....

3.11 โครงการได้รับการสนับสนุนด้านวัตถุประสงค์และครุภัณฑ์ทันเวลาหรือไม่

ทันเวลา อย่างไร.....

ไม่ทันเวลา เพราะเหตุใด.....

3.12 โครงการได้มีการเตรียมความพร้อม ด้านการควบคุมคุณภาพทางห้องปฏิบัติการหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ใช้ดำเนินการ โครงการ

- การแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

3.13 ผู้บริหารโครงการได้มีการกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน ตลอดจนกลวิธีที่แยบยล ที่จะนำเอาหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ มาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการ ให้เกิดผลสำเร็จหรือไม่

มี อย่างไร.....

.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

.....

3.14 ผู้บริหารโครงการได้มีการสร้างเงื่อนไข และหาข้อต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรระหว่างหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันหรือไม่

มี อย่างไร.....

.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

.....

3.15 โครงการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายการเมือง สื่อสารมวลชน สถาบัน หรือองค์กรสาธารณประโยชน์ องค์กรระหว่างประเทศ ภาคเอกชน บุคคลสำคัญ ชุมชน และประชาชนในท้องถิ่นหรือไม่

ได้รับการสนับสนุน อย่างไร.....

.....

ไม่ได้รับการสนับสนุน เพราะเหตุใด.....

.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอกในการดำเนินการโครงการ

.....

.....

.....

4. วิธีการ หรือหลักการบริหารจัดการ

- การวางแผนดำเนินงาน

4.1 แผนดำเนินงาน โครงการมีความชัดเจนหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

4.2 แผนดำเนินงาน โครงการมีความยืดหยุ่นหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

4.3 แผนดำเนินงาน โครงการสามารถเข้าใจได้ง่ายหรือไม่

สามารถเข้าใจได้ง่าย อย่างไร.....

ไม่สามารถเข้าใจได้ง่าย เพราะเหตุใด.....

4.4 การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ในแผน มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้เป็นวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

4.5 เมื่อนำแผนการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นไปใช้แล้ว ทำให้การทำงานได้
ระดับงาน และคุณภาพงานที่ต้องการ โดยไม่สูญเสียเวลา และกำลังทรัพยากร โดยไม่จำเป็น
เพียงใด

ได้ อย่างไร.....
.....

ไม่ได้ เพราะเหตุใด.....
.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นในการวางแผนดำเนินงานโครงการ
.....
.....
.....

- การจัดหน่วยงานโครงการ

4.6 การจัดรูปแบบการบริหาร หรือการแบ่งสายบังคับบัญชา มีความชัดเจนหรือไม่

ชัดเจน อย่างไร.....

ไม่ชัดเจน เพราะเหตุใด.....

4.7 การจัดรูปแบบการบริหาร หรือการแบ่งสายการบังคับบัญชา มีความเหมาะสมหรือไม่

เหมาะสม อย่างไร.....

ไม่เหมาะสม เพราะเหตุใด.....

4.8 การกำหนดขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ หรือการกำหนดความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละฝ่ายมีลักษณะสัมพันธ์กัน เพื่อให้การประสานการปฏิบัติเป็นไปโดยราบรื่นหรือไม่

สัมพันธ์กัน อย่างไร.....

ไม่สัมพันธ์กัน เพราะเหตุใด.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นในการจัดหน่วยงานโครงการ

- การอำนวยความสะดวก

4.9 โครงการได้มีการชี้แจงนโยบาย และมอบหมายงานต่อหน่วยงาน หรือผู้
ร่วมโครงการเพื่อรับทราบอย่างชัดเจนหรือไม่

ชัดเจน อย่างไร.....

.....

ไม่ชัดเจน เพราะเหตุใด.....

.....

4.10 โครงการได้มีการชี้แจงนโยบาย และมอบหมายงานต่อหน่วยงาน หรือผู้
ร่วมโครงการเพื่อเป็นที่เข้าใจร่วมกันหรือไม่

มี อย่างไร.....

.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

.....

4.11 โครงการได้มีการกำหนดขอบเขต และกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติ
งานของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการอนุมัติเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานโครง
การอย่างชัดเจนหรือไม่

ชัดเจน อย่างไร.....

.....

ไม่ชัดเจน เพราะเหตุใด.....

.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก โครงการ

.....

.....

.....

- การควบคุม และกำกับงาน

4.12 ผู้ร่วมโครงการทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติงานอย่างสลับ
เนื่อง สม่ำเสมอหรือไม่

ปฏิบัติ อย่างไร.....

ไม่ปฏิบัติ เพราะเหตุใด.....

4.13 ผู้ร่วมโครงการมีความรู้ ความเข้าใจงาน สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่
ต้องการหรือไม่

มี/สามารถ อย่างไร.....

ไม่มี/ไม่สามารถ เพราะเหตุใด.....

4.14 ผู้ร่วมโครงการมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

4.15 โครงการได้กำหนดมาตรฐานในการทำงานในลักษณะของผลงานที่เป็น
รูปธรรมในแต่ละช่วงของโครงการหรือไม่

มี อย่างไร.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

4.16 โครงการมีกระบวนการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถเข้าไปมีส่วนร่วม
ในการกำหนดมาตรการปฏิบัติโครงการหรือไม่

มี อย่างไร.....

.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

.....

4.17 ผู้บริหารมีความสามารถที่จะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เมื่อมี
ปัญหา และสามารถปรับแนวทาง และการดำเนินงานให้เดินไปตามที่โครงการอย่างทันเวลา
หรือไม่

มีความสามารถ อย่างไร.....

.....

ไม่มีความสามารถ เพราะเหตุใด.....

.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมและกำกับงาน

.....

.....

.....

การประเมินผลโครงการ

5. การประเมินผลโครงการ

- การประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ

5.1 การดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในโครงการหรือไม่

เป็นไปตามแผน อย่างไร.....

.....

ไม่เป็นไปตามแผน เพราะเหตุใด.....

.....

5.2 ผลการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนงานหรือไม่

บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างไร.....

.....

ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เพราะเหตุใด.....

.....

5.3 ได้มีการนำข้อมูลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลไกการดำเนินงานหรือไม่

มี อย่างไร.....

.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นในการประเมินผลระหว่างดำเนินการ โครงการ

.....

.....

.....

- การประเมินผลท้ายโครงการ

5.4 ผลผลิตของโครงการมีจำนวนตามที่กำหนดไว้หรือไม่

มี อย่างไร.....

.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

.....

5.5 ผลผลิตของโครงการสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่

สำเร็จ อย่างไร.....

.....

ไม่สำเร็จ เพราะเหตุใด.....

.....

5.6 ผลผลิตของโครงการที่ได้รับคุ้มค่างบประมาณที่ใช้ไปหรือไม่ (เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน แต่ใช้วิธีการดำเนินการต่างกัน)

คุ้มค่า อย่างไร.....

.....

ไม่คุ้มค่า เพราะเหตุใด.....

.....

5.7 คุณภาพของผลผลิตตรงตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่โครงการได้กำหนดไว้หรือไม่

ตรงตามเกณฑ์/มาตรฐาน อย่างไร.....

.....

ไม่ตรงตามเกณฑ์/ไม่ได้มาตรฐาน เพราะเหตุใด.....

.....

5.8 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ผู้ปฏิบัติงาน / ผู้ร่วมโครงการ และผู้รับผลของโครงการ) มีความพึงพอใจในผลผลิตของโครงการหรือไม่

พึงพอใจ อย่างไร.....

.....

ไม่พึงพอใจ เพราะเหตุใด.....

.....

5.9 ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ ใ้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมาย หรือผู้ได้รับผลของโครงการตรงกลุ่มหรือไม่

ตรงกลุ่มเป้าหมาย อย่างไร.....

.....

ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย เพราะเหตุใด.....

.....

5.10 ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ ใ้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมาย หรือผู้ได้รับผลของโครงการอย่างเสมอภาคหรือไม่

เสมอภาค อย่างไร.....

.....

ไม่เสมอภาค เพราะเหตุใด.....

.....

5.11 ผลลัพธ์สุดท้าย (ultimate outcome) ของโครงการนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของผู้ป่วยโรคมัลติซีสเต็ม และประชาชนมีสุขภาพดีถ้วนหน้าหรือไม่

ผู้ป่วยมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น อย่างไร.....

.....

คุณภาพชีวิตของผู้ป่วยไม่ดีขึ้น เพราะเหตุใด.....

.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลท้ายโครงการ (มิติของผลสำเร็จของโครงการ)

.....

.....

* 5.12 โครงการก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการ หรือนโยบายอื่นๆ หรือไม่

ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการหรือนโยบายอื่นๆ เพราะเหตุใด.....

ไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการ หรือนโยบายอื่นๆ อย่างไร.....

5.13 โครงการมีระบบการประเมินผล ซึ่งทำให้เกิดปัญหาความเชื่อถือได้ของผลโครงการหรือไม่

มี เพราะเหตุใด.....

ไม่มี อย่างไร.....

*5.14 โครงการมีปัญหาทางด้านมาตรการ (measures or approach) ของโครงการที่นำไปใช้ในทางปฏิบัติ (กล่าวคือ มีลักษณะที่หุ้มแพร่มากเกินไป แต่ได้ผลไม่มาก) หรือไม่

มี เพราะเหตุใด.....

ไม่มี อย่างไร.....

*5.15 โครงการก่อให้เกิดปัญหาด้านมนุษยธรรม หรือศีลธรรมหรือไม่

มี เพราะเหตุใด.....

ไม่มี อย่างไร.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลท้ายโครงการ (มติของความสำเร็จของโครงการต้องเป็นความสำเร็จที่แท้จริง)

5.16 การกำหนดอำนาจหน้าที่ ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ของกระทรวง ทบวง
กรม มีความชัดเจนหรือไม่

ชัดเจน อย่างไร.....

.....

ไม่ชัดเจน เพราะเหตุใด.....

.....

5.17 ความแกร่งของโครงสร้างของกระทรวงในการบูรณาการผลงานของกรม
กอง ในสังกัดมีมากน้อยเพียงใด

มี อย่างไร.....

.....

ไม่มี เพราะเหตุใด.....

.....

*5.18 การทำงานในระดับกระทรวง และระดับกรม มีปัญหาความสับสนใน
เรื่อง ขอบเขตอำนาจหน้าที่ ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ที่หน่วยงานนั้น ๆ ดำเนินการอยู่หรือไม่

มี เพราะเหตุใด.....

.....

ไม่มี อย่างไร

*5.19 ระหว่างหน่วยงานของกระทรวง มีปัญหาการประสานงาน หรือมีความ
ขัดแย้งกันหรือไม่

มี เพราะเหตุใด.....

.....

ไม่มี อย่างไร

.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลท้ายโครงการ (มิติของความ
สำเร็จของโครงการแต่ละโครงการต้องก่อให้เกิดผลรวมของการพัฒนาประเทศที่พึงปรารถนา)

.....

.....

*5.20 มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง ที่ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในมิติต่าง ๆ

.....
.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็น

.....
.....
.....
.....

5.21 ผู้บริหารโครงการได้ลงข้อสรุปเกี่ยวกับคุณค่าของโครงการอย่างไร

.....
.....
.....
.....

ภาคผนวก ก.
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ศ.ดร.วรเดช จันทรศร คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2. ศ.นพ.สุทัศน์ ฟูเจริญ โครงการวิจัยรหัสจีเอ็มเอ สถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยมหิดล
3. นพ.วิชัย เทียนถาวร รองอธิบดีกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ภาคผนวก ง ผลการดำเนินงาน "โครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมียในระดับชุมชน(จังหวัดพัทลุง)"

ภาคผนวก ง-1 การตรวจคัดกรองผู้ที่เป็นพาหะของโรคธาลัสซีเมียในโรงพยาบาลความชุก และการส่งตรวจยืนยันวินิจฉัยที่โรงพยาบาลพัทลุง

เดือน	หญิงตั้งครรภ์ ที่ส่งตรวจการ หาลิ้น	screening test		หญิงตั้งครรภ์ที่ได้รับ การตรวจยืนยัน ด้วยวิธีมาตรฐาน ที่โรงพยาบาลพัทลุง	standard method					หมายเหตุ	
		ผล OF และ/หรือ DCIP เป็นบวก	ร้อยละ		Hb E heterozygous	β -thal trait	สงสัยเป็น α -thal, trait หรือ iron deficiency	อื่นๆ	normal		
เริ่มดำเนินการ											
31 ต.ค.36	258	57	22.09	-*	-	-	-	-	-	-	
พ.ย.36	28	5	17.86	4	1	-	-	3	-	-	* รพ.พัทลุงไม่ได้รับรวมผลการตรวจ ด้วยวิธีมาตรฐานที่ทำไว้รพ.ความชุกไว้ ** β -thal / Hb E
พ.ค.36	31	5	16.13	3	3	-	-	-	-	-	
ม.ค.37	29	2	6.90	2	1	-	-	-	-	1	
ก.พ.37	39	12	30.77	10	4	1	1	1	-	4	
มี.ค.37	27	7	25.93	7	3	1	1	1	-	2	
เม.ย.37	33	16	48.48	15	8	1	2	2	1**	3	
พ.ค.37	33	10	30.30	10	2	-	-	-	-	8	
มิ.ย.37	26	10	38.46	8	1	2	-	-	-	5	
ก.ค.37	43	10	23.26	8	2	-	-	1	1**	3	
ธ.ค.37	20	6	30.00	5	2	-	-	-	-	3	
ก.ย.37	44	19	43.18	18	6	2	7	7	-	3	
พ.ค.37	27	9	33.33	9	3	1	3	3	-	2	
พ.ย.37	36	12	33.33	11	4	1	4	4	-	2	
ธ.ค.37	29	9	31.03	9	4	-	1	1	-	4	
ม.ค.38	38	18	47.37	16	4	1	7	7	-	4	
ก.พ.38	22	10	45.45	9	4	-	3	3	-	2	
มี.ค.38	30	22	73.33	19	5	-	3	3	-	11	
เม.ย.38	32	14	43.75	13	3	1	5	5	-	4	
พ.ค.38	45	21	46.67	21	2	2	2	2	-	13	

ภาคผนวก ๕-2 การตรวจคัดกรองและผลการตรวจยืนยันวินิจฉัยผู้ที่เป็นพาหะของโรคธาลัสซีเมียในโรงพยาบาลท่าลูง

เดือน	หญิงตั้งครรภ์ ที่เข้าโครงการ ทั้งสิ้น	screening test		หญิงตั้งครรภ์ที่ ได้รับการตรวจยืนยัน ด้วยวิธีมาตรฐาน	standard method			อื่น ๆ	normal	หมายเหตุ
		ผล OF และ/หรือ DCIP เป็นบวก	คน		ร้อยละ	Hb E heterozygous	β -thal trait			
เริ่มดำเนินงาน										
31 ต.ค.36	166	43	25.90	30	11	4	5	-	10	*Hb H disease
พ.ย.36	48	14	29.17	14	7	4	2	-	1	** β -thal/Hb E
ธ.ค.36	50	12	24.00	12	5	1	3	-	3	*** Homozygous Hb E
ม.ค.37	50	16	32.00	16	9	1	3	-	3	
ก.พ.37	37	12	32.43	10	4	1	1	-	4	
มี.ค.37	42	15	35.71	15	7	2	1	-	5	
มิ.ค.37	36	10	27.78	8	3	1	2	-	1	
พ.ค.37	42	6	14.29	6	2	2	1	1*	-	
พ.ค.37	44	4	9.09	4	-	-	2	1*	1	
ก.ค.37	55	6	10.91	6	1	-	1	-	4	
ธ.ค.37	36	7	19.44	7	3	1	-	-	3	
ก.ย.37	53	17	32.08	16	4	-	4	-	8	
ก.ค.37	75	18	24.00	16	9	1	2	-	4	
พ.ค.37	78	19	24.36	18	9	-	4	-	5	
พ.ค.37	76	23	30.26	23	6	3	11	-	3	
พ.ค.38	69	21	30.43	21	6	4	8	1**	2	
ก.พ.38	57	21	36.84	21	5	1	11	-	4	
มี.ค.38	96	35	36.46	35	10	4	13	1***	7	
เม.ค.38	71	24	33.80	24	7	3	8	-	6	
พ.ค.38	63	22	34.92	24	9	3	7	-	3	

ภาคผนวก ง-3 คู่สมรสที่เป็นกลุ่มเสี่ยงต่อการมีบุตรเป็นโรคธาลัสซีเมียของจังหวัดพัทลุง

ส่งตรวจวินิจฉัยก่อนคลอด ที่โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ (เริ่ม 24 มิ.ย.36 - 31 พ.ค.38)

ครอบครัวที่	คู่เสี่ยง	รพ.ทวนขนน ผล typing	รพ.พัทลุง ผล typing	รพ.สงขลานครินทร์		หมายเหตุ
				ผล typing	ผล PND	
1 (5 ก.ค.36)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	β -thal trait β -thal trait	- -	-	ผู้ป่วยตามแล้วไม่มา
2 (29 ก.ค.36)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	α -thal ₁ trait α -thal ₁ trait	α -thal ₁ trait α -thal ₁ trait	α -thal ₁ trait	
3 (11 พ.ย.36)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	β -thal trait Hb E trait	β -thal trait Hb E trait	-	ส่งทำ PND รพ.มอ. ผู้ป่วยมาแล้ว ไม่ยอมเจาะ AF
4 (14 ธ.ค.36)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	α -thal ₁ trait α -thal ₁ trait	normal* α -thal ₁ trait	-	ผลของภรรยาเป็น normal จึงไม่ทำ PND
5 (19 ก.ย.37)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	α -thal ₁ trait α -thal ₁ trait	α -thal ₁ trait α -thal ₁ trait	α -thal ₁ trait	
6 (4 ต.ค.37)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	β -thal trait Hb E trait	iron def.* Hb E trait	-	ผลของภรรยาเป็น iron deficiency จึง ไม่ทำ PND
7 (ธ.ค.37)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	α -thal ₁ trait α -thal ₁ trait	normal normal	-	ผลทั้งภรรยาและสามี เป็น normal จึงไม่ทำ PND
8 (21 ธ.ค.37)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	β -thal trait Hb E trait	β -thal trait Hb E trait	normal	
9 (5 ม.ค.38)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	α -thal ₁ trait α -thal ₁ trait	α -thal ₁ trait normal*	-	ผลของสามีเป็น normal จึงไม่ทำ PND
10 (ม.ค.38)	ภรรยา สามี ทารก	α -thal ₁ trait α -thal ₁ trait -	- - -	α -thal ₁ trait normal*	-	ผลของสามีเป็น normal จึงไม่ทำ PND

ภาคผนวก ง-3 (ต่อ) คู่สมรสที่เป็นกลุ่มเสี่ยงต่อการมีบุตรเป็นโรคธาลัสซีเมียของจังหวัดพัทลุง

ส่งตรวจวินิจฉัยก่อนคลอดที่ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ (เริ่ม 24 มิ.ย.36 - 31 พ.ค.38)

ครอบครัวที่	คู่เสี่ยง	รพ.กวนขูน ผล typing	รพ.พัทลุง ผล typing	รพ.สงขลานครินทร์		หมายเหตุ
				ผล typing	ผล PND	
11 (7 ก.พ.38)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	α -thal ₁ trait α -thal ₁ trait	α -thal ₁ trait normal*		ผลของสามีเป็น normal จึงไม่ทำ PND
12 (16 ก.พ.38)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	α -thal ₁ trait α -thal ₁ trait	α -thal ₁ trait α -thal ₁ trait	α -thal ₁ trait	
13 (2 มี.ค.38)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	β -thal trait Hb E trait	β -thal trait Hb E trait	β -thal trait	
14 (22 มี.ค.38)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	Hb E trait β -thal trait	- -	-	ผู้ป่วยยุติการตั้งครรภ์ (จากสถานพยาบาล นอกระบบ)
15 (2 พ.ค.38)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	α -thal ₁ trait α -thal ₁ trait	- -	-	ผู้ป่วยไม่ยอมทำ PND
16 (3 พ.ค.38)	ภรรยา สามี ทารก	- - -	β -thal trait Hb E trait	β -thal trait Hb E trait	Hb E trait	

ภาคผนวก ง-4 จำนวนการส่งต่อหญิงตั้งครรภ์จากโรงพยาบาลในพื้นที่ภาคใต้
เพื่อเข้ารับการตรวจวินิจฉัยก่อนคลอด (PND) ที่โรงพยาบาล
สงขลานครินทร์ ในปี พ.ศ.2535 – 2542

โรงพยาบาล	จำนวน (ราย)
โรงพยาบาลพัทลุง	28
โรงพยาบาลหาดใหญ่	8
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี	6
โรงพยาบาลรัตภูมิ จังหวัดสงขลา	5
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี	2
โรงพยาบาลสงขลา	1
รวม	50

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นางดวงพร เพชรมาก

วัน เดือน ปีเกิด 18 พฤษภาคม 2507

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
วท.บ. (จิตวิทยา) เกียรตินิยมอันดับ 2	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	2530
ศษ.ม. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา)	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	2536

ทุนการศึกษา ได้รับทุนสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์จากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย