

แนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย  
(งบดำเนินงาน)

โดย

ว่าที่ร้อยตรีสมพร สมทอง  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

ผลงานวิชาการเพื่อขอรับการประเมินแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งเลขที่ 142  
กลุ่มข้อมูลและประเมินผล กองแผนงาน กรมอนามัย

## กิตติกรรมประกาศ

แนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) สำเร็จลงได้ด้วยดีจากความร่วมมือจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนงาน ร่วมขับเคลื่อนดำเนินการสู่การปฏิบัติด้วยความตั้งมั่น เพื่อให้กรมอนามัยเกิดกระบวนการทำงานเชิงระบบและเสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารแผนปฏิบัติการของกรมอนามัยภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และหาจุดร่วมทั้งเชิงการบริหารและเชิงปฏิบัติในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ทุกหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอด สื่อสาร สร้างความเข้าใจต่อผู้รับผิดชอบงานระดับแผนงาน/โครงการของหน่วยงาน พร้อมทั้งสะท้อนข้อเสนอ ปัญหา อุปสรรค และร่วมแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) อีกทั้งขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผนงาน ของกรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามสำหรับความกรุณาสละเวลาตอบข้อซักถาม ให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็น มุมมองความเห็นต่างๆ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

## บทคัดย่อ

การจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ได้ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารแผนปฏิบัติการของกรมอนามัยภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ เป็นระบบขั้นตอนและมีมาตรฐานเดียวกันในกรมอนามัย โดยศึกษาสถานการณ์จากอดีตถึงปัจจุบัน สภาพปัญหาและอุปสรรค นโยบาย ระเบียบคำสั่ง กฎหมาย รวมถึงแนวคิดทฤษฎีด้านมาตรฐานเชิงคุณภาพ และรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติและข้อคิดเห็นจากผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ผู้ปฏิบัติด้านแผนและงบประมาณ และผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย รวมถึงร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในระดับกรมภายใต้กระทรวงสาธารณสุข พบว่าการบริหารแผนปฏิบัติการมีขั้นตอนและแนวปฏิบัติไม่ชัดเจน เกิดความสับสนและหลากหลายในการปฏิบัติงาน จึงร่วมพัฒนาข้อเสนอและจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (ดำเนินงาน) เสนอขออนุมัติและสื่อสารความเข้าใจและการปฏิบัติ ช่วงต้นการนำไปใช้ยังมีการปฏิบัติไม่ตรงตามขั้นตอนการดำเนินงาน จึงได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถใช้อ้างอิงในการดำเนินงานเป็นระบบขั้นตอนและมีมาตรฐานเดียวกันในกรมอนามัย สอดคล้องตามผลการประเมินในกลุ่มเป้าหมายมีความเข้าใจ เกิดการเสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพและมีความเหมาะสมในการใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	I
บทคัดย่อ	II
สารบัญ	III
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1. ความสำคัญและที่มา	1
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
3. ขอบเขตการศึกษา	2
4. กรอบแนวความคิดและวิธีการดำเนินงาน	3
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
6. นิยามศัพท์สำคัญที่ใช้ในการศึกษา	5
<b>บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</b>	
1. ขอบเขตกระบวนการบริหารแผนปฏิบัติการ	6
2. กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	11
3. คำสั่งกรมอนามัยที่เกี่ยวข้อง	17
4. กระบวนการและขั้นตอนจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedure : SOP)	19
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา</b>	
1. รูปแบบการศึกษา	21
2. ขั้นตอนการศึกษาและวิธีการดำเนินงาน	22
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	24
4. เครื่องมือที่ใช้ในการการจัดเก็บ	25
5. การวิเคราะห์ข้อมูล	25
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา</b>	
1. ระยะเวลาที่ 1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น	27
2. ระยะเวลาที่ 2 การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม	30
3. ระยะเวลาที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติ	46
4. ระยะเวลาที่ 4 การประเมินผล	46

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	
1. สรุป และอภิปรายผล	50
2. ข้อเสนอแนะ	52
<b>รายการอ้างอิง</b>	V
<b>ภาคผนวก</b>	
1. แบบฟอร์มการดำเนินการตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ	VII
2. แบบประเมินความพึงพอใจและการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหาร แผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน)	XV

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความสำคัญและที่มา

กรมอนามัย มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ สอดคล้องตามวิธีการงบประมาณและแนวทางการจัดทำงบประมาณประจำปี ซึ่งได้ขับเคลื่อนการดำเนินงานพร้อมทั้งทบทวนกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่กระบวนการจัดทำงบประมาณ โดยมีการทบทวนยุทธศาสตร์ เป้าหมายการดำเนินงาน กลยุทธ์/มาตรการ และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมสำคัญ ให้สอดคล้องกับนโยบายในการจัดทำค่าของงบประมาณประจำปี เพื่อส่งให้สำนักงบประมาณจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เสนอให้คณะรัฐมนตรีเห็นชอบเข้าสู่การพิจารณาของรัฐสภาในการอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี กระบวนการต่อมาคือ การบริหารงบประมาณ เป็นการนำงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับการอนุมัติไปใช้จ่าย โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของหน่วยงาน ในการแปลงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมอนามัยสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน และกระบวนการสุดท้ายคือ กระบวนการติดตาม และประเมินผล เป็นการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ภายใต้เป้าหมายการดำเนินงานของกรมอนามัย และรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณต่อสำนักงบประมาณและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การบริหารแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน จึงเป็นการดำเนินงานสำคัญเมื่อแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของหน่วยงาน อยู่ระหว่างการพิจารณาและหลังจากการได้รับอนุมัติจากผู้บริหารกรมอนามัย (ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดิน) ซึ่งจากการปฏิบัติที่ผ่านมาในอดีตการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ ยังขาดขั้นตอนและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดสรรและบริหารงบประมาณ เกิดความสับสนและหลากหลายในการปฏิบัติงานตามความต้องการของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน หรือการสั่งการของผู้บริหารที่มีการมอบหมายเป็นการเฉพาะครั้ง จึงทำให้การปฏิบัติไม่เป็นระบบขั้นตอนและไม่เป็นมาตรฐานเดียวในกรมอนามัย ดังนั้นผู้บริหารกรมอนามัยได้ให้ความสำคัญกับการสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการปฏิบัติงานของกรมอนามัย โดยมอบหมายให้กองแผนงานพัฒนาและกำหนดขั้นตอนแนวทางนโยบายด้านงบประมาณและการเงินการคลัง เพื่อให้หน่วยงานใช้อำนาจการปฏิบัติเป็นแนวทางการดำเนินงานของกรมอนามัย จึงได้ศึกษาและจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) เพื่อเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ และสร้างความเข้าใจเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อำนาจในการดำเนินงานมิให้เกิดข้อผิดพลาด พร้อมทั้งเสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพในการปฏิบัติงานของกรมอนามัย

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1) เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารแผนปฏิบัติการของกรมอนามัย และเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อ้างอิงในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง

2) เพื่อศึกษาผลการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ปี พ.ศ. 2562 และความพึงพอใจ ความเข้าใจ และการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน)

3) เพื่อจัดคู่มือทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ ให้เป็นระบบขั้นตอนและมีมาตรฐานเดียวกันในกรมอนามัย

## 3. ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาและสังเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงานการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัยที่ผ่านมา ข้อมูล รูปแบบขั้นตอน ข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ คำสั่ง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) เพื่อเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ ในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของหน่วยงานที่อยู่ระหว่างการพิจารณาและหลังจากการได้รับอนุมัติจากผู้บริหารกรมอนามัย ในการปฏิบัติให้เป็นระบบขั้นตอน มาตรฐานเดียวในกรมอนามัย พร้อมทั้งศึกษาผลการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) พ.ศ. 2562 และความพึงพอใจ ความเข้าใจ และการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ในการพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพในการปฏิบัติงานของกรมอนามัย การศึกษานี้มุ่งเน้นศึกษา เพื่อทำข้อเสนอการพัฒนาระบบและขั้นตอนการบริหารแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมและสอดคล้องภายใต้บริบทที่ควรจะเป็นของกรมอนามัย โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

### 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้ มีขอบเขตเนื้อหาศึกษาเกี่ยวกับสถานะแวดล้อม และสถานการณ์การปฏิบัติในการบริหารแผนปฏิบัติการของกรมอนามัยจากอดีตถึงปัจจุบัน องค์ประกอบ กลไก รูปแบบ และโครงสร้าง รวมทั้งสภาพปัญหาอุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณและแผนปฏิบัติการของกรมอนามัย รวมถึงนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง กฎหมาย ตลอดจนศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบหรือระบบ แนวคิดทฤษฎีด้านมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) และรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติและข้อคิดเห็นจากหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ผู้ปฏิบัติด้านแผนและงบประมาณ และผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย รวมถึงร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลประสบการณ์แนวทางการบริหารจัดการของหน่วยงานอื่น ๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในระดับกรม ภายใต้กระทรวงสาธารณสุข เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ออกแบบระบบที่เหมาะสมสำหรับกรมอนามัย รวมถึงการติดตามการใช้งานแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ผลการดำเนินงาน ความเข้าใจ และความพึงพอใจ จากการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ในการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การศึกษามีขอบเขต

จำเพาะประเด็นการปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการงานการบริหารงบประมาณของกรมอนามัย ในการบริหาร แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของหน่วยงาน ที่อยู่ระหว่างการพิจารณาและหลังจากการได้รับอนุมัติจาก ผู้บริหารกรมอนามัย (ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดิน)

## 2) ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2561 – เมษายน พ.ศ. 2562

## 4. กรอบแนวความคิดและวิธีการดำเนินงาน

การจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ได้ศึกษา ประมวล และ สังเคราะห์ข้อมูล ข้อขัดข้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการ สภาพปัญหาการดำเนินงานการบริหารแผนปฏิบัติการ กรมอนามัยที่ผ่านมา โดยเฉพาะนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถพัฒนาและ เสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในปรับบริบทการบริหาร แผนปฏิบัติการให้เป็นระบบขั้นตอนและมีมาตรฐานเดียวกันในกรมอนามัย โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน 4 ระยะ ดังนี้

### 1) ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

1.1 ประมวล ทบทวน และสังเคราะห์ข้อมูล สภาพปัญหาการดำเนินงานการบริหารแผนปฏิบัติการ กรมอนามัยที่ผ่านมา และบริบทการบริหารแผนปฏิบัติการต่างๆ

1.2 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ รูปแบบขั้นตอน ข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ คำสั่ง กฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถอ้างอิงและสอดคล้องตามการดำเนินงานในเชิงปฏิบัติที่ตอบสนองความต้องการ ความถูกต้อง และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

1.3 วิเคราะห์ เชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนามาตรฐานเชิงคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure : SOP) ในการเทียบเคียง

1.4 พัฒนารอบแนวคิดการจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) เพื่อให้สามารถเสริมสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาความหลากหลายในการปฏิบัติ

### 2) ระยะที่ 2 พัฒนาแบบมีส่วนร่วม

2.1 ระดมความคิดเห็น (focus group) ประสพการณ์ดำเนินงานในทางปฏิบัติกับผู้เกี่ยวข้อง โดย เลือกร่วมเป้าหมายแบบเจาะจง เป็นตัวแทนจากหัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่ด้านแผนงานและงบประมาณ ภายใต้กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ และบุคลากรเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการของหน่วยงาน และ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านงบประมาณและแผนงานจากกรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อปรับกรอบแนวคิดการจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ให้สอดคล้องตามบริบทการดำเนินงานที่สามารถปรับและเสริมสร้างการพัฒนาต่อยอดสู่การ ปฏิบัติที่เกิดได้จริงอย่างเหมาะสม โดยยังคงให้เกิดการพัฒนามาตรฐานเชิงคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure : SOP)



2.2 ยกร่างแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติ พร้อมทั้งสรุปบทเรียนรู้ในการปรับปรุงให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

### 3) ระยะเวลาที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติ

3.1 เสนอขออนุมัติความเห็นชอบแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ต่อผู้บริหารกรมอนามัย

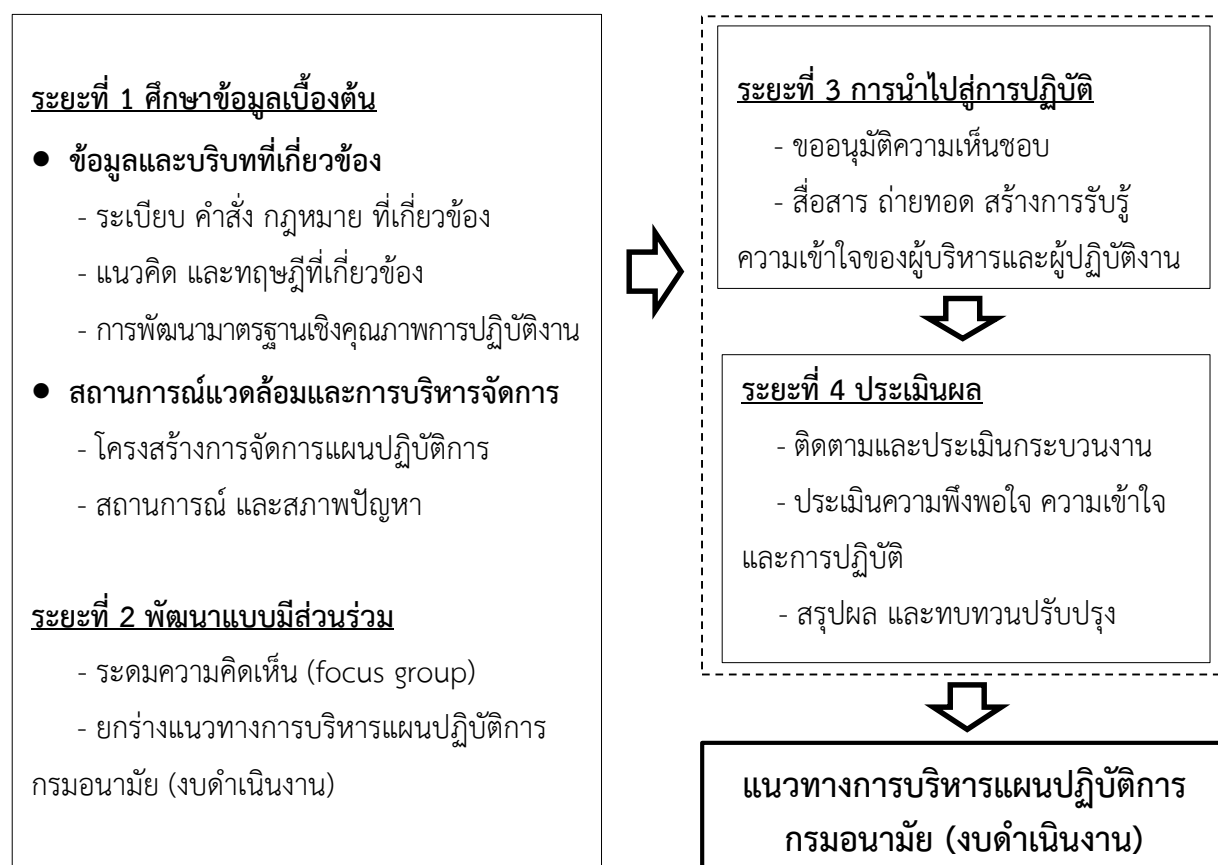
3.2 สื่อสาร ถ่ายทอด สร้างการรับรู้ และความเข้าใจสู่การนำไปปฏิบัติของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

### 4) ระยะเวลาที่ 4 ประเมินผล

4.1 ติดตามและประเมินกระบวนการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน)

4.2 ประเมินความพึงพอใจ ความเข้าใจ และการปฏิบัติตามคู่มือแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน)

4.3 สรุปผลการดำเนินงาน และทบทวนปรับปรุงแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ให้สอดคล้องตามบริบทการดำเนินงาน สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถอ้างอิงและสอดคล้องต่อการดำเนินงานในเชิงปฏิบัติ



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดและวิธีการดำเนินงาน

## 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) มีการพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารแผนปฏิบัติการของกรมอนามัยภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอนการบริหารแผนปฏิบัติการในการขับเคลื่อนการดำเนินงานเป็นมาตรฐานเดียวกันของกรมอนามัยทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

2) มีการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ ความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) โดยใช้อ้างอิงในการดำเนินงานและลดการเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้านการบริหารแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

## 6. นิยามศัพท์สำคัญที่ใช้ในการศึกษา

**การบริหารแผนปฏิบัติการ** หมายถึง การบริการจัดการงบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณไปใช้จ่าย โดยจัดทำเป็นแผนงาน/โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ตามนโยบาย กรอบการดำเนินงาน และกรอบการจัดสรรงบประมาณของกรมอนามัย พร้อมทั้งกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี

**งบดำเนินงาน** หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดในหมวดงบดำเนินงานที่ให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค โดยจัดทำเป็นโครงการในการบริหารจัดการภายใต้แผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ขอบเขตกระบวนการบริหารแผนปฏิบัติการ

การบริหารแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน เป็นขั้นตอนสำคัญในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และนโยบายสำคัญของกรมอนามัยสู่การปฏิบัติ การขาดความเข้าใจและความไม่ชัดเจนในการบริหารแผนปฏิบัติการเป็นความเสี่ยงสำคัญขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมอนามัย ดังนั้นการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีระดับหน่วยงาน จึงมีความจำเป็นภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณขององค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์หรือเชื่อมโยงได้ว่าการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดมีการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการ/แผนงาน ที่ส่งผลสำเร็จตามเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้กระบวนการจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ได้ค้นคว้าและศึกษาทฤษฎี แนวทางการดำเนินงาน เอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**แผนปฏิบัติการ (Action Plans)** หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ (เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

**ระบบงาน (Work System)** หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

**กระบวนการ (Process)** หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ (รศ.รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม ,ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

**การออกแบบกระบวนการ (Process Design)** หมายถึง การออกแบบขั้นตอน อุปกรณ์ เครื่องมือ และแนวทางในการดำเนินการและวิธีการในการควบคุมกระบวนการเพื่อให้ตอบสนองต่อข้อกำหนดของการออกแบบและวัตถุประสงค์ของกระบวนการ (รศ.รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม ,ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

**มาตรฐาน** คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องเป็นเกณฑ์ที่รับรองกันทั่วไป หรือสิ่งที่ถือเอาเป็นเกณฑ์สำหรับเทียบกำหนดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554)

**มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)** เป็นผลการปฏิบัติงานในระดับหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจหรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำได้ โดยจะมีกรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลายๆ ด้าน อาทิ ด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานกลางจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานประเภทนั้นๆ ด้วย (คำจำกัดความ ในคู่มือการจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

**คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)** หมายถึง คู่มือที่เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงาน ที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (เอกสารวิชาการเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ (Self-Learning Tool kits) การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ (Self-Learning Tool kits) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

**คู่มือปฏิบัติงานมาตรฐาน (Standard Operation Procedure : SOP)** หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานอาจประกอบด้วยระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure Manual : PM) วิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction : WI) และเอกสารสนับสนุน (Supporting Document : SD) (คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน Standard Manual โดยกองอาคารสถานที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต)

**เอกสาร** คือ สิ่งหรือสื่อที่ใช้อธิบายถึงทิศทาง แนวทาง ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะอยู่ในลักษณะต่างๆ เช่น ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน รูปภาพ แบบฟอร์ม เป็นต้น ทั้งนี้การจัดทำเอกสาร คือ การกำหนดแนวทาง ขั้นตอน หรือวิธีการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (เอกสารวิชาการเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ (Self-Learning Tool kits) การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ (Self-Learning Tool kits) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

**นโยบาย** หมายถึง แนวทางหรือกรอบที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ (คำสั่งกรมอนามัย ที่ 1163/2561 เรื่อง มอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมอนามัยปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมอนามัย ลงวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2561)

**งบบุคลากร** หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารบุคลากรภาครัฐ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว และค่าตอบแทนพนักงานราชการ (หลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 โดยสำนักงบประมาณ)

**งบดำเนินงาน** หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค (หลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย

การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 โดยสำนักงบประมาณ)

**งบลงทุน** หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง (หลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 โดยสำนักงบประมาณ)

**งบเงินอุดหนุน** หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเป็นค่าบำรุงหรือเพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เอกชนหรือกิจการอันเป็นสาธารณะประโยชน์ รวมถึงเงินอุดหนุนสถาบัน พระมหากษัตริย์ และการศาสนา ตลอดจนงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงานของรัฐที่มีกฎหมายกำหนดให้ ได้รับงบประมาณเป็นเงินอุดหนุน ทั้งนี้ งบอุดหนุนมี 2 ประเภท ได้แก่ 1. เงินอุดหนุนทั่วไป หมายถึง เงินที่กำหนดให้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของรายการ และ 2. เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ หมายถึง เงินที่กำหนดให้จ่ายตาม วัตถุประสงค์ของรายการและตามรายละเอียดที่สำนักงบประมาณกำหนด (หลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้ งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 โดยสำนักงบประมาณ)

**งบรายจ่ายอื่น** หมายถึง รายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะประเภทงบรายจ่ายใดงบรายจ่ายหนึ่งรวมถึงรายจ่าย ดังนี้ 1. เงินราชการลับ 2. เงินค่าปรับที่จ่ายคืนให้แก่ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง 3. ค่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษา วิจัย ประเมินผล หรือพัฒนาระบบต่างๆ ซึ่งมีใช้เพื่อการจัดหา หรือปรับปรุงครุภัณฑ์ ที่ดินและหรือสิ่งก่อสร้าง 4. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว 5. รายจ่ายเพื่อชำระหนี้เงินกู้ 6. ค่าใช้จ่ายสำหรับ กองทุน หรือเงินทุนหมุนเวียน ที่ตั้งขึ้นภายในหน่วยรับงบประมาณ และ 7. รายการที่สำนักงบประมาณ กำหนดให้ใช้ในงบรายจ่ายนี้ เป็นกรณีไป (หลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือ การเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 โดยสำนักงบประมาณ)

**งบประมาณรายจ่าย** หมายความว่า จำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือให้ก่อหนี้ผูกพันได้ตาม วัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย (พระราชบัญญัติวิธีการ งบประมาณ พ.ศ. 2561 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 92 ก 11 พฤศจิกายน 2561)

**งบประมาณรายจ่ายข้ามปี** หมายความว่า งบประมาณรายจ่ายที่มีระยะเวลาการใช้ได้เกิน ปีงบประมาณตามวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย (พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 92 ก 11 พฤศจิกายน 2561)

**ปีงบประมาณ** หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 กันยายนของปี ถัดไป และให้ใช้ปี พ.ศ. ที่ถัดไปนั้นเป็นชื่อสำหรับปีงบประมาณนั้น (พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 92 ก 11 พฤศจิกายน 2561)

**เงินนอกงบประมาณ** หมายความว่า บรรดาเงินทั้งปวงที่หน่วยงานของรัฐจัดเก็บหรือได้รับไว้เป็น ทรัพย์สินหรือตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือจากนิติกรรมหรือนิติเหตุ หรือกรณีอื่นใด ที่ต้องนำส่งคลัง แต่มี

กฎหมายอนุญาตให้สามารถเก็บไว้ใช้จ่ายได้โดยไม่ต้องนำส่งคลัง (พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 92 ก 11 พฤศจิกายน 2561)

**แผนงาน** หมายความว่า แผนงานที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย หรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ (ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 โดยสำนักงบประมาณ)

**แผนการปฏิบัติงาน** หมายความว่า แผนการปฏิบัติงานของหน่วยรับงบประมาณในรอบปีงบประมาณ (ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 โดยสำนักงบประมาณ)

**แผนการใช้จ่ายงบประมาณ** หมายความว่า แผนแสดงรายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณสำหรับหน่วยรับงบประมาณเพื่อดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานในรอบปีงบประมาณ (ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 โดยสำนักงบประมาณ)

**การโอนงบประมาณรายจ่าย** หมายความว่า การโอนจำนวนเงินงบประมาณรายจ่ายที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายจากแผนงาน หรือผลผลิต หรือโครงการ หรือรายการใดๆ ไปตั้งเป็นงบประมาณรายจ่ายของแผนงาน หรือผลผลิต หรือโครงการ หรือรายการอื่น (ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 โดยสำนักงบประมาณ)

**เงินจัดสรร** หมายความว่า ส่วนหนึ่งของงบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่าย หรือให้ก่อหนี้ผูกพันในระยะเวลาหนึ่ง (ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 โดยสำนักงบประมาณ)

**การโอนเงินจัดสรร** หมายความว่า การโอนจำนวนเงินงบประมาณรายจ่ายที่สำนักงบประมาณอนุมัติเงินจัดสรรจากแผนงาน หรือผลผลิต หรือโครงการ หรือรายการใดๆ ไปตั้งเป็นเงินจัดสรรของแผนงาน หรือผลผลิต หรือโครงการ หรือรายการอื่น (ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 โดยสำนักงบประมาณ)

**การเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร** หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงรายการและหรือจำนวนของเงินจัดสรรที่ได้รับอนุมัติเงินจัดสรรจากสำนักงบประมาณ (ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 โดยสำนักงบประมาณ)

ทั้งนี้ภายใต้แนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ได้กำหนดค่านิยมสำคัญที่ใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ดังนี้

**การบริหารแผนปฏิบัติการ** หมายถึง การบริการจัดการงบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณไปใช้จ่าย โดยจัดทำเป็นแผนงาน/โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ตามนโยบาย กรอบการดำเนินงาน และกรอบการจัดสรรงบประมาณของกรมอนามัย พร้อมทั้งกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี

**งบดำเนินงาน** หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดในหมวดงบดำเนินงานที่ให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค โดยจัดทำเป็นโครงการในการบริหารจัดการภายใต้แผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

**โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี** หมายถึง โครงการที่กำหนดในแผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ที่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินงานและจัดสรรงบประมาณจากกรมอนามัย ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ

**โครงการนอกแผนปฏิบัติการประจำปี** หมายถึง โครงการที่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ โดยได้รับการอนุมัติให้ดำเนินงานและจัดสรรงบประมาณจากกรมอนามัยระหว่างปีงบประมาณ หลังจากการอนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ

**การปรับแผนปฏิบัติการ** หมายถึง การยกเลิกโครงการหรือการปรับสาระสำคัญของโครงการ ได้แก่ ชื่อโครงการ/วัตถุประสงค์ /เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ/กิจกรรม/การเพิ่ม-ลดงบประมาณภาพรวมของโครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่ได้รับการอนุมัติจากกรมฯ โดยการปรับแผนปฏิบัติการ ต้องไม่ข้ามแผนการจัดสรรงบประมาณ/ไม่ข้ามหมวดงบรายจ่าย/ไม่ข้ามหน่วยงาน ทั้งนี้การปรับส่วนอื่นๆ ในโครงการที่ไม่ถือว่าเป็นการปรับแผนปฏิบัติการ เช่น การปรับช่วงระยะเวลา การถัวเฉลี่ยจ่ายงบประมาณของกิจกรรมภายใต้โครงการเดียวกันโดยไม่เพิ่มวงเงินงบประมาณภาพรวมและไม่เพิ่มกิจกรรมใหม่ของโครงการ

**การปรับแผนโอนเงินงบประมาณ** หมายถึง การปรับแผนปฏิบัติการเพื่อโอนเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ข้ามแผนการจัดสรรงบประมาณ/ข้ามหมวดงบรายจ่าย/ข้ามหน่วยงาน

**การคืนงบประมาณ** หมายถึง การปรับแผนปฏิบัติการเพื่อโอนเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน คืนส่วนกลางกรมอนามัย

**โครงการเงินนอกงบประมาณ** หมายถึง โครงการดำเนินงานของหน่วยงานที่ใช้งบประมาณจากแหล่งทุนอื่นๆ ที่ไม่ใช้งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรจากกรมอนามัย เพื่อดำเนินการขับเคลื่อนสนับสนุนตามภารกิจ/บทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน กรมอนามัย (ทั้งนี้ในกรณีที่แหล่งทุนไม่ได้กำหนดแนวทางการบริหารโครงการและงบประมาณ ให้ใช้แนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการของกรมอนามัยโดยอนุโลม)

#### **หน่วยงานภายใต้สังกัดกรมอนามัย ประกอบด้วย**

**หน่วยงานส่วนภูมิภาค** หมายถึง หน่วยงานของกรมอนามัยที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย ศูนย์อนามัยที่ 1-12, สถาบันพัฒนาสุขภาพระดับเขตเมือง, ศูนย์อนามัยกลุ่มชาติพันธุ์ ชายขอบ และแรงงานข้ามชาติ, ศูนย์ทันตสาธารณสุขระหว่างประเทศ

**หน่วยงานส่วนกลาง** หมายถึง หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของกรมอนามัยในส่วนกลาง โดยมีฐานะเป็นสำนัก กอง และฐานะเทียบเท่ากอง

## 2. กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ให้เกิดประสิทธิภาพและยังประโยชน์คุณค่า ความถูกต้อง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย ระเบียบ คำสั่ง กฎหมาย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง อาทิ เช่น กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

- **พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561** ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอน ที่ 92 ก 11 พุทธศักราช 2561 ได้กำหนดการบริหารงบประมาณ อาทิเช่น

มาตรา 33 เว้นแต่จะมีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น การบริหารงบประมาณรายจ่ายตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย ให้เป็นไปตามระเบียบที่ผู้อำนวยการกำหนด

มาตรา 34 เพื่อประโยชน์ในการบริหารงบประมาณรายจ่าย ให้หน่วยรับงบประมาณจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายเสนอต่อผู้อำนวยการตามระเบียบที่ผู้อำนวยการกำหนด

มาตรา 35 งบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณที่กำหนดไว้ตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย จะโอนหรือนำไปใช้สำหรับหน่วยรับงบประมาณอื่นมิได้ เว้นแต่

(1) มีพระราชบัญญัติให้โอนหรือนำไปใช้ได้

(2) ในกรณีที่มีพระราชกฤษฎีการวมหรือโอนส่วนราชการเข้าด้วยกันไม่ว่าจะมีผลเป็นการจัดตั้งส่วนราชการขึ้นใหม่หรือไม่ก็ตาม ให้โอนงบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการที่ถูกโอนหรือรวมเข้าด้วยกันนั้นไปเป็นของส่วนราชการที่รับโอนหรือที่รวมเข้าด้วยกัน หรือส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นใหม่ แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว

(3) การโอนงบประมาณรายจ่ายบูรณาการภายใต้แผนงานบูรณาการเดียวกัน

(4) การโอนงบประมาณรายจ่ายบุคลากรภายใต้แผนงานบุคลากรภาครัฐ

การโอนงบประมาณรายจ่ายตาม (3) และ (4) ให้กระทำได้เท่าที่จำเป็นและไม่เกิดผลเสียหายต่อการดำเนินการตามแผนงานบูรณาการและแผนงานบุคลากรภาครัฐ ทั้งนี้ ตามระเบียบที่ผู้อำนวยการกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา 36 งบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือรายการใดตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย หรือพระราชกฤษฎีกาตามมาตรา 35 (2) จะโอนหรือนำไปใช้ในแผนงานหรือรายการอื่นมิได้ เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจากผู้อำนวยการ แต่ผู้อำนวยการจะอนุมัติมิได้ในกรณีที่เป็นผลให้เพิ่มรายจ่ายประเภทเงินราชการลับ หรือเป็นแผนงานหรือโครงการใหม่ เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี

รายจ่ายรายการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในงบประมาณรายจ่ายงบกลาง ให้ผู้อำนวยการมีอำนาจจัดสรรให้หน่วยรับงบประมาณเบิกจ่ายโดยตรง หรือเบิกจ่ายในรายการต่าง ๆ ของหน่วยรับงบประมาณนั้น ๆ ได้ตามความจำเป็น

ในกรณีที่มีความจำเป็นผู้อำนวยการโดยอนุมัตินายกรัฐมนตรียะโอนงบประมาณรายจ่ายงบกลางรายการใดรายการหนึ่งไปเพิ่มรายการอื่น ๆ ในงบกลางด้วยกันก็ได้



มาตรา 39 ให้หัวหน้าหน่วยรับงบประมาณมีหน้าที่ควบคุมการใช้งบประมาณรายจ่ายให้เป็นไปตามแผนงานหรือรายการและภายในวงเงินงบประมาณรายจ่ายตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย หรือตามที่มีการโอน หรือได้รับจัดสรรตามพระราชบัญญัตินี้

● **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**  
ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก 9 ตุลาคม 2546 มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้ (1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า (2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอนระยะเวลาและงบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ (3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด (4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

● **ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562** ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562  
ข้อ 8 หน่วยงานรับงบประมาณจะต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการใช้จ่ายหรือก่อหนี้ผูกพันงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย และเพื่อใช้ในการกำกับดูแล และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ โดยแผนดังกล่าวจะต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติราชการของหน่วยรับงบประมาณภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ โดยมีเป้าหมาย ตัวชี้วัด รายการและวงเงินงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภา เพื่อแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ หรือประโยชน์ที่จะได้รับการใช้จ่ายงบประมาณ

ข้อ 16 การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้ดำเนินการ ดังนี้

(1) การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้หน่วยรับงบประมาณเสนอขอปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือรัฐมนตรีที่กำกับดูแลหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมายให้ความเห็นชอบในหลักการก่อนเมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว ให้หน่วยรับงบประมาณส่งแผนดังกล่าวให้สำนักงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบ

(2) การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณบูรณาการ ให้หน่วยรับงบประมาณเสนอขอปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต่อผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการ โดยเสนอผ่านหน่วยรับงบประมาณที่เป็นเจ้าภาพหลัก เมื่อผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการให้ความเห็นชอบในหลักการแล้ว ให้หน่วยงานเจ้าภาพหลักส่งแผนดังกล่าวให้สำนักงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบ

การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวรรคหนึ่ง ในกรณีที่ต้องมีการโอนงบประมาณรายจ่าย โอนเงินจัดสรร และหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ให้นำหน่วยรับงบประมาณขออนุมัติต่อสำนักงบประมาณพร้อมกับการส่งแผนให้สำนักงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบ

การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรที่ไม่มีผลทำให้เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของแผนงาน ผลผลิต หรือโครงการเปลี่ยนแปลงไป ไม่เป็นเหตุในการปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ข้อ 22 การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หน่วยรับงบประมาณต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส คุ่มค่า และประหยัด และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการดำเนินการด้วย

ข้อ 23 งบประมาณรายจ่ายที่กำหนดไว้ในแต่ละรายการตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายให้ใช้จ่ายตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

(1) งบประมาณรายจ่ายตามแผนยุทธศาสตร์ ให้ใช้สำหรับดำเนินการที่ที่ได้รับมอบหมายในเชิงนโยบาย

(2) งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการ ให้ใช้จ่ายตามภารกิจของหน่วยรับงบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนงานบูรณาการ

(3) งบประมาณรายจ่ายแผนงานพื้นฐาน ให้ใช้สำหรับการบริหารงานตามหน้าที่และอำนาจของหน่วยรับงบประมาณ

(4) งบประมาณรายจ่ายแผนงานบุคลากรภาครัฐ ให้ใช้สำหรับการบริหารงานบุคลากรภาครัฐ

(5) งบประมาณรายจ่ายสำหรับทุนหมุนเวียน ให้นำไปจ่ายแก่เงินทุนหมุนเวียนตามวงเงินที่กำหนดในการอนุมัติเงินจัดสรร

(6) งบประมาณรายจ่ายแผนงานบริหารจัดการหนี้ภาครัฐ ให้ใช้สำหรับการชำระต้นเงินกู้ ดอกเบี้ยเงินกู้ หรือค่าใช้จ่ายในการบริหารหนี้ ตามแผนการบริหารหนี้สาธารณะ หรือแผนการบริหารหนี้ของหน่วยรับงบประมาณ

(7) งบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลัง และงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินทุนสำรองจ่าย ให้เบิกจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลังและเงินทุนสำรองจ่ายตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ข้อ 25 ในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณมีความจำเป็นต้องโอนงบประมาณรายจ่าย โอนเงินจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ให้ดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ เพิ่มคุณภาพการให้บริการ พัฒนาบุคลากร พัฒนาเทคโนโลยี จะต้องแสดงเหตุผลความจำเป็นหรือความเหมาะสมได้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประชาชน ความประหยัด ความคุ้มค่า ความโปร่งใส รวมทั้งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ และเป้าหมายการให้บริการกระทรวงด้วย

ข้อ 26 การโอนงบประมาณรายจ่าย หรือการโอนเงินจัดสรรจากแผนงานหนึ่งไปจ่ายในแผนงานอื่น ให้กระทำได้เฉพาะการโอนระหว่างแผนงานพื้นฐาน หรือระหว่างแผนงานยุทธศาสตร์ หรือระหว่างแผนงานพื้นฐานและแผนงานยุทธศาสตร์ ภายในหน่วยรับงบประมาณเดียวกัน โดยให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ เว้นแต่จะมีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น

ข้อ 27 การโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรที่ได้รับอนุมัติให้ขยายเวลาเบิกจ่ายจากคลังให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณก่อน

ข้อ 28 นอกจากกรณีที่กำหนดในข้อ 23 ข้อ 26 และข้อ 27 การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรจากผลผลิต หรือโครงการใดๆ ไปตั้งจ่ายในผลผลิต หรือโครงการอื่นๆ ภายในแผนงานเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของเงินจัดสรร สำหรับงบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณ และงบประมาณรายจ่ายบูรณาการให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ที่สำนักงบประมาณกำหนด

ข้อ 29 กรณีที่หลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ที่สำนักงบประมาณกำหนดตามข้อ 28 กำหนดให้หน่วยงานรับงบประมาณสามารถโอนเงินจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรรายการใดได้ โดยไม่ต้องขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ เมื่อหน่วยรับงบประมาณดำเนินการโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรรายการใดแล้ว ให้จัดส่งรายงานการโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ตามแบบที่สำนักงบประมาณกำหนด ภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่มีการโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ซึ่งต้องแสดงเหตุผลความจำเป็นที่ได้โอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรนั้นด้วย และสำนักงบประมาณจะเผยแพร่รายงานดังกล่าวต่อสาธารณะโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์

ข้อ 34 เพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผล ให้หน่วยรับงบประมาณรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกำหนด โดยให้จัดทำรายงาน ดังนี้

(1) รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือตามที่ได้ตกลงกับสำนักงบประมาณ ภายใต้แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาส ภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่สิ้นไตรมาส

(2) รายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณรายจ่ายที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศ โดยมีค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน จัดส่งสำนักงบประมาณภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่สิ้นปีงบประมาณ

(3) รายงานการปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การใช้งบประมาณรายจ่ายและการโอนเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร

ข้อ 35 เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงานบูรณาการ ให้หน่วยงานรับงบประมาณที่เป็นเจ้าภาพหลัก จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณของแผนงานบูรณาการ ตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ หรือตามที่ได้ตกลงกับสำนักงบประมาณ ตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงบประมาณกำหนด จัดส่งให้สำนักงบประมาณภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่สิ้นไตรมาส

ข้อ 36 สำนักงบประมาณจะใช้ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประกอบการพิจารณาจัดทำงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณต่อไปด้วย

● **หลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร พ.ศ. 2562** ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562

ข้อ 4 งบประมาณรายจ่ายที่กำหนดไว้ในแต่ละรายการตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย สำนักงบประมาณจะอนุมัติเงินจัดสรรให้เป็นงบรายจ่ายใดๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการใช้งบประมาณรายจ่าย ดังนี้

- (1) งบประมาณรายจ่ายแผนงานพื้นฐาน งบประมาณรายจ่ายตามแผนยุทธศาสตร์ และงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการ จัดสรรเป็นงบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น
- (2) งบประมาณรายจ่ายแผนงานบุคลากรภาครัฐ จัดสรรเป็นงบบุคลากร งบดำเนินงาน และงบเงินอุดหนุน
- (3) งบประมาณรายจ่ายสำหรับทุนหมุนเวียน จัดสรรเป็นงบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น
- (4) งบประมาณรายจ่ายแผนงานบริหารจัดการหนี้ภาครัฐ งบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลัง และงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินทุนสำรองจ่าย จัดสรรเป็นงบรายจ่ายอื่น

ข้อ 5 การใช้งบประมาณรายจ่ายแต่ละงบรายจ่ายที่ได้รับอนุมัติเงินจัดสรร หรือจากการโอนเงินจัดสรร หรือจากการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- (1) งบบุคลากร ให้ใช้จ่ายเป็นรายจ่ายใดๆ ที่สำนักงบประมาณกำหนดว่าเป็นรายจ่ายในงบรายจ่ายนี้ และให้ถัวจ่ายกันได้ในงบรายจ่ายเดียวกันและอยู่ภายใต้แผนงานเดียวกัน
- (2) งบดำเนินงาน ให้ใช้จ่ายเป็นรายจ่ายใดๆ ที่กำหนดว่าเป็นรายจ่ายในงบรายจ่ายนี้ และให้ถัวจ่ายกันได้ในงบรายจ่ายเดียวกัน เว้นแต่รายจ่ายลักษณะค่าสาธารณูปโภคให้นำไปถัวจ่ายเป็นรายจ่ายในลักษณะอื่นเมื่อไม่มีหนี้ค่าสาธารณูปโภคค้างชำระ
- (3) งบลงทุน ให้ใช้จ่ายเป็นรายจ่ายใดๆ ที่กำหนดว่าเป็นรายจ่ายในงบรายจ่ายนี้
- (4) งบเงินอุดหนุน ให้ใช้จ่ายเป็นรายจ่ายใดๆ ที่กำหนดว่าเป็นรายจ่ายในงบรายจ่ายนี้ ดังนี้
  - ก. ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป ให้ใช้จ่ายตามรายการและจำนวนเงินที่กำหนด
  - ข. ประเภทเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ให้ใช้จ่ายตามรายการ จำนวนเงินและรายละเอียดอื่นใดที่กำหนด และให้นำความใน (1) (2) และ (3) มาใช้บังคับโดยอนุโลม
- (5) งบรายจ่ายอื่น ให้ใช้จ่ายเป็นรายจ่ายใดๆ ที่กำหนดว่าเป็นรายจ่ายในงบรายจ่ายนี้ตามรายการและจำนวนเงินที่กำหนด และให้นำความใน (1) (2) และ (3) มาใช้บังคับโดยอนุโลม

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงประเภทงบรายจ่าย เพื่อให้ถูกต้องตามการจำแนกประเภทรายจ่ายที่กำหนดในข้อ 3 ให้กระทำได้ โดยไม่ต้องขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ

ข้อ 6 งบประมาณรายจ่ายตามเอกสารประกอบกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายที่ได้ปรับปรุงตามผลการพิจารณาของรัฐสภาแล้ว กรณีที่ระบุงเงินนอกงบประมาณไว้สำหรับผลิตหรือโครงการใดเมื่อสำนักงบประมาณอนุมัติเงินจัดสรรแล้ว ให้หน่วยรับงบประมาณพิจารณำเงินนอกงบประมาณตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยรับงบประมาณเพื่อสมทบกับเงินจัดสรรที่ได้รับเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผลิตหรือโครงการดังกล่าว

กรณีเป็นรายการในงบลงทุน และเอกสารประกอบกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายระบุจำนวนเงินนอกงบประมาณสำหรับรายการใด ให้หน่วยรับงบประมาณพิจารณำเงินนอกงบประมาณตามอำนาจหน้าที่เพื่อสมทบกับเงินจัดสรรตามจำนวนเงินนอกงบประมาณที่ระบุสำหรับรายการนั้น แต่หากจะใช้เงินนอกงบประมาณสมทบเกินกว่าจำนวนเงินตามเอกสารงบประมาณให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณก่อน

ข้อ 7 นอกเหนือจากที่กำหนดตามข้อ 6 กรณีที่หน่วยรับงบประมาณจะใช้เงินนอกงบประมาณสมทบกับเงินจัดสรร ให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณก่อน ยกเว้นกรณีนำไปสมทบกับเงินจัดสรรเป็นค่าใช้จ่าย ดังต่อไปนี้

(1) ค่าใช้จ่ายในการชำระหนี้เงินกู้ หรือดอกเบี้ยเงินกู้ และค่าใช้จ่ายตามคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาล

(2) รายการครุภัณฑ์ที่มีวงเงินต่อหน่วยต่ำกว่าหนึ่งล้านบาท หรือค่าสิ่งก่อสร้างที่มีวงเงินต่อหน่วยต่ำกว่าสิบล้านบาทตามลำดับ โดยสมทบได้ไม่เกินร้อยละสิบ

(3) ค่าใช้จ่ายในงบบุคลากร และงบดำเนินงาน

การอนุญาตให้หน่วยรับงบประมาณใช้เงินนอกงบประมาณสมทบงบบุคลากรตาม (3) กรณีเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับอัตราบุคลากรตั้งใหม่ ไม่ถือว่าการใช้เงินนอกงบประมาณสมทบนั้นเป็นข้อผูกพันว่าสำนักงบประมาณได้ให้ความเห็นชอบหรือความยินยอมที่จัดสรรงบประมาณสำหรับอัตราตั้งใหม่ให้ต่อไป

ข้อ 8 กรณีมีความจำเป็นเพื่อจัดทำผลิตหรือโครงการให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หัวหน้าหน่วยรับงบประมาณอาจโอนเงินจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ภายใต้แผนงาน ผลิต หรือโครงการเดียวกันได้ โดยไม่ต้องขออนุมัติจากสำนักงบประมาณภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

(1) ต้องมิใช่การโอนเงินจัดสรร หรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร จากรายจ่ายในงบบุคลากร รายการค่าครุภัณฑ์ที่มีวงเงินต่อหน่วยตั้งแต่หนึ่งล้านบาทขึ้นไป รายการค่าที่ดิน รายการสิ่งก่อสร้างที่มีวงเงินต่อหน่วยตั้งแต่สิบล้านบาทขึ้นไป หรือรายการก่อกั้นผูกพันข้ามปีงบประมาณ

(2) ต้องไม่นำไปกำหนดเป็นอัตราบุคลากรตั้งใหม่ รายการค่าจัดหาครุภัณฑ์ยานพาหนะ รายการค่าครุภัณฑ์ที่มีวงเงินต่อหน่วยตั้งแต่หนึ่งล้านบาทขึ้นไป รายการค่าที่ดิน รายการสิ่งก่อสร้างที่มีวงเงินต่อหน่วยตั้งแต่สิบล้านบาทขึ้นไป หรือเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราวที่ไม่ได้

กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และต้องไม่เป็นการก่อกวนผู้กักขังข้ามปีงบประมาณ

กรณีมีเงินจัดสรรเหลือจ่ายจากการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ หรือจากการจัดซื้อจัดจ้างแล้ว หัวหน้าหน่วยรับงบประมาณอาจโอนเงินจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรดังกล่าว ไปใช้จ่ายเป็นรายจ่ายใดๆ ภายใต้แผนงานผลผลิตหรือโครงการเดียวกัน และภายใต้เงื่อนไขตาม (2) ได้ โดยไม่ต้องขออนุมัติจากสำนักงบประมาณ

ข้อ 9 ในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณได้รับอนุมัติจัดสรรงบประมาณสำหรับรายการค่าครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่มีใบรายการก่อกวนผู้กักขังข้ามปีงบประมาณ หากผลการจัดซื้อจัดจ้างสูงกว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรร หัวหน้าหน่วยรับงบประมาณอาจโอนเงินจัดสรรจากรายการอื่น ภายใต้แผนงานเดียวกันหรือนำเงินนอกงบประมาณไปเพิ่มวงเงินรายการค่าครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างนั้นได้ไม่เกินร้อยละสิบของวงเงินที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ

รายการตามวรรคหนึ่ง ในกรณีที่เงินจัดสรรได้รวมรายการค่าครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างหลายหน่วยไว้ในรายการเดียวกัน ให้ถือว่าครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างหนึ่งหน่วยเป็นหนึ่งรายการ

ข้อ 10 การอนุมัติเงินจัดสรรงบประมาณรายจ่ายงบกลาง สำนักงบประมาณจะอนุมัติเงินจัดสรรเป็นงบรายจ่ายใดๆ ตามที่กำหนดในข้อ 3 ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายแต่ละกรณี

ทั้งนี้ ให้นำความตามข้อ 5 ข้อ 7 ข้อ 8 และข้อ 9 มาใช้กับการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรและการเปลี่ยนแปลงจัดสรรงบประมาณรายจ่ายงบกลางด้วย ยกเว้นการโอนเงินจัดสรรและการเปลี่ยนแปลง เงินจัดสรรงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

ข้อ 11 การโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงจัดสรรนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์นี้ ให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ

### 3. คำสั่งกรมอนาญที่เกี่ยวข้อง

- คำสั่งกรมอนาญที่ 1163/2561 เรื่อง มอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมอนาญปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมอนาญ ลงวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2561 ได้มอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมอนาญสามารถปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมอนาญ เพื่อให้การปฏิบัติราชการของกรมอนาญดำเนินไปด้วยความรวดเร็วลดขั้นตอน เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย แนวทาง และภารกิจของกรมอนาญ โดยมอบหมายการดำเนินงานและการกำกับดูแลหน่วยงานต่างๆ ภายใต้กรมอนาญ ให้แก่รองอธิบดีกรมอนาญ ทั้งนี้ได้กำหนดเงื่อนไขหลักเกณฑ์เฉพาะประกอบคำสั่งฯ ดังกล่าว บางส่วนไว้ ดังนี้ ข้อ 3 เรื่องทางนโยบายของกรมอนาญที่ไม่มอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมอนาญ ดังนี้ ข้อ 3.3 การเสนอนโยบายที่สำคัญ ประกอบด้วย ข้อ 3.3.1 นโยบายด้านงบประมาณและการเงินการคลัง การนำเสนออธิบดีต้องผ่านการตรวจสอบจากกองแผนงานมาก่อน และให้หน่วยงานเจ้าของเรื่องดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนแนวทางที่กองแผนงานกำหนด ข้อ 3.3.4 นโยบายหรือยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับกรมอนาญ ต้องผ่านการตรวจสอบจากกองแผนงานก่อน และให้หน่วยงานเจ้าของเรื่องดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนแนวทางที่กองแผนงานกำหนด (รายละเอียดตามหนังสือด่วนที่สุด ที่ สร

0905.02/ว 336 ลงวันที่ 12 มกราคม 2561 เรื่องแนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของรัฐมนตรี) และในย่อหน้าสุดท้ายเอกสารประกอบของคำสั่งฯ ระบุว่า ในกรณีที่ยังไม่มีขั้นตอนแนวทางการตรวจสอบที่ชัดเจนแน่นอน ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ตรวจสอบก่อนนำเสนออธิบดีกรมอนามัย และให้หน่วยงานที่รับผิดชอบตามข้อ 3.3.1 – 3.3.3 จัดทำขั้นตอนแนวทางให้ชัดเจนเพื่อถือปฏิบัติในกรมอนามัย

- **คำสั่งกรมอนามัยที่ 1164/2561** เรื่อง มอบอำนาจในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ลงวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2561 ได้มอบอำนาจให้รองอธิบดี และผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่ากับผู้อำนวยการกอง มีอำนาจในการดำเนินการและอนุมัติการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุทุกขั้นตอนจนเสร็จสิ้นกระบวนการ ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และที่เกี่ยวข้อง โดยรองอธิบดีมีอำนาจในวงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน 20,000,000.- บาท (ยี่สิบล้านบาท) ผู้อำนวยการหรือเทียบเท่า มีอำนาจในวงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน 2,000,000.- บาท (สองล้านบาท) และยกเว้นงานจ้างที่ปรึกษา งานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง เป็นต้น

- **คำสั่งกรมอนามัยที่ 1165/2561** เรื่อง มอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทน ลงวันที่ 28 ธันวาคม 2561 โดยมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการศูนย์ หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นในระดับกอง และหรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่กรมอนามัยกำหนดให้มีฐานะเทียบเท่ากอง ปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมอนามัย ในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการหรือการดำเนินการตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือ มติคณะรัฐมนตรี โดยให้อยู่ภายในเงื่อนไขหรือหลักเกณฑ์เฉพาะ ทั้งนี้ได้มอบอำนาจเพิ่มเติมสำหรับหน่วยงาน ศูนย์อนามัยที่ 1 – 12 , สถาบันพัฒนาสุขภาพเขตเมือง , ศูนย์อนามัยกลุ่มชาติพันธุ์ ชายขอบ และแรงงานข้ามชาติ , ศูนย์ทันตสาธารณสุขระหว่างประเทศ ดังนี้ ข้อ 1) การอนุมัติโครงการ หรือหลักสูตรการฝึกอบรม การแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงโครงการ หรือหลักสูตรการอบรม การอนุมัติให้จัดการฝึกอบรม การจ้างงาน และอนุมัติให้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว ทั้งนี้ให้รวมถึงการฝึกอบรมและการจัดงานที่หน่วยงานของตนเป็นผู้จัด หรือจัดร่วมกับหน่วยงานอื่น การอนุมัติการเบิกค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และตามหลักเกณฑ์ที่กรมอนามัยกำหนด ข้อ 5) การอนุมัติการจ่ายเงินบำรุงตามระเบียบกระทรวงสาธารณสุขว่าด้วยเงินบำรุงของหน่วยบริการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2561 ครั้งหนึ่งไม่เกิน 2,000,000.- บาท (สองล้านบาท) เป็นต้น

#### 4. กระบวนการและขั้นตอนจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedure : SOP)

มีกรอบแนวคิด กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานตามบริบทต่างๆ อาทิ

- **การจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ** โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ อธิบายในคู่มือการจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ สรุปขั้นตอนพอสังเขปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการจัดทำมาตรฐาน จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ศึกษาข้อมูล จัดทำมาตรฐานงานบริการ และมาตรฐานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ รับฟังความคิดเห็น/ระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้อง เสนอมาตรฐานต่อผู้บริหาร ผลักดันมาตรฐานสู่ความสำเร็จ และปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานให้เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 คัดเลือกงาน/กระบวนการงาน เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ หรือความเสี่ยงอะไรที่จะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษา วิเคราะห์กระบวนการงาน สภาพปัจจุบันและปัญหาของการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานและบริการ โดยกำหนดมาตรการ แนวทาง เป้าหมาย แผนงาน/โครงการ และการปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดมาตรฐาน ในการดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานจนได้ผลลัพธ์ สอดคล้องตามเป้าหมายเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการปรับปรุงตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องชี้ให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่า และเชื่อมั่นได้ว่าเป็นสิ่งที่ดีจึงกำหนดเป็นมาตรฐาน ซึ่งจะต้องรักษาและปรับปรุงมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ได้อธิบายวิธีกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่นิยมใช้ 4 วิธี คือ 1) การใช้ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Historical Standard) ที่อาศัยข้อมูลสถิติการปฏิบัติงานย้อนหลังในช่วงระยะเวลาหนึ่ง นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยแล้วกำหนดเป็นมาตรฐาน โดยอาจเพิ่มหรือลดให้ต่ำลงให้เหมาะสมกับสภาพหรือสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น 2) การเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น (Market Standard) โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นๆ 3) การศึกษาจากการปฏิบัติงาน (Engineering Standard) ซึ่งใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือการคำนวณมาช่วย เช่น การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการปฏิบัติงาน (Time and Motion Study) ทั้งนี้เพื่อหาเวลามาตรฐาน และ 4) มาตรฐานแบบอัตวิสัย (Subjective Standard) โดยผู้บังคับบัญชา ฝึาสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วมากำหนดเป็นมาตรฐาน

- **การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน** โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ อธิบายในเอกสารวิชาการเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ (Self-Learning Tool kits) การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ (Self-Learning Tool kits) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) สรุปขั้นตอนพอสังเขปได้ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร จากเอกสารเดิมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน มีรูปแบบใด เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือไม่ โดนศึกษาจากทุกๆ หน่วยงานในองค์กร ซึ่งอาจจะพบรูปแบบที่หลากหลาย และศึกษาวิธีการจัดเก็บ การนำออกมาใช้งาน การดูแลรักษา หรือสภาพการใช้งาน

ขั้นตอนที่ 2 สังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริง โดยเปรียบเทียบกับเอกสารที่ศึกษาว่าตรงกันหรือไม่ ทั้งขั้นตอน ผู้ใช้ ปริมาณการใช้ เพื่อพิจารณาจัดทำให้ถูกต้องตามการปฏิบัติจริง หรือลดทอนบางขั้นตอน/กระบวนการที่ไม่จำเป็น

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำขั้นตอนการทำงาน (Work Flow) ลำดับขั้นตอนก่อนหลัง หรือความสัมพันธ์ระหว่างกัน

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ขยายความให้สมบูรณ์ โดยระบุผู้รับผิดชอบ เอกสารอ้างอิง วิธีการควบคุม เทคนิคต่างๆ เพื่อให้เป็นเอกสารที่มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนที่ 5 ทดสอบ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอ่าน เพื่อดูว่าเข้าใจและสะดวกต่อการอ่านหรือใช้งานหรือไม่ น่าสนใจ กระชับ และชัดเจนหรือไม่

ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบกับนิติกร มีประเด็นใดขัดต่อกฎหมาย หรือกฎระเบียบของทางหน่วยงานหรือไม่ เพื่อป้องกันการระบุถึงขั้นตอนบางอย่างหรือข้อมูลบางอย่างที่ไม่ถูกต้องและไม่สามารถปฏิบัติตามได้

ขั้นตอนที่ 7 ขออนุมัติ เมื่อตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วนแล้ว ต้องขออนุมัติจากผู้มีอำนาจในการนำมาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 8 บันทึกเข้าระบบการควบคุมและแจกจ่ายเอกสาร หรือที่เรียกว่า Document Master List และ Distribution List เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีเอกสารทั้งหมดกี่ฉบับ มีเรื่องใดบ้าง ของหน่วยงานใด เริ่มบังคับใช้เมื่อใด และใครบ้างที่ต้องนำไปใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือมาตรฐานเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 9 ดำเนินการแจกจ่ายหรือเผยแพร่ ในวิธีการต่างๆ เช่น สำเนาต้นฉบับ เผยแพร่ผ่านระบบอินทราเน็ตและอินเทอร์เน็ต หรือจัดส่งเป็นแผ่นซีดีหรือดีวีดี ตามความเหมาะสมและประเภทของเอกสาร

ขั้นตอนที่ 10 ดำเนินการฝึกอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้ เพื่อให้ทราบและเข้าใจตรงกันว่าปัจจุบันมีเอกสารเรื่องใดมีการจัดทำขึ้นใหม่ หรือทดแทนของเดิมที่อาจจะล้าสมัย รวมถึงเพื่อเปิดโอกาสให้ซักถามหากมีข้อสงสัย

ขั้นตอนที่ 11 ทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน โดยให้ผู้ใช้งานหรือผู้เกี่ยวข้องของดำเนินการทดสอบว่ามีกรนำไปปฏิบัติจริงหรือไม่ เช่น ทดสอบก่อนและหลังการใช้ (Pre-Test / Post-Test)

ขั้นตอนที่ 12 รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อเริ่มมีการใช้งานอาจจะพบข้อจำกัดหรือจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ผู้จัดทำทำรีบทบทวนและแก้ไขใหม่ ซึ่งการแก้ไขสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับปัจจัยในการเปลี่ยนแปลง เช่น กระบวนการ ผู้รับผิดชอบ หรือสภาพแวดล้อม เป็นต้น

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการศึกษา

กระบวนการจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ได้ดำเนินการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์สภาวะแวดล้อมด้านการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี และนำมากำหนดมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการปฏิบัติให้เป็นระบบ ขั้นตอน มาตรฐานเดียวในกรมอนามัย จำเป็นต้องวิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์ข้อมูลปัญหาในอดีตและปัจจุบันที่เกิดขึ้นในระดับกรมอนามัย รวมถึงสถานการณ์และแนวโน้มที่มีผลกระทบต่ออนาคต สุดท้ายเป็นการวิเคราะห์องค์การและการบริหารจัดการทั้งในระดับนโยบายและระดับผู้ปฏิบัติ โดยนำเสนอข้อเท็จจริงในประเด็นต่างๆ ที่จะตอบเป้าหมายการดำเนินงานตามลำดับการศึกษาวิเคราะห์ ดังนี้

#### 1. รูปแบบการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษาสถานการณ์ โครงสร้างการจัดการ รูปแบบกลไกการปฏิบัติ สภาพปัญหาและข้อขัดข้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการ งบประมาณและแผนปฏิบัติการของกรมอนามัย รวมถึงนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง กฎหมาย และแนวคิดทฤษฎี ด้านมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ตีความและสังเคราะห์เป็นทำข้อเสนอการพัฒนาระบบและขั้นตอนการบริหารแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมและสอดคล้อง ภายใต้อุปสรรคที่ควรจะเป็นของกรมอนามัย โดยกระบวนการจัดทำได้นำทฤษฎี และหลักการพัฒนาระบบแบบไม่ซับซ้อนที่เป็นแนวทางหรือวิธีการตัวเชื่อมระหว่างวัตถุประสงค์ (Ends) แนวทาง (Ways) และเครื่องมือ (Means) โดยยึดหลักการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและทุกฝ่ายร่วมเรียนรู้สู่มาตรฐานการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ได้รวบรวมข้อมูลจากสถานการณ์การปฏิบัติงานจริงของผู้ทำการศึกษา การเรียนรู้จากผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติด้านแผนงบประมาณและแผนงานของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย พร้อมทั้งใช้วิธีสัมภาษณ์ สอบถามด้วยเทคนิคการพูดคุยเล่าเรื่อง (Topical Interview) ประสพการณ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์และบทบาทในการขับเคลื่อนและดำเนินงานด้านนโยบาย แผนงาน และงบประมาณ ในระดับกรมของกระทรวงสาธารณสุข ร่วมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้แทนหน่วยงานระดับกอง/สำนักในสังกัดกรมอนามัย พร้อมทั้งระดมความคิดร่วมกร่าง แลกเปลี่ยนอภิปรายในเชิงปฏิบัติ สรุปบทเรียนรู้ ปรับปรุงให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และเมื่อมีการสื่อสารการใช้งานแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ได้มีสร้างแบบสอบถามและกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เพื่อการศึกษาผลการดำเนินงาน ความเข้าใจ และความพึงพอใจ จากการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ในการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

## 2. ขั้นตอนการศึกษาและวิธีการดำเนินงาน

การศึกษาเป็นการดำเนินการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และวิเคราะห์ทบทวนการดำเนินงานการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และ พ.ศ. 2561 โดยก้าวข้ามปัญหาและความท้าทายที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ภายใต้กระบวนการงานการบริหารงบประมาณในการอ้างอิงการปฏิบัติเป็นแนวทางการดำเนินงานของกรมอนามัย และสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure : SOP) โดยสรุปขั้นตอนการศึกษาและวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

### 1) ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

1.1 ประมวล ทบทวน และสังเคราะห์ข้อมูล สภาพปัญหาการดำเนินงานการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัยที่ผ่านมา และบริบทการบริหารแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ ในการเทียบเคียง เช่น การบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีความหลากหลายและบริบทการดำเนินงานเฉพาะหน่วยงาน แต่ส่วนสำคัญของทุกหน่วยงานคือความยืดหยุ่นในการปฏิบัติที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ทางการบริหารและเกิดการทบทวนให้เหมาะสมในทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเชิงคุณภาพการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

1.2 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ รูปแบบขั้นตอน ข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ คำสั่ง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถอ้างอิงและสอดคล้องตามการดำเนินงานในเชิงปฏิบัติที่ตอบสนองความต้องการความถูกต้อง และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการรับรู้และความเข้าใจตลอดความหลากหลายของรูปแบบ และจำนวนข้อปฏิบัติ หลักเกณฑ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก จึงได้ทำความเข้าใจและวิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวข้องสำคัญๆ ในการบูรณาการเชื่อมโยงให้เห็นเป็นการปฏิบัติ

1.3 วิเคราะห์ เชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนามาตรฐานเชิงคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure : SOP) ทั้งนี้ยังมีความหลากหลายในนิยามและกรอบคิดมาตรฐานเชิงคุณภาพ ขึ้นกับบริบทและสถานการณ์บริบทการปฏิบัติจริงเป็นสำคัญ จึงได้วิเคราะห์เทียบเคียงตามบริบทการดำเนินงานของกรมอนามัย

1.4 พัฒนารอบแนวคิดการจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) เพื่อให้สามารถเสริมสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาความหลากหลายในการปฏิบัติ บูรณาการระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติหน้างานจริงให้มีความเหมาะสมสามารถเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและปรับให้เข้ากับบริบทของกรมอนามัย

### 2) ระยะที่ 2 พัฒนาแบบมีส่วนร่วม

2.1 ระดมความคิดเห็น (FOCUS GROUP) ประสพการณ์ดำเนินงานในทางปฏิบัติกับผู้เกี่ยวข้อง โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง เป็นตัวแทนจากหัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่ด้านแผนงานและงบประมาณ ภายใต้กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ และบุคลากรเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการของหน่วยงาน และผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านงบประมาณและแผนงานจากกรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต สำนักงาน

ปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ดำเนินงาน และปรับกรอบแนวคิดการจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ให้สอดคล้องตามบริบทการดำเนินงานที่สามารถปรับและเสริมสร้างการพัฒนาต่อยอดสู่การปฏิบัติที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม โดยยังคงให้เกิดการพัฒนามาตรฐานเชิงคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure : SOP)

2.2 ยกร่างแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติ พร้อมทั้งสรุปบทเรียนรู้ในการปรับปรุงให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการทบทวนให้ผู้ปฏิบัติโดยตรงคือหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงานและผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องบางส่วนได้อ่านทำความเข้าใจ โดยเฉพาะความเข้าใจในเชิงปฏิบัติทั้งในของระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติหน้างานที่มีกรอบการปฏิบัติตรงกัน

### 3) ระยะที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติ

3.1 เสนอขออนุมัติความเห็นชอบแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ต่อผู้บริหารกรมอนามัย โดยจัดทำเป็นหนังสือราชการขอความเห็นชอบและอนุมัติแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน)

3.2 สื่อสาร ถ่ายทอด สร้างการรับรู้ และความเข้าใจสู่การนำไปปฏิบัติของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เมื่อแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ได้รับความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้บริหารเรียบร้อยแล้ว จึงดำเนินการสื่อสารและสร้างกระบวนการรับรู้ ความเข้าใจ ถ่ายทอดการปฏิบัติในหลายช่องทาง อาทิเช่น การจัดทำเป็นหนังสือแจ้งเวียนทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เป็นวิทยากรในการบรรยายการบริหารแผนปฏิบัติการในหน่วยงานต่างๆ และการสอดแทรกประเด็นการบริหารหรือการทบทวนความเข้าใจต่อการปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดในวาระการประชุมต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ปฏิบัติด้านการบริหารแผนปฏิบัติการเข้าร่วมประชุม เช่น การประชุมหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์กรมอนามัย เป็นต้น

### 4) ระยะที่ 4 การประเมินผล

4.1 ติดตาม ประเมินกระบวนการงานการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) พ.ศ. 2562 จากการปฏิบัติงานและการสะท้อนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

4.2 ประเมินความพึงพอใจ ความเข้าใจ และการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) โดยจัดทำแบบสำรวจออนไลน์ระดับของผู้บริหารหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน

4.3 สรุปผลการดำเนินงาน และทบทวนปรับปรุงแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ให้สอดคล้องตามบริบทการดำเนินงาน สถานการณ์ ข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถอ้างอิงและสอดคล้องต่อการดำเนินงานในเชิงปฏิบัติ โดยได้ดำเนินการทบทวนข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่มีการบังคับใช้อยู่ตลอดเวลา รวมถึงการประเมินผลการรับรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) พร้อมทั้งทบทวนแบบฟอร์มต่างๆ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

### 3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กระบวนการศึกษาและจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายการศึกษาหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง ในการร่วมระดมความคิด ยกร่าง แลกเปลี่ยนอภิปรายในเชิงปฏิบัติ สรุบทบทเรียนรู้ และปรับปรุงให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องและมีประสบการณ์โดยตรงต่อการใช้งานและการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงบประมาณและแผนปฏิบัติการ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านงบประมาณและแผนงานจากภายนอกกรมอนามัย ที่มีประสบการณ์และบทบาทในการขับเคลื่อนและดำเนินงานด้านนโยบาย แผนงาน และงบประมาณในระดับกรม ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 3 กรม ประกอบด้วย กรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การบริหารจัดการของหน่วยงาน

2) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติภายในกรมอนามัย ประกอบด้วย 2 ระดับ คือ ระดับผู้บริหารหน่วยงาน ประกอบด้วย อธิบดี รองอธิบดี และผู้อำนวยการสำนัก/กองหรือเทียบเท่า ซึ่งได้มอบนโยบาย ข้อสั่งการ และคำแนะนำในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และระดับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่ด้านแผนงานและงบประมาณภายใต้กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ และบุคลากรเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการของหน่วยงาน ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณของหน่วยงานที่ได้รับการอนุมัติจากกรมอนามัย

ทั้งนี้การศึกษาและการดำเนินงานกำหนดเป็น 4 ระยะ โดยรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

ขอบเขตการศึกษาและการดำเนินงาน	กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย
<p>ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ข้อมูลและบริบทที่เกี่ยวข้อง</li> <li>➤ สถานการณ์แวดล้อม และการบริหารจัดการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระดับผู้บริหารหน่วยงาน ประกอบด้วย อธิบดี รองอธิบดี และผู้อำนวยการสำนัก/กองหรือเทียบเท่า</li> <li>● ระดับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่ด้านแผนงานและงบประมาณภายใต้กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ และบุคลากรเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการของหน่วยงาน</li> </ul>
<p>ระยะที่ 2 พัฒนาแบบมีส่วนร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ระดมความคิดเห็น (FOCUS GROUP)</li> <li>➤ ยกร่างแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านงบประมาณและแผนงานจากภายนอก 3 คน ประกอบด้วย กรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข</li> <li>● หัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่ด้านแผนงานและงบประมาณภายใต้กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ จำนวน 10 คน</li> </ul>

ขอบเขตการศึกษา และการดำเนินงาน	กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย
<p><b>ระยะที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ขออนุมัติความเห็นชอบ</li> <li>➢ สื่อสาร ถ่ายทอด สร้างการรับรู้ ความเข้าใจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน</li> </ul> <p><b>ระยะที่ 4 ประเมินผล</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ติดตามและประเมินกระบวนการ</li> <li>➢ ประเมินความพึงพอใจ ความเข้าใจ และการปฏิบัติ</li> <li>➢ สรุปผล และทบทวนปรับปรุง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ระดับผู้บริหารหน่วยงาน</b> ประกอบด้วย อธิบดี รองอธิบดี และผู้อำนวยการสำนัก/กองหรือเทียบเท่า</li> <li>● <b>ระดับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน</b> ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่ด้านแผนงานและงบประมาณภายใต้กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ และบุคลากรเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการของหน่วยงาน</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกอง/สำนักหรือเทียบเท่า 9 คน</li> <li>● กลุ่มที่ 2 ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน 20 คน</li> <li>● กลุ่มที่ 3 ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนงานและงบประมาณ ภายใต้กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน 45 คน</li> <li>● กลุ่มที่ 4 ผู้รับผิดชอบโครงการ/เจ้าของโครงการระดับหน่วยงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน 99 คน</li> </ul>

ตารางที่ 1 การรวบรวมข้อมูลและการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการการเก็บ

การศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงวิจัยคุณภาพ โดยมีวิธีการเก็บข้อมูล 2 ประเภท คือ 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลโดยตรง ในการสัมภาษณ์ สอบถาม พูดคุยเล่าเรื่อง (Topical Interview) และการใช้แบบสอบถามประเมินผล ความพึงพอใจ และความเข้าใจ รวมถึงการระดมความคิดร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการ หนังสือ นโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้อง คำสั่ง ข้อสั่งการต่าง ๆ และรายงานการประชุมตลอดจนศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบหรือระบบ แนวคิดทฤษฎี และข้อมูลดิจิทัลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานกรอบแนวคิดทฤษฎี และแนวคิดนำของเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อนำมาสู่ข้อสรุปตามขั้นตอนรูปแบบหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการจัดทำข้อเสนอ และใช้การแจกแจงข้อมูลเป็นเชิงปริมาณและร้อยละจากแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบหาความสัมพันธ์ของข้อมูล และสังเคราะห์ผลการดำเนินงาน ความเข้าใจ และความพึงพอใจ จากการศึกษาปฏิบัติตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน)

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การบริหารแผนปฏิบัติการในภาพรวมของกรมอนามัย มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ สอดคล้องตามวิธีการงบประมาณและแนวทางการจัดทำงบประมาณประจำปี ซึ่งได้ขับเคลื่อนการดำเนินงานพร้อมทั้งทบทวนกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่กระบวนการจัดทำงบประมาณ โดยมีการทบทวนยุทธศาสตร์เป้าหมายการดำเนินงาน กลยุทธ์/มาตรการ และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมสำคัญ ให้สอดคล้องกับนโยบายในการจัดทำของงบประมาณประจำปี เพื่อส่งให้สำนักงบประมาณจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เสนอให้คณะรัฐมนตรีเห็นชอบเข้าสู่การพิจารณาของรัฐสภาในการอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี กระบวนการต่อมาคือ การบริหารงบประมาณ เป็นการนำงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับการอนุมัติไปใช้จ่าย โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของหน่วยงานในการแปลงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมอนามัยสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน และกระบวนการสุดท้ายคือกระบวนการติดตาม และประเมินผล เป็นการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ภายใต้เป้าหมายการดำเนินงานของกรมอนามัย และรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณต่อสำนักงบประมาณและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

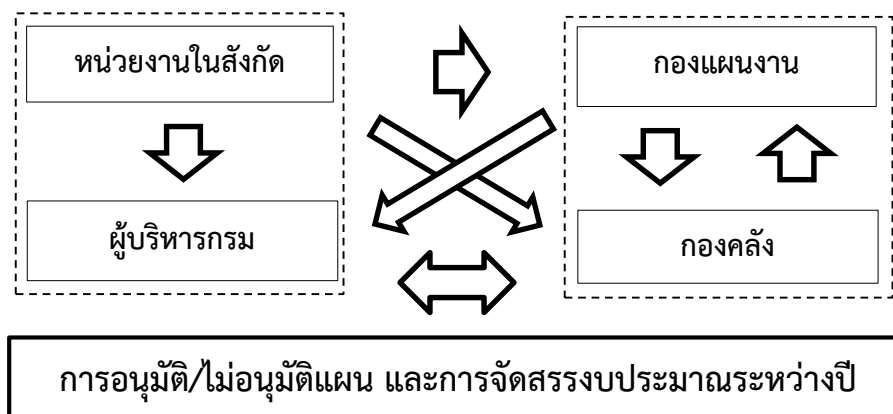
ทั้งนี้จากการศึกษาสถานการณ์ สภาพปัญหา แนวคิด นโยบาย ข้อเสนอ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่าจากการปฏิบัติที่ผ่านมาในอดีตการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ ยังขาดขั้นตอนและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดสรรและบริหารงบประมาณ เกิดความสับสนและหลากหลายในการปฏิบัติงานตามความต้องการของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน หรือการสั่งการของผู้บริหารที่มีการมอบหมายเป็นการเฉพาะครั้ง จึงทำให้การปฏิบัติไม่เป็นระบบขั้นตอนและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันภายในกรมอนามัย ดังนั้นผู้บริหารกรมอนามัยได้ให้ความสำคัญกับการสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการปฏิบัติงานของกรมอนามัย จึงได้พัฒนาข้อเสนอในการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัยภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ ให้เกิดกลไก ขั้นตอน และมาตรฐานการดำเนินงานที่สำคัญ และจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณระดับหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย เมื่อแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานอยู่ระหว่างการพิจารณาและหลังจากการได้รับอนุมัติจากผู้บริหารกรมอนามัย (ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดิน) เพื่อเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติงาน และสร้างความเข้าใจเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อ้างอิงในการดำเนินงานมิให้เกิดข้อผิดพลาด พร้อมทั้งเสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพในการปฏิบัติงานของกรมอนามัย โดยสรุปผลการศึกษาเป็น 4 ระยะ ดังนี้

## 1. ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

### 1) โครงสร้างการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี

การดำเนินงานตามกระบวนการและขั้นตอนการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี ได้ดำเนินการเป็นภาระงานปกติและเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของกองแผนงาน ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานและคณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่ด้วยการดำเนินงานดังกล่าวขาดการจัดทำเป็นเอกสารหรือคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งได้ปฏิบัติงานด้วยประสบการณ์ การสอนและส่งต่อกันตามหน้าที่การปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของหน่วยงาน ที่อยู่ระหว่างการพิจารณาและหลังจากการได้รับอนุมัติจากผู้บริหารกรมอนามัย ภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ เป็นขั้นตอนสำคัญในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และนโยบายสำคัญของกรมอนามัยสู่การปฏิบัติ โดยการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับการอนุมัติไปใช้จ่าย ให้กับหน่วยงานในสังกัดของกรมอนามัย ไปจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีระดับหน่วยงาน ตามกรอบแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมอนามัยสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะเห็นได้ว่ากรมอนามัยมีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้กับหน่วยงานที่ผ่านมา โดยไม่ทราบแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งเป็นความเสี่ยงสำคัญในการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมอนามัย

ด้วยการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ ยังขาดขั้นตอนและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดสรรและบริหารงบประมาณ ซึ่งไม่ได้กำหนดเป็นการเฉพาะว่าหน่วยงานใดหรือการดำเนินงานมีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไร จึงทำให้โครงสร้างการบริหารงบประมาณประจำปีไม่ชัดเจนและการดำเนินงานยังขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร พร้อมทั้งเกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการกำหนดการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอนและประเด็นการปฏิบัติ หรือไม่ได้แยกแยะให้เห็นเป็นกรณีต่างๆ ในการตรวจสอบและการพิจารณาความเหมาะสมในการจัดสรร การบริหารแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีอย่างไร ซึ่งทำให้เกิดการปฏิบัติที่หลากหลายตามความต้องการของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน หรือการสั่งการของผู้บริหารที่มีการมอบหมายเป็นการเฉพาะครั้ง โดยเห็นได้จากแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงบประมาณประจำปี



การดำเนินงานในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีที่ผ่านมาของกรมอนามัย ได้ปฏิบัติโดยข้อสั่งการหรือการมอบหมายเป็นครั้งคราวจากผู้บริหาร โดยไม่ได้รวบรวมการดำเนินงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ หรือกำหนดโครงสร้างการบริหารแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนเป็นเอกสารแนวทางการปฏิบัติที่กำหนดการดำเนินงานแต่อย่างใด ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลาตามความคล่องตัวในการปฏิบัติและประสบการณ์ทางการบริหารแผนปฏิบัติการและการปฏิบัติของแต่ละบุคคล โดยยึดปฏิบัติตามการมอบหมายให้ปฏิบัติในแต่ละครั้ง

## 2) สถานการณ์และสภาพแวดล้อมด้านการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี

จากโครงสร้างการบริหารงบประมาณประจำปีและแนวปฏิบัติที่ไม่ชัดเจน จึงทำให้ขั้นตอนในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และนโยบายสำคัญของกรมอนามัยสู่การปฏิบัติ ไม่มีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยไม่ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีระดับหน่วยงาน เพื่อประกอบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับการอนุมัติใช้จ่ายให้กับหน่วยงาน โดยไม่สามารถวิเคราะห์หรือเชื่อมโยงได้ว่าการดำเนินงานของหน่วยงานในกำกับของกรมอนามัย มีการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการ/แผนงานอย่างไร ในการส่งผลสำเร็จในทิศทางเดียวกันในการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมอนามัย ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เป็นปีแรกที่กำหนดให้หน่วยงานในกำกับของกรมอนามัยจัดทำแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงาน ตามกรอบเงินที่มีการจัดสรรให้กับหน่วยงาน เพื่อให้กองแผนได้วิเคราะห์ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมอนามัย พร้อมทั้งกลิ่นกรอง คุณภาพ และประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการฯ ในการนำเสนออธิบดีกรมอนามัยพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่อไป เพื่อให้เกิดการมองเป้าหมายและมีทิศทางที่ชัดเจนสู่การปฏิบัติให้เห็นรูปธรรมของกรมอนามัยเป็นภาพเดียวกัน ในการถ่ายระดับการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติให้เห็นรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งจะพบปัญหาและข้อติดขัดของความไม่เข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงานพอสมควร และกำหนดแนวทางการปฏิบัติให้มีการอนุมัติแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงานก่อนที่จะมีการโอนจัดสรรงบประมาณและการเริ่มดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ซึ่งส่งผลให้การอนุมัติแผนปฏิบัติการของหน่วยงานไม่สามารถดำเนินการในครั้งเดียวกันทั้งหมด ขึ้นอยู่กับคุณภาพของแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงาน ส่งผลให้การโอนจัดสรรงบประมาณและการเริ่มดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดล่าช้าออกไปในบางหน่วยงาน อีกทั้งในปีงบประมาณ 2560 ได้เริ่มกำหนดแบบฟอร์มการเขียนโครงการ แบบฟอร์มการปรับแผนปฏิบัติการ แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงโครงการของกรมอนามัยในการขออนุมัติดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดความไม่เข้าใจของแบบฟอร์มต่างๆ ซึ่งมีหน่วยงานและผู้ปฏิบัติบางส่วนปฏิบัติไม่ถูกต้องหรือดำเนินการปฏิบัติไม่เป็นแนวทางเดียวกันอยู่จำนวนหนึ่ง ทำให้เกิดความหลากหลายและการสับสนของผู้บริหารในการพิจารณาเห็นชอบหรือการอนุมัติการบริหารแผนปฏิบัติการ ซึ่งไม่เป็นไปในรูปแบบเดียวกันของหน่วยงานในกรมอนามัย

ด้วยช่วงการเปลี่ยนผ่านการดำเนินงานได้มอบหมายกองแผนงานในการกำกับติดตามและสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงาน ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

และเข้าสู่การดำเนินงานในรอบปีที่ 2 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีความเข้าใจและสามารถดำเนินงานได้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงได้มีข้อสั่งการมอบหมายการดำเนินงานนโยบายสำคัญด้านงบประมาณและการเงินการคลัง ในการนำเสนออธิบดีต้องผ่านการตรวจสอบจากกองแผนงานมาก่อน และให้หน่วยงานเจ้าของเรื่องดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนแนวทางที่กองแผนงานกำหนด และในกรณีที่ยังไม่มีขั้นตอนแนวทางการตรวจสอบที่ชัดเจนแน่นอน ให้จัดทำขั้นตอนแนวทางให้ชัดเจนเพื่อถือปฏิบัติในกรมอนามัย ซึ่งมีการมอบหมายอย่างชัดเจนตามคำสั่งกรมอนามัยที่ 207/2561 เรื่อง มอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมอนามัยปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมอนามัย ลงวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2561 โดยระบุในเงื่อนไขหลักเกณฑ์เฉพาะประกอบคำสั่งฯ ดังกล่าว ซึ่งเป็นข้อสั่งการครั้งแรกของกรมอนามัยที่มีคำสั่งกรมอนามัยที่กำหนดไว้ และได้กำหนดเป็นข้อสั่งการต่อมาในคำสั่งกรมอนามัยอย่างต่อเนื่องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารกรมอนามัย

ตามข้อสั่งการที่ได้รับมอบหมาย กองแผนงานจึงได้ทำการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และวิเคราะห์ทบทวนการดำเนินงานการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และ พ.ศ. 2561 ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอการพัฒนารอบแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ เพื่อสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการอ้างอิงการปฏิบัติเป็นแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย

### 3) สภาพปัญหาในการบริหารจัดการ

บริบทการเปลี่ยนแปลงและขาดความชัดเจนในการดำเนินงาน โดยเฉพาะการถือปฏิบัติตามการปฏิบัติที่มีความหลากหลายและการดำเนินการที่แตกต่างตามประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้อง และการขาดการควบคุมกำกับ ทำให้กระบวนการจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) พบความยุ่งยากและซับซ้อนเป็นอย่างมาก ทั้งในบริบทของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีความต้องการและความเข้าใจที่หลากหลาย โดยเฉพาะขอบเขตการดำเนินงานที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักของกฎหมายระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ความหลากหลายของรูปแบบ ขั้นตอน และแบบฟอร์มในการดำเนินงานและการปฏิบัติในการบริหารแผนปฏิบัติการของกรมอนามัย ที่แตกต่างกันตามบริบทของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในแต่ละระดับ

2. ความซับซ้อนของข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การพัฒนาแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการของกรมอนามัยสามารถใช้อ้างอิงและสอดคล้องต่อการดำเนินงานในเชิงปฏิบัติโดยไม่ขัดแย้งกับข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

3. ความเข้าใจในเชิงระบบและกรอบแนวคิดการพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารแผนปฏิบัติการของกรมอนามัย ภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ ในแต่ละบุคคลและแต่ละระดับแตกต่างกันและไม่เท่ากัน จึงต้องดำเนินการอธิบาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โน้มน้าวจริงจัง และหาจุดร่วมทั้งเชิงการบริหารและเชิงปฏิบัติในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม

4. ความเคยชินกับระบบ รูปแบบ ขั้นตอน วัฒนธรรมการปฏิบัติในการดำเนินงานและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในแต่ละระดับต่อการปรับเปลี่ยนทางความคิดและกรอบแนวคิด (Paradigm Shift) ในการมองการขับเคลื่อนงานเชิงระบบและสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพในการปฏิบัติงานแบบยั่งยืนในระยะยาว

5. ความเข้าใจและการนำไปใช้ในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติในการสื่อสารถ่ายทอดการดำเนินงานให้เกิดคุณภาพในการปฏิบัติในระดับล่างสุดหรือผู้ปฏิบัติหน้างานในระยะแรก เกิดข้อติดขัดในการสื่อสารและทำความเข้าใจที่เกิดจากความเคยชินกับการดำเนินการแบบเดิม ทั้งนี้ได้เพิ่มช่องทางและรูปแบบสื่อสารสร้างความเข้าใจในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น จึงทำให้การขับเคลื่อนมีคุณภาพมากขึ้นตามลำดับ

## 2. ระยะที่ 2 การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

จากการระดมความคิดเห็น (focus group) ประสพการณ์ดำเนินงานในทางปฏิบัติกับผู้เกี่ยวข้อง ได้ร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสพการณ์ดำเนินงาน และปรับกรอบแนวคิดให้สอดคล้องตามบริบทการดำเนินงานอย่างเหมาะสม เกิดการพัฒนามาตรฐานเชิงคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure : SOP) จึงได้พัฒนาข้อเสนอในการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัยภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ ให้เกิดกลไก ขั้นตอน และมาตรฐานการดำเนินงานที่สำคัญ และจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ประกอบด้วย 3 กระบวนการดำเนินงานหลัก ดังนี้

### 1) การอนุมัติดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม (กรณีเร่งด่วน) ก่อนแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้รับอนุมัติจากกรมอนามัย

#### หลักเกณฑ์การอนุมัติ

1) โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินงาน ซึ่งโครงการ/กิจกรรมดังกล่าวอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน แต่อยู่ระหว่างเสนอหรือการพิจารณาอนุมัติของกรมฯ

#### 2) เอกสารประกอบการขออนุมัติ

- หนังสือขออนุมัติโครงการ (เรียนอธิบดีกรมอนามัย ผ่านผู้อำนวยการกองแผนงาน)

- โครงการ ตามแบบฟอร์มการจัดทำโครงการของกรมอนามัย

- แผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายรายเดือน

- แนวทางการบริหารความเสี่ยง (โครงการที่มีงบประมาณ ตั้งแต่ 5 แสนบาทขึ้นไป/หรือ

โครงการที่หน่วยงานพิจารณาว่าส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์/ตัวชี้วัด/เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กรมอนามัย)

- (ร่าง)แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ที่อยู่ระหว่างเสนอหรือการพิจารณาอนุมัติของ

กรมอนามัย

### ขั้นตอนการดำเนินการ

- 1) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน จัดทำโครงการ/แผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายรายเดือน/แนวทางการบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มการจัดทำโครงการของกรมอนามัย
- 2) หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของโครงการในระบบ DOC ตาม (ร่าง)แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน นโยบาย หลักเกณฑ์และระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำเสนอผู้อำนวยการหน่วยงาน
- 3) ผู้อำนวยการหน่วยงาน พิจารณาเห็นชอบและลงนามเป็นผู้เสนอโครงการ (เสนอเรื่องผ่านกองแผนงาน) หรือไม่เห็นชอบส่งคืนหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์/ผู้รับผิดชอบโครงการ
- 4) กองแผนงาน ตรวจสอบโครงการตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี นโยบาย กรอบการดำเนินงาน กรอบการจัดสรรงบประมาณของกรมอนามัย และ(ร่าง)แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ที่อยู่ระหว่างเสนอหรือการพิจารณาอนุมัติของกรมอนามัย และจัดทำหนังสือบันทึกเสนออธิบดีกรมอนามัย (เสนอผ่านรองอธิบดีกรมอนามัยที่กำกับดูแลหน่วยงาน)
- 5) รองอธิบดีกรมอนามัย พิจารณาเห็นชอบและลงนามในหนังสือบันทึกผ่านเรื่องไปยังอธิบดีกรมอนามัย หรือไม่เห็นชอบส่งคืนเรื่องให้กองแผนงาน
- 6) อธิบดีกรมอนามัย พิจารณาเห็นชอบและลงนามอนุมัติโครงการ หรือไม่เห็นชอบส่งคืนเรื่องให้กองแผนงาน
- 7) กองแผนงาน ดำเนินการ เห็นชอบและอนุมัติ จัดทำบันทึกแจ้งหน่วยงานและกองคลัง เพื่อดำเนินการต่อไป และสำเนาโครงการเพื่อใช้ในการตรวจสอบกับแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานในระบบ DOC และกำกับติดตาม ไม่เห็นชอบ ส่งคืนเรื่องหน่วยงาน
- 8) หน่วยงานส่งคืนกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อใช้ในการกำกับติดตามการดำเนินงานในระบบ DOC และผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน เพื่อดำเนินการตามโครงการที่รับอนุมัติ และรายงานความก้าวหน้า/ผลการดำเนินงานในระบบ DOC

## ขออนุมัติโครงการ (กรณีเร่งด่วน ก่อนอนุมัติแผนฯ)



ภาพที่ 3 Flow chart สรุปขั้นตอนการอนุมัติดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม (กรณีเร่งด่วน)  
ก่อนแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้รับอนุมัติจากกรมอนามัย

## 2) การอนุมัติโครงการหลังแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้รับอนุมัติจากกรมอนามัย

### 2.1 การอนุมัติโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน

#### หลักเกณฑ์การอนุมัติ

- 1) โครงการที่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินงานและได้รับจัดสรรงบประมาณจากกรมอนามัย ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน
- 2) เอกสารประกอบการขออนุมัติ
  - หนังสือขออนุมัติโครงการ (เรียนผู้อำนวยการหน่วยงาน (หน่วยงานส่วนภูมิภาค) /อธิบดีกรมอนามัย (หน่วยงานส่วนกลาง))
  - โครงการ ตามแบบฟอร์มการจัดทำโครงการของกรมอนามัย
  - แผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายรายเดือน
  - แนวทางการบริหารความเสี่ยง (โครงการที่มีงบประมาณ ตั้งแต่ 5 แสนบาทขึ้นไป/หรือโครงการที่หน่วยงานพิจารณาว่าส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย/ตัวชีวิต/เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ)
  - สำเนาแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่ได้อนุมัติจากกรมอนามัยแล้ว

#### ขั้นตอนการดำเนินการ

- 1) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน จัดทำโครงการ/แผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายรายเดือน/แนวทางการบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มการจัดทำโครงการของกรมอนามัย
- 2) หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของโครงการในระบบ DOC ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่ได้อนุมัติจากกรมอนามัย และระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำเสนอผู้อำนวยการหน่วยงาน
- 3) การอนุมัติโครงการ (ตามมอบอำนาจ)
  - หน่วยงานส่วนภูมิภาค ผู้อำนวยการหน่วยงาน พิจารณาเห็นชอบและลงนามอนุมัติโครงการ หรือไม่เห็นชอบส่งคืนกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
  - หน่วยงานส่วนกลาง ผู้อำนวยการหน่วยงาน พิจารณาเห็นชอบและลงนามเป็นผู้เสนอโครงการ หรือไม่เห็นชอบส่งคืนกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน กรณีเห็นชอบเสนอเรื่องให้รองอธิบดีกรมอนามัยที่กำกับดูแลหน่วยงาน พิจารณาเห็นชอบและลงนามอนุมัติโครงการ หรือไม่เห็นชอบให้ส่งคืนเรื่องให้หน่วยงาน (กรณีโครงการมีวงเงินงบประมาณเกินอำนาจรองอธิบดีฯ ลงนามในหนังสือบันทึกผ่านเรื่องไปยังอธิบดีกรมอนามัย พิจารณาเห็นชอบและลงนามอนุมัติโครงการ หรือไม่เห็นชอบให้ส่งคืนเรื่องให้หน่วยงาน)

- 4) กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน สำเนาโครงการที่ได้รับอนุมัติเพื่อใช้ในการกำกับติดตามการดำเนินงานในระบบ DOC และคืนเรื่องให้ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน
- 5) ผู้รับผิดชอบ/กลุ่มงาน ดำเนินการตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ และรายงานความก้าวหน้า/ผลการดำเนินงานในระบบ DOC



ภาพที่ 4 Flow chart สรุปขั้นตอนการอนุมัติดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้รับอนุมัติจากกรมอนามัย

## 2.2 การอนุมัติโครงการนอกแผนปฏิบัติการ กรณีกรมอนามัยจัดสรรงบประมาณเพิ่ม

### หลักเกณฑ์การอนุมัติ

- 1) โครงการใหม่ นอกแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน โดยได้รับการอนุมัติจัดสรรงบประมาณให้ดำเนินงานจากกรมอนามัยเพิ่มระหว่างปีงบประมาณ
- 2) โครงการ/กิจกรรมตามนโยบาย กรอบการดำเนินงานของกรมอนามัย ที่จำเป็นต้องดำเนินการในปีงบประมาณ ในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงานตามภารกิจของกรมอนามัย
- 3) เอกสารประกอบการขออนุมัติ
  - หนังสือขออนุมัติโครงการ (เรียนผู้อำนวยการหน่วยงาน (หน่วยงานส่วนภูมิภาค) /อธิบดีกรมอนามัย (หน่วยงานส่วนกลาง))
  - โครงการ ตามแบบฟอร์มการจัดทำโครงการของกรมอนามัย
  - แผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายรายเดือน
  - แนวทางการบริหารความเสี่ยง (โครงการที่มีงบประมาณ ตั้งแต่ 5 แสนบาทขึ้นไป/หรือโครงการที่หน่วยงานพิจารณาว่าส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย/ตัวชีวิต/เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ)
  - สำเนาหนังสือการอนุมัติจัดสรรงบประมาณเพิ่มจากกรมอนามัย
  - สำเนาแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่ได้อนุมัติจากกรมอนามัยแล้ว

### ขั้นตอนการดำเนินการ

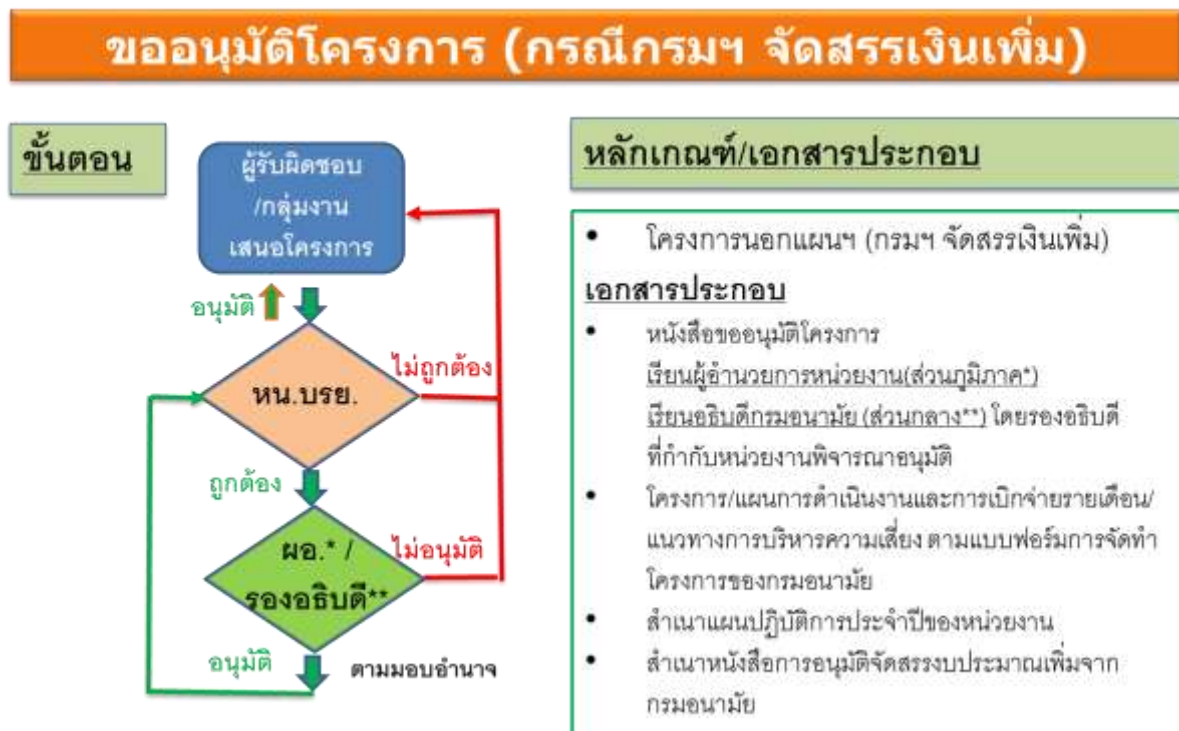
- 1) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน จัดทำโครงการ/แผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายรายเดือน/แนวทางการบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มการจัดทำโครงการของกรมอนามัย
- 2) หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องตามนโยบายหลักเกณฑ์การอนุมัติโครงการ แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่ได้อนุมัติจากกรมอนามัย และระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำเสนอผู้อำนวยการหน่วยงาน
- 3) การอนุมัติโครงการ (ตามมอบอำนาจ)
  - หน่วยงานส่วนภูมิภาค ผู้อำนวยการหน่วยงาน พิจารณาเห็นชอบและลงนามอนุมัติโครงการ หรือไม่เห็นชอบส่งคืนกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
  - หน่วยงานส่วนกลาง ผู้อำนวยการหน่วยงาน พิจารณาเห็นชอบและลงนามเป็นผู้เสนอโครงการ หรือไม่เห็นชอบส่งคืนกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน กรณีเห็นชอบเสนอเรื่องให้รองอธิบดีกรมอนามัยที่กำกับดูแลหน่วยงาน พิจารณาเห็นชอบและลงนามอนุมัติ



โครงการ (กรณีโครงการมีวงเงินงบประมาณเกินอำนาจรองอธิบดีฯ ลงนามในหนังสือบันทึกผ่านเรื่องไปยังอธิบดีกรมอนามัย เพื่อพิจารณาเห็นชอบและลงนามอนุมัติโครงการ หรือไม่เห็นชอบให้ส่งคืนเรื่องให้หน่วยงาน)

4) กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน สำเนาโครงการที่ได้รับอนุมัติให้กองแผนงานเพื่อใช้ในการกำกับติดตามการดำเนินงานในระบบ DOC และคืนเรื่องให้ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน

5) ผู้รับผิดชอบ/กลุ่มงาน ดำเนินการตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ บันทึกโครงการและรายงานความก้าวหน้า ผลการดำเนินงานในระบบ DOC



ภาพที่ 5 Flow chart สรุปขั้นตอนการอนุมัติดำเนินงานโครงการนอกแผนปฏิบัติการ  
กรณีกรมอนามัยจัดสรรงบประมาณเพิ่ม

## 2.3 การอนุมัติโครงการนอกแผนปฏิบัติการ กรณีหน่วยงานขอรับการจัดสรรงบประมาณกรมอนามัยเพิ่ม หลักเกณฑ์การอนุมัติ

- 1) โครงการใหม่นอกแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน
- 2) โครงการ/กิจกรรมตามนโยบาย กรอบการดำเนินงานของกรมอนามัย ที่จำเป็นต้องดำเนินการใน  
ปีงบประมาณ ในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงานตามภารกิจของกรมอนามัย โดยหน่วยงานมี  
ความจำเป็นต้องขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากส่วนกลางกรมอนามัย ซึ่งไม่สามารถปรับแผนหรือบริหาร  
จัดการงบประมาณภายในหน่วยงานได้
- 3) เอกสารประกอบการขออนุมัติ
  - หนังสือขอรับการสนับสนุนงบประมาณส่วนกลางกรมฯ และอนุมัติโครงการ  
(เรียนอธิบดีกรมอนามัย ผ่านผู้อำนวยการกองแผนงาน)
  - โครงการ ตามแบบฟอร์มการจัดทำโครงการของกรมอนามัย
  - แผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายรายเดือน
  - แนวทางการบริหารความเสี่ยง (โครงการที่มีงบประมาณ ตั้งแต่ 5 แสนบาทขึ้นไป/หรือ  
โครงการที่หน่วยงานพิจารณาว่าส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์/ตัวชี้วัด/เป้าหมายตามแผน  
ยุทธศาสตร์ฯ)
  - สำเนาแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่ได้อนุมัติจากกรมอนามัยแล้ว

### ขั้นตอนการดำเนินการ

- 1) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน จัดทำโครงการ/แผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายรายเดือน/  
แนวทางการบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มการจัดทำโครงการของกรมอนามัย
- 2) หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องตามนโยบาย  
หลักเกณฑ์การอนุมัติโครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่ได้อนุมัติจากกรมอนามัย และ  
ระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำเสนอผู้อำนวยการหน่วยงาน
- 3) ผู้อำนวยการหน่วยงาน พิจารณาเห็นชอบและลงนามเป็นผู้เสนอโครงการ (เสนอเรื่องผ่าน  
กองแผนงาน) หรือไม่เห็นชอบส่งคืนกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบโครงการ
- 4) กองแผนงาน ตรวจสอบโครงการ ประสานกองคลังเพื่อให้ข้อมูลประกอบการพิจารณา และ  
จัดทำหนังสือบันทึกเสนออธิบดีกรมอนามัย (เสนอผ่านรองอธิบดีที่กำกับดูแลหน่วยงาน)
- 5) การอนุมัติจัดสรรงบประมาณและโครงการ
  - กรณีวงเงินงบประมาณรองอธิบดีกรมอนามัย (ที่ได้รับจัดสรรจากอธิบดีกรมอนามัย)  
รองอธิบดีกรมอนามัย พิจารณาเห็นชอบและลงนามอนุมัติโครงการ หรือไม่เห็นชอบส่งคืนเรื่องให้กองแผนงาน

- กรณีวงเงินงบประมาณอนุมัติ รองอธิบดีกรมอนามัย พิจารณาเห็นชอบและลงนามในหนังสือบันทึกผ่านเรื่องไปยังอธิบดีกรมอนามัย เพื่อพิจารณาเห็นชอบและลงนามอนุมัติโครงการหรือไม่เห็นชอบส่งคืนเรื่องให้กองแผนงาน

6) กองแผนงาน ดำเนินการ

เห็นชอบและอนุมัติ จัดทำบันทึกแจ้งหน่วยงานและกองคลัง เพื่อดำเนินการต่อไป และสำเนาโครงการเพื่อใช้ในการตรวจสอบโครงการในระบบ DOC กับแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน และกำกับติดตาม ไม่เห็นชอบ ส่งคืนเรื่องหน่วยงาน

7) หน่วยงานส่งคืนกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน โดยสำเนาโครงการเพื่อใช้ในการกำกับติดตามการดำเนินงานในระบบ DOC และคืนเรื่องให้ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน เพื่อดำเนินการตามโครงการที่รับอนุมัติ บันทึกโครงการและรายงานความก้าวหน้า/ผลการดำเนินงานในระบบ DOC



ภาพที่ 6 Flow chart สรุปขั้นตอนการอนุมัติดำเนินงานโครงการนอกแผนปฏิบัติการ

กรณีหน่วยงานขอรับการจัดสรรงบประมาณกรมอนามัยเพิ่ม

### 3) การปรับแผนปฏิบัติการประจำปี

#### เงื่อนไขการปรับแผนปฏิบัติการ

- 1) รองรับนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล กระทรวงสาธารณสุข กรมอนามัย
- 2) ไม่กระทบเชิงลบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายการดำเนินงานของโครงการ (ปรับเปลี่ยน/ปรับลด/ยกเลิก) ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกรมอนามัยที่ได้รับอนุมัติตามแผนปฏิบัติการหน่วยงาน (กรณีมีความจำเป็นในการปรับแผนที่มีผลกระทบเชิงลบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการ ให้เสนอขออนุมัติปรับแผนให้กรมอนามัยพิจารณาผ่านกองแผนงาน **ดำเนินการตามขั้นตอนข้อ 3.2)**
- 3) เพิ่มกิจกรรม/โครงการใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการดำเนินงานตามภารกิจของกรมอนามัย ภายใต้งบรายจ่ายเดียวกัน แผนการจัดสรรงบประมาณเดียวกัน และสอดคล้องตามเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของแผนการจัดสรรงบประมาณ
- 4) กรณีมีหนี้สาธารณะอุปโภคค้างชำระหรือประมาณการค่าใช้จ่ายจนถึงสิ้นปีงบประมาณ คาดว่าจะมีค่าสาธารณูปโภคค้างชำระ หรือมีค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องจ่ายตามข้อผูกพัน เช่น ค่าจ้างเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ค่าจ้างแม่บ้านทำความสะอาด ฯลฯ ให้หน่วยงานดำเนินการปรับแผน เพื่อนำไปชำระหนี้ดังกล่าวเป็นลำดับแรกก่อนและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่จำเป็น ตามลำดับ
- 5) งบดำเนินงาน (ขั้นต่ำ/ค่าตอบแทนตามสิทธิ์) หากมีเงินงบประมาณเหลือจ่าย ให้ปรับแผนคืนกรมอนามัย

#### 3.1 การปรับแผนปฏิบัติการในหน่วยงาน

##### หลักเกณฑ์การอนุมัติ

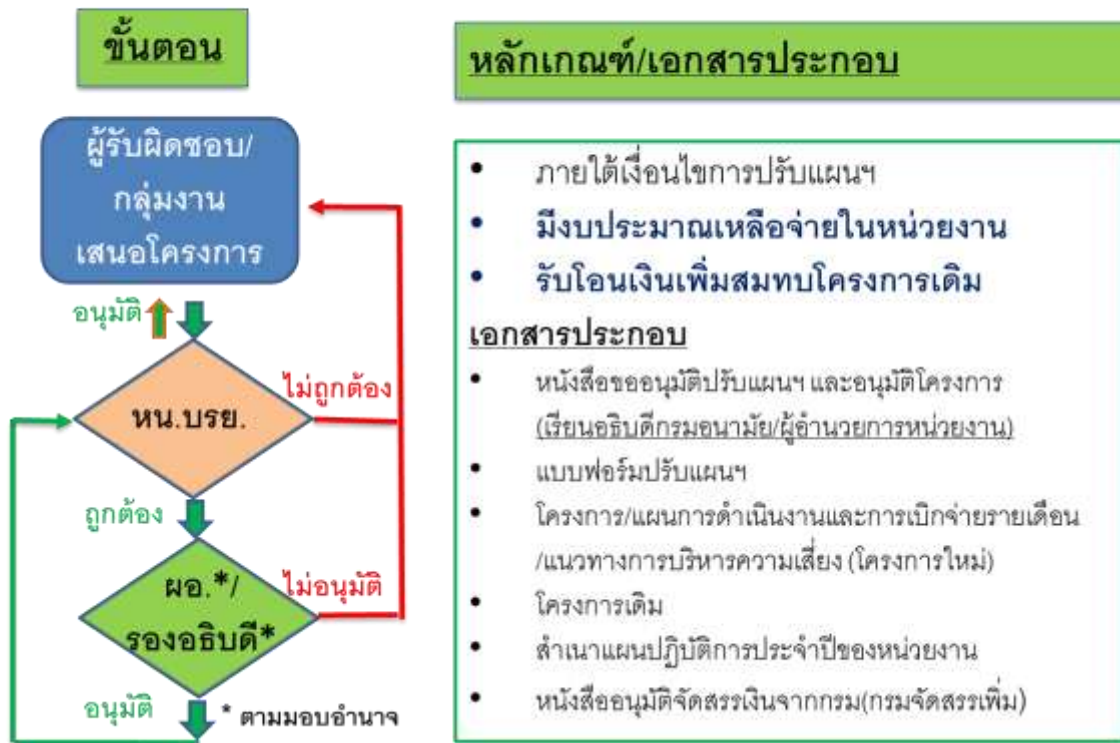
- 1) การปรับแผน อยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับแผนปฏิบัติการ
- 2) เพิ่มกิจกรรมใหม่หรือโครงการใหม่ นอกแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่ได้รับการอนุมัติโครงการและการจัดสรรงบประมาณไปแล้ว โดยมีงบประมาณเหลือจ่ายหรือคาดว่าจะมีงบประมาณเหลือจ่ายในหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน
- 3) โครงการ/กิจกรรมเดิมที่ได้รับอนุมัติตามแผนปฏิบัติการหน่วยงาน โดยรับโอนการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจากกรมอนามัยเพื่อสมทบ
- 4) เอกสารประกอบการขออนุมัติ
  - หนังสือขออนุมัติปรับแผนปฏิบัติการ และอนุมัติการดำเนินงานโครงการ(กรณีเพิ่มโครงการใหม่ นอกแผนปฏิบัติการประจำปี) (เรียนผู้อำนวยการหน่วยงาน (หน่วยงานส่วนภูมิภาค) /เรียนอธิบดีกรมอนามัย (หน่วยงานส่วนกลาง))
  - แบบฟอร์มการปรับแผน

- โครงการใหม่ ตามแบบฟอร์มการจัดทำโครงการของกรมอนามัย (กรณีเพิ่มโครงการใหม่นอกแผนปฏิบัติการประจำปี)
- แผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายรายเดือน
- แนวทางการบริหารความเสี่ยง (โครงการที่มีงบประมาณ ตั้งแต่ 5 แสนบาทขึ้นไป/หรือโครงการที่หน่วยงานพิจารณาว่าส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย/ตัวชี้วัด/เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ)
- สำเนาโครงการเดิม ก่อนปรับแผน
- สำเนาหนังสือการอนุมัติจัดสรรงบประมาณเพิ่มจากกรมอนามัย (กรณีรับโอนการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจากกรมอนามัยเพื่อสมทบกิจกรรม/โครงการเดิม)
- สำเนาแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่ได้อนุมัติจากกรมอนามัยแล้ว

### ขั้นตอนการดำเนินการ

- 1) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน จัดทำแบบฟอร์มการปรับแผน /จัดทำโครงการ /แผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายรายเดือน/แนวทางการบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มของกรมอนามัย
- 2) หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของแบบฟอร์มการปรับแผน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่ได้อนุมัติจากกรมอนามัย และระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำเสนอผู้อำนวยการหน่วยงาน
- 3) การอนุมัติปรับแผนปฏิบัติการ (ตามมอบอำนาจ)
  - หน่วยงานส่วนภูมิภาค ผู้อำนวยการหน่วยงาน พิจารณาเห็นชอบโดยลงนามอนุมัติปรับแผนและลงนามอนุมัติโครงการ (เพิ่มโครงการใหม่นอกแผนฯ) หรือไม่เห็นชอบส่งคืนกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน /ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน
  - หน่วยงานส่วนกลาง ผู้อำนวยการหน่วยงาน พิจารณาเห็นชอบและลงนามเป็นผู้เสนอโครงการ (เพิ่มโครงการใหม่นอกแผนฯ) หรือไม่เห็นชอบส่งคืนกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน หากเห็นชอบเสนอเรื่องให้รองอธิบดีกรมอนามัยที่กำกับดูแลหน่วยงาน พิจารณาเห็นชอบและลงนามอนุมัติโครงการ (กรณีโครงการมีวงเงินงบประมาณเกินอำนาจรองอธิบดีฯ ลงนามในหนังสือบันทึกผ่านเรื่องไปยังอธิบดีกรมอนามัย เพื่อพิจารณาเห็นชอบและลงนามอนุมัติโครงการ หรือไม่เห็นชอบให้ส่งคืนเรื่องให้หน่วยงาน)
- 4) กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน กำกับติดตามการดำเนินงานและปรับปรุงกิจกรรม/โครงการในระบบ DOC พร้อมทั้งสำเนาแบบฟอร์มปรับแผน/โครงการใหม่ที่ได้รับอนุมัติส่งให้กองแผนงาน และคืนเรื่องให้ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน
- 5) ผู้รับผิดชอบ/กลุ่มงาน ดำเนินการตามโครงการที่รับอนุมัติปรับแผน ปรับปรุงโครงการหรือบันทึกโครงการตามที่ได้รับการอนุมัติปรับแผน และรายงานความก้าวหน้า/ผลการดำเนินงานในระบบ DOC

## การปรับแผนปฏิบัติการ ในหน่วยงาน



ภาพที่ 7 Flow chart สรุปขั้นตอนการอนุมัติการปรับแผนปฏิบัติการในหน่วยงาน

### 3.2 การปรับแผนปฏิบัติการ กรณีผลกระทบเป้าหมายโครงการ/ข้ามหน่วยงาน

#### หลักเกณฑ์การอนุมัติ

- 1) การปรับแผน อยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับแผนปฏิบัติการ
- 2) กรณีมีความจำเป็นในการปรับแผนที่กระทบเชิงลบต่อความสำเร็จของเป้าหมายโครงการ (ปรับเปลี่ยน/ปรับลด/ยกเลิก) ตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่ได้รับอนุมัติซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายกรมอนามัย
  - 3) กรณีการปรับแผนโอนเงินข้ามหน่วยงาน
  - 4) เอกสารประกอบการขออนุมัติ
    - หนังสือขออนุมัติปรับแผน (เรียนอธิบดีกรมอนามัย ผ่านผู้อำนวยการกองแผนงาน)
    - แบบฟอร์มการปรับแผน
    - แบบฟอร์มการปรับแผนโอนเงินข้ามหน่วยงาน และหนังสือตอบรับการรับโอนเงินจากหน่วยงานผู้รับโอน (กรณีปรับแผนโอนเงินข้ามหน่วยงาน)
    - สำเนาโครงการเดิม ก่อนปรับแผน
    - สำเนาแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่ได้อนุมัติจากกรมอนามัยแล้ว

#### ขั้นตอนการดำเนินการ

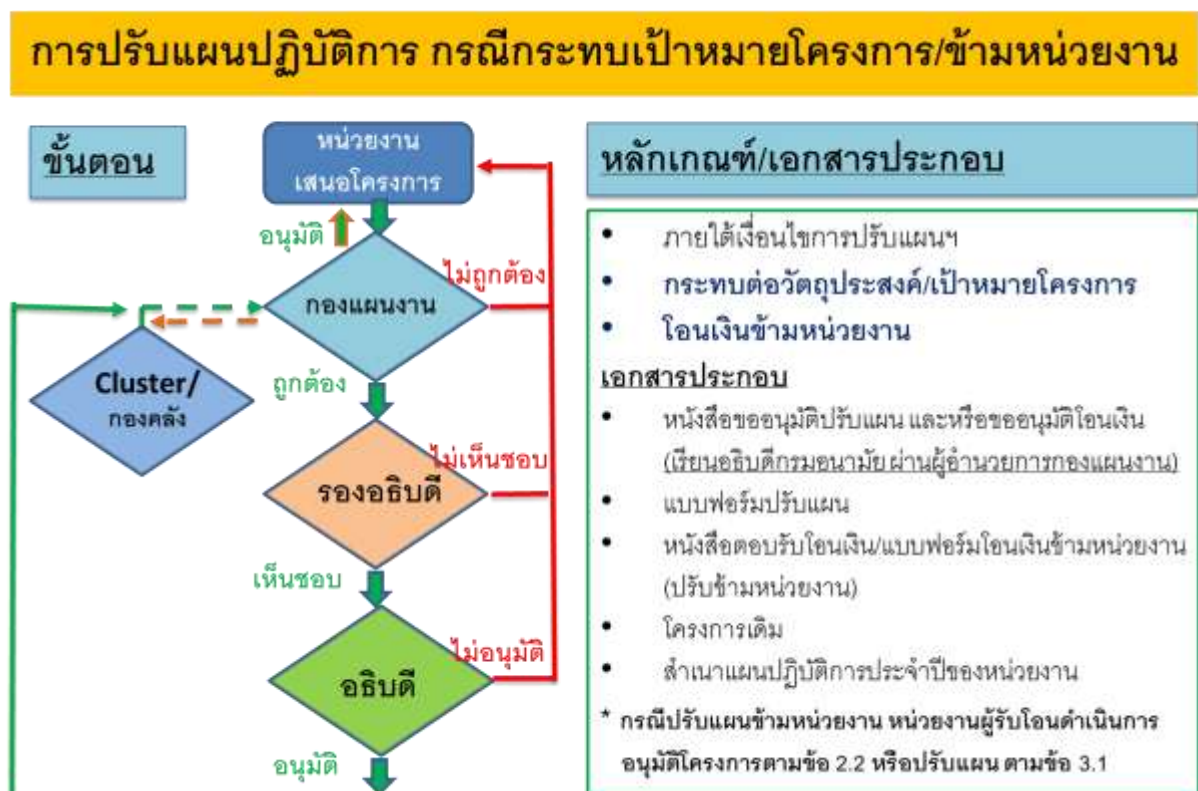
- 1) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน จัดทำแบบฟอร์มการปรับแผนตามแบบฟอร์มของกรมอนามัย
- 2) หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของแบบฟอร์มการปรับแผน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่ได้อนุมัติจากกรมอนามัย และระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำเสนอผู้อำนวยการหน่วยงาน
  - 3) ผู้อำนวยการหน่วยงาน พิจารณาเห็นชอบการปรับแผน (เสนอผ่านกองแผนงาน) หรือไม่เห็นชอบ ส่งคืนกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน
  - 4) กองแผนงาน ตรวจสอบการปรับแผนตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี นโยบาย กรอบการดำเนินงาน กรอบการจัดสรรงบประมาณของกรมอนามัย และแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ประสานกองคลัง/หน่วยงาน/Cluster ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ข้อมูลประกอบการพิจารณา และจัดทำหนังสือบันทึกเสนออธิบดีกรมอนามัย (เสนอผ่านรองอธิบดีกรมอนามัยที่กำกับดูแลหน่วยงาน)
  - 5) รองอธิบดีกรมอนามัย พิจารณาเห็นชอบผ่านเรื่องไปยังอธิบดีกรมอนามัย หรือไม่เห็นชอบส่งคืนเรื่องให้กองแผนงาน
  - 6) อธิบดีกรมอนามัย พิจารณาเห็นชอบอนุมัติการปรับแผน หรือไม่เห็นชอบส่งคืนเรื่องให้กองแผนงาน
  - 7) กองแผนงาน ดำเนินการ

**อนุมัติ** จัดทำบันทึกแจ้งหน่วยงาน (กรณีโอนเงินข้ามหน่วยงานแจ้งกองคลัง/หน่วยงานรับโอน) เพื่อดำเนินการต่อไป และสำเนาอนุมัติการปรับแผนเพื่อใช้ในการตรวจสอบโครงการในระบบ DOC กับแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน และกำกับติดตาม

**ไม่อนุมัติ** ส่งคืนเรื่องหน่วยงาน

8) หน่วยงานส่งคืนกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน โดยสำเนาการอนุมัติปรับแผนเพื่อใช้ในการกำกับติดตามการดำเนินงานในระบบ DOC และคืนเรื่อง/แจ้งให้ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน เพื่อดำเนินการปรับปรุงหรือบันทึกโครงการตามที่ได้รับอนุมัติปรับแผน และรายงานความก้าวหน้า/ผลการดำเนินงานในระบบ DOC

9) กรณีปรับแผนโอนเงินข้ามหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ/กลุ่มงาน (หน่วยงานผู้รับโอน) ดำเนินการอนุมัติโครงการตามข้อ 2.2 หรือปรับแผนตามข้อ 3.1 และบันทึกหรือปรับปรุงโครงการตามที่ได้รับอนุมัติ และรายงานความก้าวหน้า/ผลการดำเนินงานในระบบ DOC



ภาพที่ 8 Flow chart สรุปขั้นตอนการอนุมัติการปรับแผนปฏิบัติการ  
กรณีผลกระทบเป้าหมายโครงการ/ข้ามหน่วยงาน



### 3.3 การปรับแผนปฏิบัติการโอนเงินงบประมาณคืนกรมอนามัย

#### หลักเกณฑ์การอนุมัติ

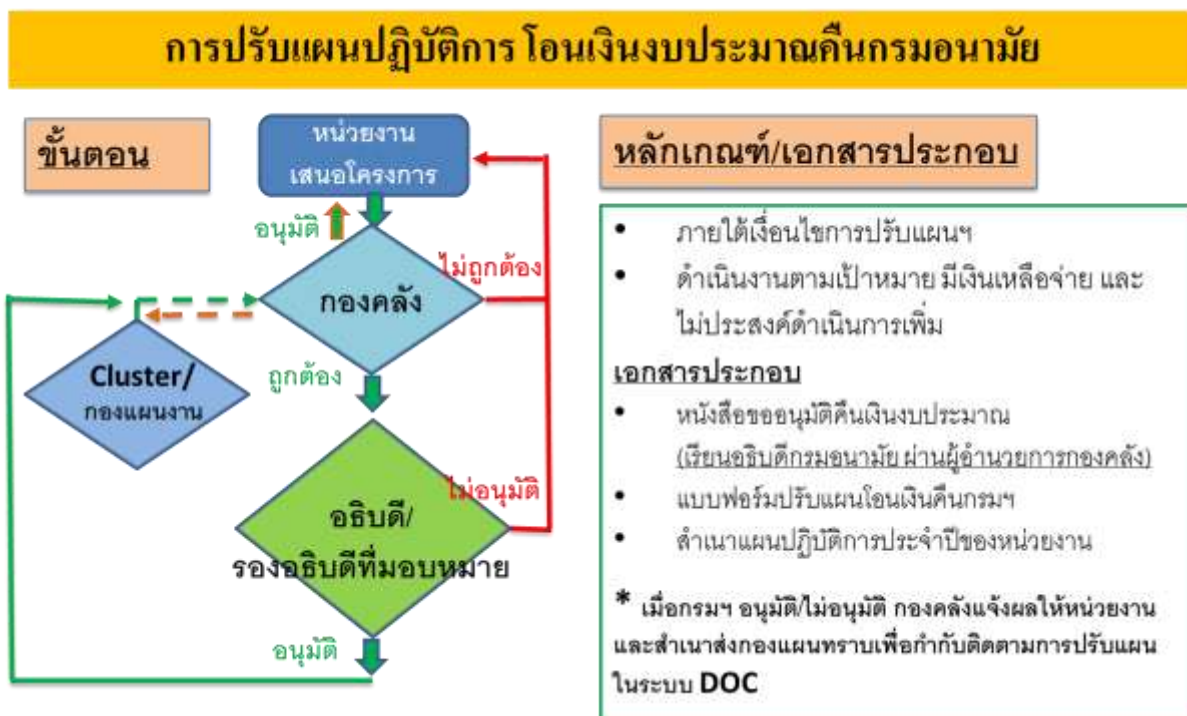
- 1) การปรับแผน อยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับแผนปฏิบัติการ
- 2) ดำเนินการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของโครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีเรียบร้อยแล้ว โดยมีเงินงบประมาณเหลือจ่ายและหน่วยงานไม่มีความประสงค์ในการนำไปใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานกิจกรรมหรือโครงการอื่น
- 3) เอกสารประกอบการขออนุมัติ
  - หนังสือขออนุมัติคืนเงินงบประมาณ (เรียนอธิบดีกรมอนามัย ผ่านผู้อำนวยการกองคลัง)
  - แบบฟอร์มปรับแผนโอนเงินข้ามหน่วยงาน (คืนกรมอนามัย)
  - สำเนาแผนปฏิบัติการประจำปีและโครงการนอกแผนฯ ของหน่วยงานที่ได้อนุมัติจากกรมอนามัย

#### ขั้นตอนการดำเนินการ

- 1) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน จัดทำแบบฟอร์มโอนเงินข้ามหน่วยงาน (คืนกรมอนามัย) ตามแบบฟอร์มของกรมอนามัย
- 2) หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของแบบฟอร์มโอนเงินงบประมาณ โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่ได้อนุมัติจากกรมอนามัย และระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำเสนอผู้อำนวยการหน่วยงาน
- 3) ผู้อำนวยการหน่วยงาน พิจารณาเห็นชอบการปรับแผนและ ลงนามหนังสือบันทึกขอคืนเงินงบประมาณ (ผ่านกองคลัง) หรือไม่เห็นชอบส่งคืนกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบโครงการ
- 4) กองคลัง ตรวจสอบงบประมาณเหลือจ่ายหน่วยงาน ประสานกองแผนงานเพื่อให้ข้อมูลประกอบการพิจารณา และจัดทำหนังสือบันทึกเสนออธิบดีกรมอนามัย (รองอธิบดีกรมอนามัยที่กำกับดูแลหน่วยงาน)
- 5) รองอธิบดีกรมอนามัย พิจารณาเห็นชอบการคืนเงินงบประมาณและลงนามอนุมัติการโอนข้ามหน่วยงานคืนเงินงบประมาณส่วนกลางกรมฯ หรือไม่เห็นชอบให้ส่งคืนเรื่องให้กองคลัง
- 6) กองคลัง ดำเนินการ
  - อนุมัติ ดำเนินการตัดโอนงบประมาณของหน่วยงานคืนงบประมาณส่วนกลางกรมฯ และสำเนาแบบฟอร์มโอนเงินงบประมาณเพื่อใช้ในการคุมบัญชีหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดทำบันทึกแจ้งหน่วยงานและกองแผนงาน เพื่อดำเนินการตรวจสอบโครงการในระบบ DOC กับแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานและกำกับติดตาม

ไม่อนุมัติ ส่งคืนเรื่องหน่วยงาน

- 7) หน่วยงาน ส่งคืนกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์หน่วยงาน โดยสำเนาแบบฟอร์มโอนเงินงบประมาณเพื่อใช้ในการกำกับติดตามการดำเนินงานในระบบ DOC และคืนเรื่องให้ผู้รับผิดชอบโครงการ/กลุ่มงาน
- 8) ผู้รับผิดชอบ/กลุ่มงาน ดำเนินงานตามที่อนุมัติปรับแผน ปรับปรุงโครงการและรายงานความก้าวหน้า/ผลการดำเนินงานในระบบ DOC



ภาพที่ 9 Flow chart สรุปลขั้นตอนการอนุมัติการปรับแผนปฏิบัติการโอนเงินงบประมาณคืนกรมอนามัย

### 3. ระยะที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติ

จากข้อสรุปและตกลงร่วมกันจึงดำเนินการเสนอขออนุมัติความเห็นชอบแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ต่อผู้บริหารกรมอนามัย ตามหนังสือกองแผนงาน ที่ สธ 0905.02/112 ลงวันที่ 21 มกราคม 2562 เรื่องขออนุมัติแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) โดยอ้างอิงการปฏิบัติตามคำสั่งกรมอนามัยที่ 1163/2561 เรื่อง มอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมอนามัยปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมอนามัย ลงวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2561 ได้กำหนดเงื่อนไขหลักเกณฑ์เฉพาะประกอบคำสั่งฯ ข้อ 3.3 การเสนอนโยบายที่สำคัญ ข้อย่อย 3.3.1 นโยบายด้านงบประมาณและการเงินการคลัง การนำเสนออธิบดีต้องผ่านการตรวจสอบจากกองแผนงานมาก่อน และให้หน่วยงานเจ้าของเรื่องดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนแนวทางที่กองแผนงานกำหนด และในย่อหน้าสุดท้ายเอกสารประกอบของคำสั่งฯ ในกรณีที่ยังไม่มีขั้นตอนแนวทางการตรวจสอบที่ชัดเจนแน่นอน ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ตรวจสอบก่อนนำเสนออธิบดีกรมอนามัย และให้หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำขั้นตอนแนวทางให้ชัดเจนเพื่อถือปฏิบัติในกรมอนามัย

ทั้งนี้เมื่อได้รับการอนุมัติได้สื่อสาร ถ่ายทอด สร้างการรับรู้ และความเข้าใจสู่การนำไปปฏิบัติของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยแจ้งเวียนแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) เพื่อถือปฏิบัติ ตามหนังสือกรมอนามัย ที่ สธ 0905.02/ ว 776 ลงวันที่ 29 มกราคม 2562 เรื่องแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) พร้อมทั้งได้สร้างกระบวนการรับรู้ ความเข้าใจ ถ่ายทอดการปฏิบัติในหลายช่องทาง อาทิเช่น การดาวนโหลดแนวทางฯ หน้าเว็บไซต์กองแผนงาน การบรรยายการบริหารแผนปฏิบัติการในหน่วยงาน และการสอดแทรกประเด็นการบริหารหรือการทบทวนความเข้าใจต่อการปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดในโอกาสการเป็นวิทยากรและในวาระการประชุมต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ปฏิบัติด้านการบริหารแผนปฏิบัติการเข้าร่วมประชุม เช่น การประชุมหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์กรมอนามัย

### 4. ระยะที่ 4 การประเมินผล

การติดตามและประเมินกระบวนการดำเนินงานตามคู่มือแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ช่วงแรกของการนำแนวทางฯ ไปใช้ พบว่ามีการปฏิบัติไม่ตรงตามขั้นตอนการดำเนินงาน โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ปฏิบัติระดับหัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่ด้านแผนงานและงบประมาณภายใต้กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติด้านแรก ในการทำหน้าที่สื่อสารและสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการของหน่วยงาน พร้อมทั้งเป็นผู้ตรวจสอบ กลั่นกรองการปฏิบัติตามกระบวนการงานแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ซึ่งเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันในแต่ละบุคคล และมีความคุ้นชินกับการปฏิบัติแบบเดิมของหน่วยงาน เช่น แบบฟอร์มการเขียนโครงการเพื่อขออนุมัติดำเนินการมีองค์ประกอบและข้อมูลไม่ครบถ้วน ทั้งนี้ ประเด็นที่พบได้บ่อยที่สุดตามกระบวนการบริหารแผนปฏิบัติการ คือ การอนุมัติโครงการนอกแผนปฏิบัติการ กรณีหน่วยงานขอรับการจัดสรรงบประมาณกรมอนามัยเพิ่ม พบว่ามีความหลากหลายตามประสบการณ์เดิมและความสะดวกของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเสนอของบประมาณโดยตรงกับผู้บริหาร หรือการเสนอผ่านไปยังผู้อำนวยการกองคลัง

รวมไปถึงความไม่เข้าใจในแบบฟอร์มการดำเนินการปรับแผนปฏิบัติการ จึงได้มีการทวนขั้นตอนการปฏิบัติกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานกลาง ในหลายๆ ครั้ง และจัดทำตัวอย่างการปรับแผนปฏิบัติการในแต่ละกรณีตามแบบฟอร์มที่กำหนด พร้อมทั้งสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างความเข้าใจมากขึ้นทำให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีลักษณะมาตรฐานใกล้เคียงกันมากขึ้นในปัจจุบัน

จากการประเมินออนไลน์ความพึงพอใจ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (ดำเนินงาน) ผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 173 คน มีข้อมูลทั่วไปที่สำคัญ ดังนี้ 1) ตำแหน่งการปฏิบัติงาน/การดำเนินงานประกอบด้วยผู้อำนวยการหน่วยงาน ร้อยละ 5.2 (9 คน) หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ร้อยละ 11.6 (20 คน) ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ร้อยละ 26 (45 คน) และเป็นเจ้าของโครงการ/ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีหน่วยงาน ร้อยละ 57.2 (99 คน) 2) อายุการปฏิบัติงานที่กรมอนามัยประกอบด้วยน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 8.1 (14 คน) อายุการปฏิบัติงาน 2 - 3 ปี ร้อยละ 18.5 (32 คน) อายุการปฏิบัติงาน 4 - 5 ปี ร้อยละ 10.4 (18 คน) อายุการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี ร้อยละ 16.8 (29 คน) และมีอายุการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 46.2 (80 คน) และ 3) ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบประเมินฯ ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 1.2 (2 คน) ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 49.1 (85 คน) และสูงกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 49.7 (86 คน) โดยสรุปความพึงพอใจ ความเข้าใจ และการปฏิบัติตาม “แนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ กรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ตามตารางข้อมูลดังนี้

ประเด็นการประเมิน	ร้อยละความพึงพอใจ ความเข้าใจ และการปฏิบัติ (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1) ประเด็นภาพรวม “แนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ กรมอนามัย (งบดำเนินงาน)”</b>					
● เนื้อหาคู่มือแนวทางอ่านแล้วเข้าใจง่าย	8.7 (15)	55.5 (96)	31.8 (55)	1.7 (3)	2.3 (4)
● ขั้นตอนปฏิบัติความชัดเจน เข้าใจง่าย	8.1 (14)	55.5 (96)	27.7 (48)	6.9 (12)	1.7 (3)
● แบบฟอร์มต่างๆ มีความชัดเจน เข้าใจง่าย	8.1 (14)	53.2 (92)	33.5 (58)	4.0 (7)	1.2 (2)
● สร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงานมิให้เกิดข้อผิดพลาด	11.6 (20)	56.1 (97)	28.9 (50)	2.3 (4)	1.2 (2)
● เสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพในการปฏิบัติงาน ภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณของกรมอนามัย	11.6 (20)	56.1 (97)	26.0 (45)	5.2 (9)	1.2 (2)
● ความเหมาะสมโดยรวมในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	9.2 (16)	61.3 (106)	24.3 (42)	4.0 (7)	1.2 (2)

ประเด็นการประเมิน	ร้อยละความพึงพอใจ ความเข้าใจ และการปฏิบัติ (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2) ประเด็นย่อย “แนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ กรมอนามัย (งบดำเนินงาน)”</b>					
● แบบฟอร์มโครงการ มีความเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย	10.4 (18)	57.8 (100)	27.2 (47)	4.0 (7)	0.6 (1)
● ขั้นตอนการอนุมัติโครงการ มีความชัดเจน เข้าใจง่าย	11.0 (19)	57.2 (99)	27.7 (48)	2.9 (5)	1.2 (2)
● แบบฟอร์มการปรับแผน มีความเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย	6.9 (12)	55.5 (96)	29.5 (51)	5.8 (10)	2.3 (4)
● ขั้นตอนการปรับแผน มีความชัดเจน เข้าใจง่าย	3.5 (13)	54.9 (95)	28.9 (50)	7.5 (13)	1.2 (2)
● ขั้นตอนการของบประมาณส่วนกลางกรมอนามัย มีความเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย	6.4 (11)	52.0 (90)	33.5 (58)	5.2 (9)	2.9 (5)
● การสื่อสาร และอธิบายการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงาน	8.1 (14)	53.2 (92)	28.9 (50)	6.9 (12)	2.9 (5)

ตารางที่ 2 ข้อมูลสรุปความพึงพอใจ ความเข้าใจ และการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ กรมอนามัย (งบดำเนินงาน)

จากข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) มีระดับความพึงพอใจมากถึงมากที่สุด รวมร้อยละ 67.7 และมีความพึงพอใจในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกกลุ่มตำแหน่งการปฏิบัติงาน/การดำเนินงานเป็นทิศทางเดียวกัน โดยพบว่าในกลุ่มผู้บริหารหน่วยงานมีความพึงพอใจ (มากถึงมากที่สุด) สูงที่สุดร้อยละ 77.9 รองลงมาในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ร้อยละ 70.0 ต่อมาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ร้อยละ 60.0 และกลุ่มเจ้าของโครงการ/ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีหน่วยงาน ร้อยละ 53.5

การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ยังสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อำนาจในการปฏิบัติงานมิให้เกิดข้อผิดพลาด ซึ่งมีระดับความพอใจมากถึงมากที่สุด รวมร้อยละ 67.7 และมีความพึงพอใจในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกกลุ่มตำแหน่งการปฏิบัติงาน/การดำเนินงานเป็นทิศทางเดียวกัน โดยพบว่าในกลุ่มผู้บริหารหน่วยงานมีความพึงพอใจ (มากถึงมากที่สุด) สูงที่สุดร้อยละ 88.9 รองลงมาในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ร้อยละ 85.0 ต่อมาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ร้อยละ 66.7 และกลุ่มเจ้าของโครงการ/ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีหน่วยงาน ร้อยละ 53.5 รวมถึงมีความพึงพอใจโดยรวมในการนำไปใช้

ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดในทุกกลุ่มตำแหน่งการปฏิบัติงาน/การดำเนินงาน เป็นทิศทางเดียวกัน ร้อยละ 70.5 โดยพบว่าในกลุ่มผู้บริหารหน่วยงานมีความพึงพอใจ (มากที่สุด) สูงที่สุดร้อยละ 88.9 รองลงมาในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ร้อยละ 70.0 ต่อมากลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ร้อยละ 66.7 และกลุ่มเจ้าของโครงการ/ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีหน่วยงาน ร้อยละ 54.5

ในส่วนประเด็นย่อยของแนวทางและเครื่องมือในการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ กรมอนามัย (งบดำเนินงาน) เช่น 1) แบบฟอร์มโครงการและขั้นตอนการอนุมัติโครงการ มีความชัดเจน มีความเหมาะสม ชัดเจนเข้าใจง่าย พบว่ามีระดับความพึงพอใจ (มากที่สุด) ร้อยละ 68.2 2) แบบฟอร์มการปรับแผนและขั้นตอนการปรับแผน มีความเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย ร้อยละ 62.4 และ 3) ขั้นตอนการของบประมาณส่วนกลางกรมอนามัย มีความเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย ร้อยละ 58.4 รวมถึงการสื่อสารและอธิบายการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงานมีระดับความพึงพอใจมากที่สุด ร้อยละ 61.3 ทั้งนี้ผู้ตอบแบบประเมินบางส่วนได้เสนอประเด็นที่ควรมีการทบทวน ปรับปรุงมากที่สุด (3 ลำดับแรกที่สำคัญ) ดังนี้

- 1) ขั้นตอนวิธีการต่างๆ ควรทำออกมาให้เข้าใจง่ายต่อการปฏิบัติงาน เช่น การแปลงเนื้อหาของแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติงานเป็น Flow chart ที่เข้าใจง่าย
- 2) ระยะเวลาที่สามารถดำเนินการได้ในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้สามารถวางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติได้ทันที่อย่างรวดเร็ว
- 3) ทบทวนข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน เช่น ภาคผนวก ข้อมูลและคำสั่งต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งมีข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่จะประโยชน์ เช่น 1) ผู้ทรงคุณวุฒิควรมีบทบาทร่วมในการให้คำแนะนำการร่างแผนฯ โครงการ ระบบการกำกับ และประเมินผล กลางแผน สั้นแผน 2) การปรับจุดเด่นในแต่ละหัวข้อ ทั้งหัวข้อหลัก หัวข้อรอง เช่น ใช้ตัวอักษรสี หรือ ใส่กล่องข้อความ ให้เด่นเห็นชัดขึ้นเพื่อสะดวกในการหาข้อมูล และ 3) ควรมีการอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานกลุ่มยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ไม่สามารถตอบคำถามหรือให้ความชัดเจนได้

ข้อมูลดังกล่าวนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างความเข้าใจ และความเชื่อมั่นผู้ปฏิบัติงานในการใช้อำนาจในการดำเนินงาน พร้อมทั้งเป็นข้อมูลในการทบทวนการปฏิบัติให้สอดคล้องตามบริบทการดำเนินงาน ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และสามารถพัฒนาไปสู่มาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) เป็นมาตรฐานเดียวกันของกรมอนามัย ในการร่วมขับเคลื่อนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างมีระบบและยั่งยืนต่อไป

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ได้ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารแผนปฏิบัติการของกรมอนามัยภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ และเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อ้างอิงในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง เป็นระบบ ขั้นตอนและมีมาตรฐานเดียวกันในกรมอนามัย และ 2) เพื่อศึกษาผลการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ปี พ.ศ. 2562 และความพึงพอใจ ความเข้าใจ และการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) โดยมีกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์สภาวะแวดล้อมด้านการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี และนำมากำหนดมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการปฏิบัติให้เป็นระบบ ขั้นตอน มาตรฐานเดียวในกรมอนามัย ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ดังนี้

#### 1. สรุป และอภิปรายผล

สถานการณ์และสภาพปัญหาของกระบวนการบริหารงบประมาณที่ผ่านมา มีการปฏิบัติและการดำเนินการที่หลากหลาย และขาดขั้นตอนและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณของหน่วยงาน ที่อยู่ระหว่างการพิจารณาและหลังจากการได้รับอนุมัติจากผู้บริหารกรมอนามัย ประกอบกับบทบาทและภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบหลักที่ชัดเจน จึงทำให้โครงสร้างการบริหารงบประมาณประจำปีขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร และเกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการกำหนดการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอนและประเด็นการปฏิบัติ จากสถานการณ์และสภาพปัญหาดังกล่าว จึงได้ร่วมกันพัฒนาข้อเสนอในการแก้ปัญหา โดยจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) เพื่อเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ และสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อ้างอิงในการดำเนินงานไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด พร้อมทั้งเสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพในการปฏิบัติงานของกรมอนามัย

กระบวนการดำเนินงานได้นำทฤษฎี และหลักการพัฒนาระบบแบบไม่ซับซ้อนที่เป็นแนวทางหรือวิธีการเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารแผนปฏิบัติการของกรมอนามัยภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ โดยยึดหลักการตัวเชื่อมระหว่างวัตถุประสงค์ (Ends) แนวทาง (Ways) และเครื่องมือ (Means) ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยทุกฝ่ายร่วมเรียนรู้ ยอมรับ และปฏิบัติสู่มาตรฐานการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เมื่อได้ดำเนินการแล้วเสร็จจึงได้เสนอขออนุมัติคู่มือแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน)

ตามหนังสือกองแผนงาน ที่ สธ 0905.02/112 ลงวันที่ 21 มกราคม 2562 และได้สื่อสารการปฏิบัติตามแนวทางฯ ทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในการอ้างอิงการดำเนินการ ตามหนังสือกรมอนามัย ที่ สธ 0905.02/ว 776 ลงวันที่ 29 มกราคม 2562 พร้อมทั้งสร้างกระบวนการรับรู้ ความเข้าใจ ถ่ายทอดการปฏิบัติในหลายช่องทาง อาทิเช่น การดาวน์โหลดแนวทางฯ หน้าเว็บไซต์กองแผนงาน การบรรยายการบริหารแผนปฏิบัติการในหน่วยงาน และการสอดแทรกประเด็นการบริหารหรือการทบทวนความเข้าใจต่อการปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดในโอกาสการเป็นวิทยากรและในวาระการประชุมต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ปฏิบัติด้านการบริหารแผนปฏิบัติการเข้าร่วมประชุม เช่น การประชุมหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์กรมอนามัย ซึ่งกระบวนการฯ ดังกล่าว สามารถสร้างระบบและกลไกการปฏิบัติงานด้านการบริหารแผนปฏิบัติการของกรมอนามัยภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณ ซึ่งเป็นระบบขั้นตอนและมีมาตรฐานเชิงคุณภาพเดียวกันในกรมอนามัย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อ้างอิงในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาความไม่ชัดเจนของระบบและกลไกการบริหารแผนปฏิบัติการที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของกรมอนามัย

ทั้งนี้จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามคู่มือแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ช่วงแรกของการนำแนวทางฯ ไปใช้พบว่า การดำเนินการของหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ ยังมีการปฏิบัติไม่ตรงตามขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งประเด็นที่พบได้บ่อยที่สุด คือ การขอรับการจัดสรรงบประมาณส่วนกลางกรมอนามัย ซึ่งจะมีการปฏิบัติที่ไม่ตรงตามแนวทางการดำเนินงานฯ โดยมีหลากหลายตามประสบการณ์เดิมและความสะดวกของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเสนอของงบประมาณโดยตรงกับผู้บริหาร การเสนอผ่านไปยังผู้อำนวยการกองคลัง ซึ่งต้องมีการทวนขั้นตอนการปฏิบัติกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานกลาง ในหลายๆ ครั้งซึ่งหน่วยงานได้พยายามให้เหตุผลเชิงเวลาว่ามีความเร่งด่วนในการดำเนินงาน ถ้าจะต้องผ่านการวิเคราะห์และการตรวจสอบงบประมาณ จากกองแผนงานและกองคลัง จะทำให้การดำเนินการล่าช้ากระทบต่อการดำเนินงาน จึงไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวปรากฏว่าทำให้กระบวนการอนุมัติล่าช้าไปกว่าเดิม เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารเชิงคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน จึงได้มีการเสนอเรื่องกลับมายังกองแผนในการให้ข้อพิจารณาประกอบการอนุมัติตามขั้นตอนการปฏิบัติ อีกทั้งประเด็นปัญหาที่พบมากคือความไม่เข้าใจในแบบฟอร์มการดำเนินการปรับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเกิดจากการวางแผนกิจกรรมการดำเนินงานของโครงการหรือเกิดจากการสั่งการจากผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของโครงการและการปรับเปลี่ยนงบประมาณของโครงการในภาพรวม โดยต้องมีการปรับแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้สอดคล้องและรองรับการดำเนินการดังกล่าว ซึ่งการปฏิบัติเดิมไม่มีแบบฟอร์มการดำเนินการและไม่มีเงื่อนไขในการบริหารหรือการปรับแผนปฏิบัติการ จึงทำให้หลายๆ หน่วยงานไม่สามารถระบุข้อมูลที่ถูกต้องในแบบฟอร์มและไม่เป็นในลักษณะเดียวกัน จึงได้มีการจัดทำตัวอย่างตามแบบฟอร์มการปรับแผนปฏิบัติการในแต่ละกรณี พร้อมทั้งสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างความเข้าใจมากขึ้น ทำให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีลักษณะมาตรฐานใกล้เคียงกันมากขึ้นในปัจจุบัน และจากผลการประเมินความพึงพอใจ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน)



ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 พบว่า กลุ่มเป้าหมายของทุกกลุ่มตำแหน่งการปฏิบัติงานมีความเข้าใจของเนื้อหา คู่มือแนวทางฯ ขั้นตอนปฏิบัติ และแบบฟอร์มการดำเนินงาน ที่ระดับความพึงพอใจมากที่สุดภาพรวม ในแต่ละด้านมากกว่าร้อยละ 60.0 และมีความเข้าใจสามารถใช้อ้างอิงการปฏิบัติงาน ในระดับความพึงพอใจ มากถึงมากที่สุดรวมร้อยละ 67.7 ทั้งนี้ยังพบว่าคู่มือแนวทางฯ เสริมสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ และมีความเหมาะสมในการใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ในระดับความพึงพอใจมากที่สุดรวมร้อยละ 67.7 และ 70.5 ตามลำดับ โดยทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งระดับผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนและงบประมาณ และผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ มีความเข้าใจและมีความ พึงพอใจเป็นทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นการยอมรับและความเชื่อมั่นต่อระบบกลไกการดำเนินงานที่ได้ ร่วมกันพัฒนา ปรับปรุง และใช้ประโยชน์ร่วมกัน

การขับเคลื่อนการปฏิบัติคู่มือตามแนวทางฯ ในปัจจุบันยังคงมีปัญหาด้านความเข้าใจอยู่บ้าง โดยเฉพาะในผู้ปฏิบัติงานใหม่ของกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ที่จะต้องสื่อสารและขับเคลื่อนในหน่วยงาน แต่ด้วยการจัดทำแนวทางปฏิบัติงานที่เป็นเอกสารได้ศึกษาทำความเข้าใจและสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติจริง ได้สร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อ้างอิง ในการดำเนินงาน และสามารถนำไปสู่มาตรฐานเชิงคุณภาพ (Standard Operating Procedure : SOP) ในการปฏิบัติที่เป็นระบบ มีขั้นตอน มาตรฐานเดียวในกรมอนามัย ในการร่วมขับเคลื่อนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นอย่างมีระบบและยั่งยืนต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะ

การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และการจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ได้ดำเนินการศึกษาและนำเสนอกรอบแนวคิดกระบวนการดำเนินงานเชิงคุณภาพ แต่ด้วย สถานการณ์ แนวโน้มที่มีผลกระทบต่ออนาคต และข้อกำหนดด้านระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อเร่งให้เกิด ขั้นตอนการขับเคลื่อนการดำเนินงานในสถานการณ์ปัจจุบันให้ทันต่อการปฏิบัติเป็นสำคัญ จึงมีข้อเสนอแนะ เพื่อให้เกิดการพัฒนา เสริมสร้างคุณภาพ และคุณค่ามาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) เสริมสร้างทักษะ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านแผนงานและงบประมาณของ กรมอนามัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าใจบริบทกระบวนการจัดทำและการบริหารแผนปฏิบัติการอย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งเกิดแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพระดับหน่วยงาน และลดการปรับแผนปฏิบัติการที่ไม่จำเป็น

2) เสริมสร้างความเข้มแข็งกระบวนการควบคุมภายใน พร้อมทั้งผลักดันให้เกิดการกำกับติดตามการ ดำเนินการหรือการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ในกระบวนการ ควบคุมภายในของหน่วยงาน พร้อมทั้งประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ และบริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

3) นโยบายผู้บริหาร ข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอาจมีการ ปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยน อย่างรวดเร็ว (Disruption) ทางเทคโนโลยี ดังนั้นการพัฒนาและการไม่หยุดนิ่งทางความคิดในการขับเคลื่อน

การดำเนินงานเชิงระบบแบบยืดหยุ่น และขยายสู่การสร้างระบบสารสนเทศในเชิงการบริหารแผนปฏิบัติการ เพื่อรองรับการดำเนินในอนาคตเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและลดภาระการดำเนินงาน จะต้องมีการบริหารและการปรับแผนปฏิบัติการของกรมอนามัยและของหน่วยงานอย่างเท่าทันสถานการณ์ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าและภาคีเครือข่ายในเชิงยุทธศาสตร์อย่างทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการปฏิบัติงานที่ต้องมีการปรับแผนการดำเนินงานอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตามสภาพปัญหาและสถานการณ์ จึงจำเป็นในการต่อยอดการพัฒนาในเชิงระบบทางเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารแผนปฏิบัติการเพื่อลดขั้นตอนและภาระของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

4) การพัฒนาต่อยอดสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพในการปฏิบัติงานแบบยั่งยืนในระยะยาว ตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ไปสู่การกำหนดและจัดทำแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัยในส่วนอื่นเพิ่มขึ้น เช่น แผนการบริหารงบประมาณ งบรายจ่ายอื่น เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure) และสร้างคุณภาพการปฏิบัติงานภายในกรมอนามัยอย่างองค์รวม

5) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedure : SOP) หรือคู่มือปฏิบัติงาน มาตรฐาน และกระบวนการจัดทำมีหลายๆ รูปแบบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ภายใต้สถานการณ์ของแต่ละหน่วยงานมีความซับซ้อน การประยุกต์และการปรับเปลี่ยนตามบริบทการดำเนินงานจึงมีความจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนากระบวนการคิดเชิงปฏิบัติที่ไม่ยึดติดทฤษฎีจนไม่สามารถสร้างกระบวนการดำเนินงานที่เหมาะสมต่อองค์กร

## รายการอ้างอิง

- กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. (2560). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564).
- กองอาคารสถานที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2551). คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน Standard Manual. คำสั่งกรมอนามัย ที่ 1163/2561. (2561). เรื่อง มอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมอนามัยปฏิบัติราชการแทน อธิบดีกรมอนามัย ลงวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2561.
- คำสั่งกรมอนามัยที่ 1164/2561. (2561). เรื่อง มอบอำนาจในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ลงวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2561.
- คำสั่งกรมอนามัยที่ 1165/2561. (2561). เรื่อง มอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทน ลงวันที่ 28 ธันวาคม 2561. แผนปฏิรูปประเทศ. (2561). ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ เล่ม 135 ตอนที่ 24 ก ราชกิจจานุเบกษา 6 เมษายน 2561.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546). ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก 9 ตุลาคม 2546.
- พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561. (2561). ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 92 ก 11 พฤศจิกายน 2561. ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580). (2561) ประกาศเรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก ราชกิจจานุเบกษา 13 ตุลาคม 2561.
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. (2551). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ.
- สำนักงบประมาณ. (2562). ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562. สำนักงบประมาณ. (2562). หลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่ายการโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร พ.ศ. 2562 ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2562.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 (Public Sector Management Quality Award).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (มปป.). คู่มือการจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). เอกสารวิชาการเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่
- โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ (Self-Learning Tool kits) การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ (Self-Learning Tool kits) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual).
- สำนักราชบัณฑิตยสถาน. (มปป.). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. (สืบค้นในระบบอิเล็กทรอนิกส์ <https://dictionary.orst.go.th/>).

## ภาคผนวก

1. แบบฟอร์มการดำเนินการตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ
2. แบบประเมินความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย  
(งบดำเนินงาน)

# 1. แบบฟอร์มการดำเนินการตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ

## 1.1 แบบฟอร์มการเขียนโครงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

รูปแบบการเขียนโครงการ เพื่อขออนุมัติการดำเนินงาน (งบดำเนินงาน)

1. ชื่อโครงการ :
2. ยุทธศาสตร์ :
3. ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ :
4. cluster :
5. ภายใต้งิจกรรมสำคัญ/โครงการ :
6. แผนการจัดสรรงบประมาณ : (ตามเอกสารงบประมาณ)

6.1 แผน.....

6.2 ผลผลิต.....

7. หลักการและเหตุผล :

.....

.....

8. วัตถุประสงค์ :

8.1 .....

8.2 .....

8.3 .....

9. เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ:

9.1 เป้าหมายโครงการ	จำนวน	หน่วยนับ
1. คู่มือการดำเนินงานเรื่อง.....	1	เรื่อง
2. ประชาชน/ภาคีเครือข่ายกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาด้าน.....	25	คน
9.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ	จำนวน	หน่วยนับ
เชิงปริมาณ :		
เชิงคุณภาพ :		
เชิงเวลา :		

หน่วยงาน.....โครงการ.....จำนวนเงิน.....บาท

## 10. วิธีการดำเนินงาน :

10.1 แต่งตั้งคณะทำงาน.....

10.2.....

10.3.....

## 11. กิจกรรม/เป้าหมาย และประมาณการงบประมาณ

ลำดับ	กิจกรรม	เป้าหมาย/ กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ	ประมาณการ	งบประมาณ (บาท)
1	ประชุมคณะกรรมการ/ คณะทำงาน.....	ข้อเสนอเพื่อ การดำเนินงาน 1 เรื่อง	พ.ย.59	- ค่าอาหารกลางวัน * 80 บาท X 20 คน (1,600.00) - ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม * 35 บาท X 20 คน X 2 มื้อ (1,400.00) - ค่าเอกสาร * 1,600 บาท - ค่าวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน * 1,400 บาท	6,000
2	ประชุมเชิงปฏิบัติการ .....				
3					
4					
5					
รวมเป็นเงิน					.....

- หมายเหตุ**
- ค่าใช้จ่ายทุกรายการสามารถถัวเฉลี่ยจ่ายได้ โดยรายการที่ถัวเฉลี่ยต้องผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากหัวหน้าหน่วยงาน
  - แนบแผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายเงินท้ายโครงการ
  - แนบแผนบริหารความเสี่ยง (โครงการที่มีงบประมาณตั้งแต่ 500,000 บาทขึ้นไป) หรือโครงการที่หน่วยงานพิจารณาว่าส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์/ตัวชี้วัด/เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ

## 12. งบประมาณ : ..... บาท (.....บาทถ้วน)

12.1 เงินงบประมาณ.....บาท

12.2 เงินนอกงบประมาณ.....บาท

## 13. ระยะเวลาดำเนินการ :

## 14. พื้นที่เป้าหมาย / สถานที่ดำเนินโครงการ :

หน่วยงาน.....โครงการ.....จำนวนเงิน.....บาท

15. กลุ่มเป้าหมาย/ผู้ร่วมดำเนินการ :

16. กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์ / ผู้รับบริการ (ถ้ามี) :

17. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

17.1 .....

17.2 .....

18. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

18.1 ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

18.2 ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

18.3 ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

18.4 ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

19. ผู้เสนอโครงการ

(.....)

ตำแหน่ง.....

20. ผู้เห็นชอบโครงการ

(.....)

ตำแหน่ง.....

21. ผู้อนุมัติโครงการ\*

(.....)

ตำแหน่ง.....

\* ตามคำสั่งมอบอำนาจของกรมอนามัย (ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค) เช่น คำสั่งที่ 931/2559 ลว 29 ก.ย.59

หน่วยงาน.....โครงการ.....จำนวนเงิน.....บาท

1.2 แบบฟอร์มแผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณ

แบบฟอร์มแผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ.2562

โครงการ..... งบประมาณ..... บาท หน่วยงาน..... ศึกษาคณ

ลำดับ (1)	ชื่อโครงการ/กิจกรรม (2)	เป้าหมายโครงการตามแผนปฏิบัติการ (3)	หน่วยนับ (4)	จำนวนดำเนินการ (5)	แผนงาน/แผนเงิน(6)												แผนงาน/ยอดประมาณรวม (7)
					ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			
					ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1	โครงการ.....	1.... 2....	เรื่อง คน		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	กิจกรรมที่ 1		บาท														0
	กิจกรรมที่ 2		บาท														0
	กิจกรรมที่ 3		บาท														0
	กิจกรรมที่ 4		บาท														0

หมายเหตุ : ในช่อง (6) แผนงาน/แผนเงิน ให้นำจำนวนผลงานและจำนวนเงิน ที่จะดำเนินการ ได้ดำเนินการได้สำเร็จและใช้จ่ายงบประมาณ ตามช่วงระยะเวลา



### 1.3 แบบฟอร์มแนวทางการบริหารความเสี่ยง

#### แนวทางการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน.....  
 โครงการ.....

ลำดับ (1)	กิจกรรมภายใต้โครงการ (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง		กลยุทธ์การจัดการ ความเสี่ยง (7)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง (8)	ผู้รับผิดชอบ (9)
			โอกาส (4)	ผลกระทบ (5)  ระดับ (6)=(4)x(5)			
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

(4) โอกาส ให้คะแนนดังนี้  
 1 = เกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่เกิด  
 2 = เกิดขึ้นได้บ้าง  
 3 = เกิดขึ้นปานกลาง  
 4 = เกิดขึ้นบ่อย  
 5 = เกิดขึ้นประจำ

(5) ผลกระทบ ให้คะแนนดังนี้  
 1 = น้อยมากหรือไม่ส่งผลกระทบ  
 2 = น้อย  
 3 = ปานกลาง  
 4 = สูง  
 5 = สูงมาก

(7) กลยุทธ์ มีดังนี้  
 1. หลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง  
 2. ควบคุมความเสี่ยง  
 3. ยอมรับความเสี่ยง  
 4. ถ่ายโอนความเสี่ยง

1.4 แบบฟอร์มการปรับแผน

แบบฟอร์มการปรับแผน / โครงการ ปี 2562

หน่วยงาน.....

บันทึก ที่ สธ..... ลงวันที่.....

ชื่อโครงการ (1)	รายการเดิม				รายการหลังปรับแผน			เหตุผลในการปรับแผน (ระบุเหตุผลความจำเป็นในกิจกรรมที่มีการปรับ แผน พร้อมทั้งระบุแหล่งงบประมาณที่ปรับออก/ เข้า และขอประมาณรวมในกิจกรรม) (11)	
	เป้าหมาย แผน (2)	ผล (3)	ได้รับ (4)	งบประมาณ (บาท) เบิกจ่ายไป (5)	แผนที่จะใช้ คงเหลือ/ ส่วนขาด (6)	(7)	ชื่อโครงการ (8)		เป้าหมาย โครงการ (9)
แผนงาน.....			-	-	-	-	แผนงาน.....		-
โครงการ.....			-	-	-	-	โครงการ.....		-
กิจกรรมที่ 1.....							กิจกรรมที่ 1.....		
กิจกรรมที่ 2.....							กิจกรรมที่ 2.....		
							กิจกรรมใหม่ที่ 3.....		
โครงการ.....			-	-	-	-	โครงการ.....		-
กิจกรรมที่ 1.....							กิจกรรมที่ 1.....		
กิจกรรมที่ 2.....							กิจกรรมที่ 2.....		
รวมทั้งสิ้น			-	-	-	-	รวมทั้งสิ้น		-

- ตรวจสอบ :
- 1. ระบุโครงการ/กิจกรรม ไม่โครงการได้ครบถ้วนตามลำดับ
  - 2. ผลรวมทั้งสิ้น คอลัมน์ ที่ (4) และ (10) ต้องเท่ากับ
  - 3. Sum ออตราวมที่ โครงการ และแผนงาน ทุกครั้ง
  - 4. ระบุเหตุผลการปรับแผนใน คอลัมน์ที่ 11 รวมทั้งระบุกิจกรรมที่ปรับแผนไปใช้ และกิจกรรมที่รับเงินมา พร้อมระบุจำนวนเงิน

หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ของหน่วยงาน ได้ตรวจสอบข้อมูลแล้ว (ลงนาม) :

(.....)  
 หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์  
 (.....)  
 ผู้อำนวยการ.....

## 1.5 แบบฟอร์มการโอนเงินงบประมาณ

แบบฟอร์มการปรับแผนโอนเงินงบประมาณข้ามหน่วยงาน/คินเงินงบประมาณส่วนกลางกรณามัย ปี 2562

หน่วยงาน.....

บันทึก ที่ สธ..... ลงวันที่.....

ชื่อโครงการที่ติดโอน (1)	หน่วยงานผู้โอนเงินงบประมาณ งบประมาณที่ติด โอน (บาท) (2)	หน่วยงาน (3)	หน่วยงานผู้รับโอนเงินงบประมาณ		เหตุผลในการปรับแผนโอนเงิน (ระบุเหตุผลความจำเป็น) (6)
			ชื่อโครงการที่รับโอน (4)	งบประมาณที่รับ โอน (บาท) (5)	
แผนงาน.....	300,000 แผนงาน.....			300,000	
โครงการ.....	200,000 สำนัก.....		โครงการ.....	100,000	
โครงการ.....	100,000 สำนัก.....		โครงการ.....	100,000	
รวมทั้งสิ้น	300,000		รวมทั้งสิ้น	300,000	

ผู้รับผิดชอบการปรับแผนโอนเงินงบประมาณ

ชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

โทรศัพท์.....

ตรวจสอบ :

1. ระบุแผนงานการจัดสรรงบประมาณ หน่วยงานและโครงการในการปรับแผนโอนเงินงบประมาณให้ครบถ้วนตามลำดับ
2. ผลรวมทั้งสิ้น คอลัมน์ ที่ (2) และ (5) ต้องเท่ากัน
3. Suma ยอดรวมที่แผนงาน ทุกครั้ง
4. ระบุเหตุผลการปรับแผนโอนเงินงบประมาณใน คอลัมน์ที่ 6
- หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ของหน่วยงาน ได้ตรวจสอบข้อมูลแล้ว (ลงนาม) :

(.....)

หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์

(.....)

ผู้อำนวยการ.....

## 1.6 แบบฟอร์มตัวอย่างหนังสือตอบรับการรับโอนเงินงบประมาณข้ามหน่วยงาน

เรื่อง การตอบรับการดำเนินงานและการโอนเงินงบประมาณ

เรียน ผู้อำนวยการ.....(ผู้โอน).....

ตามหนังสือสำนัก/กอง.....(ผู้โอน).....เลขที่.....ลงวันที่..... ได้แจ้งแผนการดำเนินงาน และการโอนเงินประมาณสนับสนุนข้ามหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานภายใต้โครงการ..... จำนวนงบประมาณ.....บาท (.....บาทถ้วน) นั้น

ในการนี้ หน่วยงาน...(ผู้รับโอน)..... ขอตอบรับการดำเนินงานและการโอนเงินงบประมาณ ดังนี้

1. รับโอนเงินงบประมาณ เพื่อสมทบ/สนับสนุนการดำเนินงานในโครงการ..... จำนวน .....บาท (.....บาทถ้วน) ภายใต้แผนการจัดสรรงบประมาณ.....(กรณีสมทบในโครงการเดิมของหน่วยงานต้องอยู่ภายใต้แผนการจัดสรรงบประมาณเดียวกับผู้โอน) โดยมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน (ชื่อ-สกุล).....ตำแหน่ง.....โทรศัพท์.....

2. รับโอนเงินงบประมาณ เพื่อสนับสนุนโครงการ.....จำนวน .....บาท (.....บาทถ้วน) (กรณีเพิ่มโครงการใหม่ของหน่วยงาน) โดยมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน (ชื่อ-สกุล).....ตำแหน่ง.....โทรศัพท์.....

3. ไม่รับโอนเงินงบประมาณ เนื่องจาก.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไปด้วย จะเป็นพระคุณ

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้อำนวยการ.....

## 2. แบบประเมินความพึงพอใจและการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ กรมอนามัย (งบดำเนินงาน)

### แบบประเมินความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน “แนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน)”

#### ความเป็นมา

ตามที่กรมอนามัย อนุมัติแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) เพื่อให้หน่วยงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนแนวทางที่ชัดเจนถือปฏิบัติในกรมอนามัย และสร้างความเข้าใจเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อ้างอิงในการดำเนินงานมิให้เกิดข้อผิดพลาด พร้อมทั้งเสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพในการปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการบริหารงบประมาณของกรมอนามัย โดยกองแผนงานได้สื่อสารและทำความเข้าใจการดำเนินการตามแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ กรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ตามหนังสือกรมอนามัย ที่ สช 0905.02/ว 776 ลงวันที่ 29 มกราคม 2562 และในการประชุมหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์กรมอนามัย ในหลาย ๆ ครั้ง ที่ผ่านมานั้น

ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายการดำเนินงาน จึงได้กำหนดให้ทบทวนแนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน) ให้สอดคล้องสถานการณ์ และเพิ่มคุณภาพ คุณค่า มาตรฐานการปฏิบัติงานของกรมอนามัย

#### คำชี้แจง

1. ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการทบทวน พัฒนา “แนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการกรมอนามัย (งบดำเนินงาน)” ให้มีความเหมาะสมในโอกาสต่อไป
2. ขอความกรุณาท่านได้โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุด

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

##### 1.1 ตำแหน่งการปฏิบัติงาน/การดำเนินงาน

- ผู้อำนวยการหน่วยงาน
- หัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์
- ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์
- เจ้าของโครงการ/ผู้รับผิดชอบโครงการ กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการประจำปีหน่วยงาน

##### 1.2 อายุการปฏิบัติงานที่กรมอนามัย

- น้อยกว่า 1 ปี  2 - 3 ปี
- 4 - 5 ปี  6 - 10 ปี
- มากกว่า 10 ปี

##### 1.3 ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี

**ส่วนที่ 2** ความพึงพอใจ ความเข้าใจ และการปฏิบัติตาม “แนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ กรมอนามัย (งบดำเนินงาน)”

ประเด็น	ระดับความพึงพอใจ ความเข้าใจ และการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2.1 ประเด็นภาพรวม “แนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ กรมอนามัย (งบดำเนินงาน)”</b>					
1) เนื้อหาคู่มือแนวทาง อ่านแล้วเข้าใจง่าย					
2) ขั้นตอนการปฏิบัติ มีความชัดเจนเข้าใจง่าย					
3) แบบฟอร์มต่างๆ มีความชัดเจนเข้าใจง่าย					
4) สร้างความเข้าใจเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อ้างอิงในการดำเนินงานมิให้เกิดข้อผิดพลาด					
5) เสริมสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพในการปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการงานการบริหารงบประมาณของกรมอนามัย					
6) ความเหมาะสมโดยรวมในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
<b>2.2 ประเด็นย่อย “แนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ กรมอนามัย (งบดำเนินงาน)”</b>					
1) แบบฟอร์มโครงการ มีความเหมาะสม ชัดเจนเข้าใจง่าย					
2) ขั้นตอนการอนุมัติโครงการ มีความชัดเจนเข้าใจง่าย					
3) แบบฟอร์มการปรับแผน มีความเหมาะสม ชัดเจนเข้าใจง่าย					
4) ขั้นตอนการปรับแผน มีความชัดเจนเข้าใจง่าย					
5) ขั้นตอนการของงบประมาณส่วนกลางกรมอนามัย มีความเหมาะสม ชัดเจนเข้าใจง่าย					
6) การสื่อสาร และอธิบายการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงาน					

**ส่วนที่ 3** ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น ต่อการทบทวน พัฒนา “แนวทางการบริหารแผนปฏิบัติการ กรมอนามัย (งบดำเนินงาน)”

3.1 ประเด็นที่ควรมีการทบทวน ปรับปรุงมากที่สุด (3 ลำดับแรกที่สำคัญ)

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....

3.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์

.....  
 .....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมิน

กองแผนงาน กรมอนามัย