

7

# โครงสร้าง ข้อเสนอแนะ นโยบาย

Policy Recommendation Structure

การสร้างข้อเสนอแนะเชิงหลักฐาน  
ที่ครบ-ชัด-ทำได้



7 ส่วนสำคัญ

จากการวิเคราะห์  
สู่การนำไปใช้

# วัตถุประสงค์การเรียนรู้

01

## เข้าใจโครงสร้าง 7 ส่วน

เข้าใจโครงสร้างข้อเสนอแนะนโยบาย 7 ส่วน และเหตุผลที่ต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน

02

## เขียน Problem Statement

เขียน Problem Statement พร้อมหลักฐานสนับสนุนและสรุปสาเหตุรากที่ถูกต้อง

03

## เชื่อมโยงและวางแผน

เชื่อม Recommendation กับ Theory of Change/Logic Model และวางแผนนำไปใช้พร้อม M&E และความเสียง

## WHY STRUCTURE

# ทำไมต้องมี โครงสร้าง ที่ชัดเจน



### ช่วยอ่านเร็ว

ผู้บริหารสามารถอ่านและตัดสินใจได้เร็วขึ้น



### ลดช่องว่าง

ลดช่องว่างระหว่างการวิเคราะห์และการตัดสินใจ



### เพิ่มความน่าเชื่อถือ

เพิ่มความน่าเชื่อถือและความเป็นมืออาชีพ



### สร้างความเข้าใจรวม

สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้เขียนและผู้อ่าน



## โครงสร้างที่ดี

คือกุญแจสำคัญ  
ที่ทำให้ข้อเสนอแนะ  
ถูกนำไปใช้จริง

# ภาพรวมโครงสร้าง 7 ส่วน

## 01 Executive Summary

สรุปสำคัญ 1 หน้า ครบทุกประเด็น

## 02 Problem Analysis

วิเคราะห์ปัญหา หลักฐาน และสาเหตุราก

## 03 Stakeholder Analysis

วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 04 Policy Options

ทางเลือกนโยบายและการเปรียบเทียบ

## 05 Recommended Policy

ข้อเสนอแนะที่เลือกและเหตุผล

## 06 Implementation Plan

แผนการนำไปใช้ งบประมาณ ความเสี่ยง

## 07 Monitoring & Evaluation

ติดตามและประเมินผลด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจน

## EXECUTIVE SUMMARY

# Executive Summary

## ที่ติดต้องมืออะไร

สรุปสำคัญใน 1 หน้า ครบถ้วนทุกประเด็น



### ปัญหาที่ต้องการแก้ไข

อธิบายปัญหาสั้นๆ กระชับ



### สาเหตุหลักของปัญหา

ระบุสาเหตุรากที่สำคัญ



### ข้อเสนอแนะหลัก

เสนอทางแก้ไขที่ชัดเจน



### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ระบุผลลัพธ์ที่คาดหวัง



### ทรัพยากรที่ต้องใช้

สรุปงบประมาณและ resources

# 1

## 1 หน้า

ที่ครบถ้วน  
และกระชับ

---

ผู้บริหารอ่าน  
ใน 2-3 นาที

# ตัวอย่าง Executive Summary

## ข้อเสนอแนะนโยบายการลดการบริโภคเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลสูงในโรงเรียน

### 1 ปัญหา

เด็กไทยวัย 6-14 ปี บริโภคน้ำตาลเกินมาตรฐาน WHO ร้อยละ 65 ส่งผลให้เกิดโรคอ้วนและเบาหวานเพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

### 2 สาเหตุหลัก

โรงเรียนไม่มีนโยบายจำกัดการจำหน่ายเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลสูง ขณะที่ผู้ปกครองและเด็กขาดความรู้เรื่องโทษของน้ำตาลส่วนเกิน

### 3 ข้อเสนอแนะ

ห้ามจำหน่ายเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลเกิน 6 กรัมต่อ 100 มล. ในโรงเรียนทุกประเภท พร้อมจัดการศึกษาสุขภาพให้นักเรียนและผู้ปกครอง

### 4 ประโยชน์ที่คาดหวัง

ลดการบริโภคน้ำตาลในกลุ่มเด็กได้ร้อยละ 20 ภายใน 3 ปี ลดอัตราโรคอ้วนในเด็กได้ร้อยละ 10 ประหยัดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณสุข 1,200 ล้านบาทต่อปี

### 5 ทรัพยากรที่ต้องใช้

งบประมาณ 150 ล้านบาทต่อปี สำหรับการตรวจสอบ การศึกษา และการสนับสนุนโรงเรียน ระยะเวลาดำเนินการ 3 ปี

## PROBLEM STATEMENT

# สูตรการเขียน Problem Statement

### โครงสร้างที่ครบถ้วน:

- 1 กลุ่มเป้าหมาย
- 2 พื้นที่
- 3 ปัญหา
- 4 ผลกระทบ
- 5 สาเหตุเบื้องต้น

### ตัวอย่าง:

กลุ่มเป้าหมาย เด็กไทยวัย 6-14 ปี

พื้นที่ ในทุกภูมิภาคของประเทศ

ปัญหา มีอัตราการบริโภคน้ำตาลเกินมาตรฐาน WHO

ผลกระทบ ส่งผลให้เกิดโรคอ้วนและเบาหวานเพิ่มขึ้นร้อยละ 15  
ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

สาเหตุ เนื่องจากโรงเรียนไม่มีนโยบายจำกัดการจำหน่าย  
เครื่องดื่มที่มีน้ำตาลสูง

💡 เคล็ดลับ: ใช้ข้อมูลเชิงตัวเลขเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ

# Evidence Table

ใช้ข้อมูลแบบ baseline/target และระบุแหล่งที่มาให้ชัดเจน

ตัวชี้วัด	Baseline	ปี	Target	ปี	แหล่งที่มา
% เด็กบริโภคน้ำตาลเกินมาตรฐาน	65%	2023		2026	สำรวจโภชนาการ กรมอนามัย
% เด็กเป็นโรคอ้วน	13%	2023		2026	รายงานสุขภาพแห่งชาติ
% โรงเรียนที่มีนโยบายจำกัดน้ำตาล	15%	2023		2026	สพฐ.
ค่าใช้จ่ายรักษาโรค NCD (ล้านบาท)	6,000	2023		2026	สปสช.

Baseline

สถานะปัจจุบัน

Target

เป้าหมายที่ต้องการ

Source

ต้องระบุชัดเจน



## ROOT CAUSES

# สรุปลสาเหตุราก (Root Causes)

ผลจากการวิเคราะห์ด้วย 5 Whys หรือ Fishbone Diagram

### 1 ขาดนโยบายที่ชัดเจน

โรงเรียนไม่มีนโยบายจำกัดการจำหน่ายเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลสูง

### 2 ขาดการตรวจสอบ

ไม่มีกลไกการตรวจสอบและบังคับใช้อย่างจริงจัง

### 3 ขาดความรู้

ผู้ปกครองและเด็กขาดความรู้เรื่องโทษของน้ำตาลส่วนเกิน

### 4 แรงจูงใจทางการค้า

ร้านค้าในโรงเรียนมีแรงจูงใจทางการค้าสูงกว่าสุขภาพ

# 5

## เทคนิค 5 Whys

ถาม "ทำไม" ซ้ำ 5 ครั้ง  
เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง

หรือใช้ Fishbone Diagram  
เพื่อวิเคราะห์สาเหตุ  
หลายมิติ

# การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Power-Interest Grid และกลยุทธ์การจัดการ

## Power-Interest Grid

### Players

High Power, High Interest

กระทรวงศึกษาธิการ, กระทรวงสาธารณสุข

High Power, Low Interest

คณะรัฐมนตรี, สภานิติบัญญัติ

Low Power, High Interest

ผู้ปกครอง, นักเรียน, ครู

Low Power, Low Interest

### Crowd

ประชาชนทั่วไป, สื่อมวลชน

กลยุทธ์: สื่อสารทั่วไป

### กลุ่มสำคัญที่ต้องจัดการ

- ✓ กระทรวงศึกษาธิการ
- ✓ กระทรวงสาธารณสุข
- ✓ ผู้ปกครองและนักเรียน
- ✓ ร้านค้าในโรงเรียน
- ✓ สมาคมผู้ผลิตเครื่องดื่ม

💡 **เคล็ดลับ:** ให้ความสำคัญกับกลุ่ม Players เป็นหลัก แต่อย่าลืมจัดการกับ Context Setters ที่มีอำนาจตัดสินใจ

# การนำเสนอ ทางเลือกนโยบาย

นำเสนอทางเลือกอย่างเป็นระบบ พร้อมข้อดีและข้อเสีย

## A Option A: ห้ามจำหน่ายทั้งหมด

+ ข้อดี

ผลกระทบชัดเจน ลดการบริโภคได้มาก

- ข้อเสีย

ต้นทุนสูง ผลกระทบทางเศรษฐกิจ

## B Option B: จำกัดปริมาณน้ำตาล

+ ข้อดี

สมดุลระหว่างสุขภาพและเศรษฐกิจ

- ข้อเสีย

ต้องมีการตรวจสอบที่ซับซ้อน

## C Option C: ให้ข้อมูลและศึกษา

+ ข้อดี

ไม่มีต้นทุน สร้างความตระหนัก

- ข้อเสีย

ผลลัพธ์ช้า ไม่มีการบังคับ

3

### 2-3 ทางเลือก

ที่แตกต่างกัน  
ในแง่ความเข้มงวด  
และความเป็นไปได้

ต้องมีการวิเคราะห์  
อย่างเป็นกลาง  
และครบถ้วน

MCDA

# Multi-Criteria Decision Analysis

การตัดสินใจเชิงหลักฐานด้วยหลายเกณฑ์

เกณฑ์ (Criteria)	น้ำหนัก	Option A	Option B	Option C
ประสิทธิผล (Effectiveness)	30%	9	8	5
ความเป็นไปได้ (Feasibility)	25%	4	8	9
คุ้มค่า (Cost-Effectiveness)	20%	6	8	7
การยอมรับ (Acceptability)	15%	3	7	8
ความเร็ว (Speed)	10%	7	7	4
คะแนนรวม (Weighted Score)	100%	6.2	7.7	6.6

คะแนนสูงสุดในแต่ละเกณฑ์

คะแนนรวมสูงสุด

เลือก Option B: จำกัดปริมาณน้ำตาล

## RECOMMENDED POLICY

# ข้อเสนอแนะ ที่เลือก

## Option B: จำกัดปริมาณน้ำตาล

ห้ามจำหน่ายเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลเกิน 6 กรัมต่อ 100 มล. ในโรงเรียนทุกประเภท พร้อมจัดการศึกษาสุขภาพให้นักเรียนและผู้ปกครอง

- ✓ **สอดคล้องกับปัญหา**  
ตอบโจทย์สาเหตุรากที่เด็กบริโภคน้ำตาลเกินมาตรฐาน
- ✓ **ความเป็นไปได้สูง**  
สมดุลระหว่างสุขภาพและเศรษฐกิจ ต้านทานต่ำกว่า Option A
- ✓ **คุ้มค่า**  
ประหยัดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณสุข 1,200 ล้านบาทต่อปี

## เหตุผลหลักในการเลือก

- 1 ได้รับคะแนนรวมสูงสุดจาก MCDA (7.7/10)
- 2 สมดุลระหว่างประสิทธิผลและความเป็นไปได้
- 3 มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและวัดผลได้
- 4 ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

★ **จุดเด่น:** เป็นนโยบายที่ "เข้มงวดพอที่จะเห็นผล แต่ยืดหยุ่นพอที่จะเป็นไปได้"

## ตรวจสอบข้อเสนอแนะด้วย SMART



## Specific

เฉพาะเจาะจง

- ✓ ระบุกลุ่มเป้าหมายชัดเจน
- ✓ กำหนดขอบเขตการดำเนินการ
- ✓ ระบุตัวชี้วัดที่ชัดเจน

ตัวอย่าง: "ห้ามจำหน่ายเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลเกิน 6 กรัมต่อ 100 มล."



## Measurable

วัดผลได้

- ✓ มีตัวชี้วัดที่วัดได้
- ✓ มี baseline และ target
- ✓ มีระบบการติดตาม

ตัวอย่าง: "ลดการบริโภคน้ำตาลได้ 20% ภายใน 3 ปี"



## Achievable

เป็นไปได้

- ✓ มีทรัพยากรเพียงพอ
- ✓ มีความสามารถในการทำ
- ✓ ไม่เกินขีดความสามารถ

ตัวอย่าง: "ใช้งบ 150 ล้านบาทต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับศักยภาพ"



## Relevant

สอดคล้อง

- ✓ สอดคล้องกับปัญหา
- ✓ สอดคล้องกับเป้าหมาย
- ✓ สอดคล้องกับบริบท

ตัวอย่าง: "ตอบโจทย์การลดโรค NCD ในเด็กซึ่งเป็นวาระแห่งชาติ"



## Time-bound

มีกรอบเวลา

- ✓ มีระยะเวลาชัดเจน
- ✓ มี milestones
- ✓ มี deadline

ตัวอย่าง: "ดำเนินการ 3 ปี (2024-2026)"



ข้อเสนอแนะที่ดีต้องผ่านเกณฑ์ SMART ทั้ง 5 ด้าน

# Theory of Change

เส้นทางการเปลี่ยนแปลง: ทำไมถึงคิดว่าจะได้ผล



## Activities

ห้ามจำหน่ายเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลเกิน 6 กรัม/100 มล. + จัดการศึกษาสุขภาพ



## Outputs

โรงเรียน 100% ปฏิบัติตามนโยบาย + นักเรียน 80% เข้าร่วมกิจกรรมสุขศึกษา



## Outcomes

ลดการบริโภคน้ำตาล 20% + ลดอัตราโรคอ้วน 10% ใน 3 ปี



## Impact

ลดภาระโรค NCD ในระยะยาว + ประหยัดค่าใช้จ่ายสาธารณสุข 1,200 ล้านบาท/ปี



### ตอบคำถาม

"ทำไมถึงคิดว่า  
จะได้ผล?"

ToC แสดง  
ความสัมพันธ์  
ระหว่างกิจกรรม  
กับผลลัพธ์  
อย่างเป็นระบบ

# Logic Model

แปลง ToC เป็นโครงสร้างติดตามผล: ทำอะไร-ได้อะไร

Inputs	Activities	Outputs	Outcomes	Impact
งบประมาณ 150 ล้านบาท/ปี	ออกกฎหมาย ห้ามจำหน่าย	โรงเรียนปฏิบัติ 100% ของโรงเรียน	ลดน้ำตาล -20% ใน 3 ปี	ลด NCD ระยะยาว
บุคลากร เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ	ตรวจสอบ เยี่ยมโรงเรียน	การตรวจสอบ 4 ครั้ง/ปี/โรงเรียน	ลดโรคอ้วน -10% ใน 3 ปี	ประหยังบ 1,200 ลบ./ปี
สิ่งที่ใส่เข้าไป	สิ่งที่ทำ	สิ่งที่ได้ทันที	สิ่งที่เปลี่ยนแปลง	ผลระยะยาว
วัสดุ เอกสาร สื่อการสอน	ให้ความรู้ อบรมครู นร. ผปค.	การอบรม 80% เข้าร่วม	ความรู้ 80% รู้เรื่องน้ำตาล	คุณภาพชีวิต ดีขึ้น



## ASSUMPTIONS

# สมมติฐาน และปัจจัยภายนอก

สิ่งที่ต้องเป็นจริงเพื่อให้ข้อเสนอแนะสำเร็จ



### สมมติฐาน 1

โรงเรียนมีความพร้อมและยินดีปฏิบัติตามนโยบายเมื่อมีกฎหมายรองรับ



### สมมติฐาน 2

ผู้ปกครองสนับสนุนนโยบายเมื่อเข้าใจผลกระทบต่อสุขภาพของเด็ก



### สมมติฐาน 3

ภาครัฐมีกลไกการตรวจสอบและบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ

## ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผล



### การต่อต้านจากอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมเครื่องดื่มอาจคัดค้านหรือหาช่องทางเลี่ยง



### การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

การเปลี่ยนรัฐบาลอาจส่งผลต่อความต่อเนื่องของนโยบาย



### พฤติกรรมการบริโภคนอกโรงเรียน

เด็กอาจหันไปบริโภคเครื่องดื่มหวานนอกโรงเรียนแทน



**การจัดการ:** ต้องมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับทุกฝ่ายตั้งแต่เนิ่นๆ พร้อมแผนรองรับความเสี่ยง

# Implementation Plan

แผนการนำไปใช้: phases, owner, deliverables

## 1 Phase 1: เตรียมการ

📅 เดือน 1-3

เจ้าของ: กระทรวงศึกษาธิการ

- ✓ ร่างกฎหมาย/ประกาศ
- ✓ จัดทำคู่มือแนวทาง
- ✓ สื่อสารกับโรงเรียน

## 2 Phase 2: ดำเนินการ

📅 เดือน 4-18

เจ้าของ: สพฐ. + สสจ.

- ✓ บังคับใช้นโยบาย
- ✓ ตรวจสอบโรงเรียน
- ✓ จัดการศึกษาคุณภาพ

## 3 Phase 3: ประเมิน

📅 เดือน 19-36

เจ้าของ: กรมอนามัย

- ✓ ประเมินผลตัวชี้วัด
- ✓ ปรับปรุงนโยบาย
- ✓ รายงานผล

### Timeline Overview

1

เตรียมการ  
เดือน 1-3

2

ดำเนินการ  
เดือน 4-18

3

ประเมิน  
เดือน 19-36

# Budget Plan

ทรัพยากรที่ต้องใช้: key cost items + total

## รายการค่าใช้จ่ายหลัก (ต่อปี)

เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ 50 คน

การศึกษาและอบรม  
จัดทำสื่อ อบรมครู นร. ผปค.

คู่มือ ป้าย เอกสารประชาสัมพันธ์

ค่าใช้จ่ายเดินทาง  
ตรวจสอบโรงเรียนทั่วประเทศ

สำรวจ วิเคราะห์ผล รายงาน

## งบประมาณรวมต่อปี

งบประมาณ 3 ปี: 450 ล้านบาท

150 ล้านบาท



### ผลตอบแทน

ประหยัดค่าใช้จ่าย  
ด้านสาธารณสุข  
1,200 ล้านบาท/ปี

ROI = 700%  
(1,200/150)

# Risk Assessment




คาดการณ์ความเสี่ยงและแผนรองรับ

## Risk Matrix

	Low Impact	Medium Impact	High Impact
High Likelihood	การต่อต้านจากอุตสาหกรรม	โรงเรียนไม่ปฏิบัติตาม	การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง
Medium Likelihood	ขาดบุคลากร	งบประมาณไม่เพียงพอ	เด็กบริโภคนอกโรงเรียน
Low Likelihood	ปัญหาเทคนิค	ความเข้าใจผิด	ผลกระทบทางเศรษฐกิจ

Low Risk  Medium Risk  High Risk  Critical Risk

## แผนรองรับความเสี่ยงหลัก

-  การต่อต้านจากอุตสาหกรรม  
สื่อสารข้อมูลวิชาการ เน้นผลประโยชน์ต่อสาธารณสุข
-  โรงเรียนไม่ปฏิบัติตาม  
มีกลไกลงโทษชัดเจน + ให้การสนับสนุนการปรับตัว
-  การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง  
สร้างความเข้าใจร่วมกับทุกพรรคการเมือง

 **หลักการ:** ระบุความเสี่ยงตั้งแต่เนิ่นๆ และมีแผนรองรับที่ชัดเจน

M&E

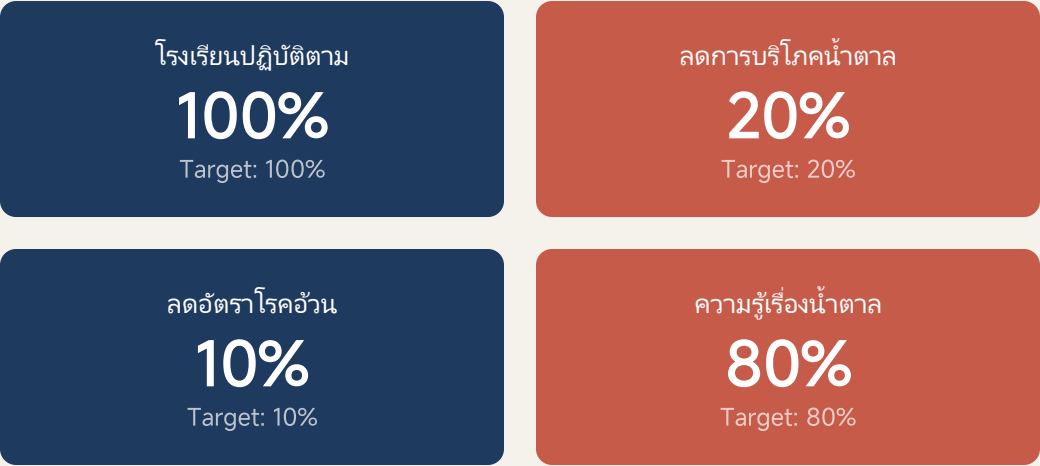
# Monitoring & Evaluation

เชื่อม KPI กับเป้าหมาย

## Logframe

ตัวชี้วัด	Baseline	Target	เครื่องมือ
% โรงเรียนปฏิบัติตาม	15%	100%	ตรวจสอบ
% นร. ลดน้ำตาล	-	20%	สำรวจ
% ลดโรคอ้วน	13%	10%	ตรวจสอบสุขภาพ
% ความรู้เรื่องน้ำตาล	30%	80%	แบบทดสอบ

## KPI Dashboard



📈 การติดตาม: รายงานผลทุก 6 เดือน ปรับปรุงนโยบายตามผลการประเมิน

# เชื่อมทุกส่วนเป็นเรื่องเดียว

การเล่าเรื่องที่สั้นไหลจากต้นจนจบ



## หลักการสำคัญ



## CASE STUDY

# Case Snapshot: NCD Prevention

ตัวอย่างชุดเอกสารที่ครบถ้วน

### ! Problem

เด็กไทย 65% บริโภคน้ำตาลเกินมาตรฐาน WHO  
ส่งผลให้โรคอ้วนและเบาหวานเพิ่มขึ้น 15%

### 💡 Recommendation

ห้ามจำหน่ายเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลเกิน 6 กรัม/100  
มล. พร้อมจัดการศึกษาสุขภาพ

### ☰ Options

A: ห้ามทั้งหมด, B: จำกัดน้ำตาล, C: ให้ความรู้ โดย  
ใช้ MCDA ตัดสินใจเลือก B

### 📈 KPI

ลดน้ำตาล 20%, ลดโรคอ้วน 10%, โรงเรียนปฏิบัติ  
100% ใน 3 ปี



### ครบถ้วน 7 ส่วน

Problem → Cause →  
Option → Recommendation  
→ Implementation → M&E

ใช้เป็นแม่แบบ  
สำหรับการเขียน  
ข้อเสนอแนะนโยบาย  
ในหัวข้ออื่นๆ

WORKSHOP


# Workshop & Output


มอบหมายงานฝึกฝน

## ภารกิจ

ร่างโครงสร้างข้อเสนอแนะนโยบาย 7 ส่วน พร้อม Theory of Change และ KPI สำหรับปัญหาที่สนใจ

 เลือกปัญหาที่สนใจในพื้นที่ของตน

 ร่างโครงสร้าง 7 ส่วนให้ครบถ้วน

 สร้าง Theory of Change

 กำหนด KPI และ target

## Checklist ส่งงาน

- ☐ Executive Summary (1 หน้า)
- ☐ Problem Statement + Evidence
- ☐ Root Causes (3-5 ข้อ)
- ☐ Stakeholder Analysis
- ☐ Policy Options + MCDA
- ☐ Recommended Policy (SMART)
- ☐ Theory of Change + Logic Model
- ☐ Implementation Plan + Budget
- ☐ Risk Assessment + M&E

ขอให้โชคดี!

Good Luck with Your Policy Recommendation