

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 และความเสี่ยง

WHY STRUCTURE

ทำไมต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน



ช่วยอ่านเร็ว

ผู้บริหารสามารถอ่านและตัดสินใจได้เร็วขึ้น



ลดซองว่าง

ลดซองว่างระหว่างการวิเคราะห์และการตัดสินใจ



เพิ่มความน่าเชื่อถือ

เพิ่มความน่าเชื่อถือและความเป็นมืออาชีพ



สร้างความเข้าใจร่วม

สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้เขียนและผู้อ่าน



โครงสร้างที่ดี

คือกุญแจสำคัญ
ที่ทำให้ข้อเสนอแนะ
ถูกนำไปใช้จริง

ภาพรวมโครงสร้าง 7 ส่วน

01 Executive Summary

สรุปสำคัญ 1 หน้า ครอบคลุมประเด็น

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 ที่ดีต้องมีอะไร

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:

- กลุ่มเป้าหมาย
- พื้นที่
- ปัญหา
- ผลกระทบ
- สาเหตุเบื้องต้น

ตัวอย่าง:

กลุ่มเป้าหมาย **เด็กไทยวัย 6-14 ปี**

พื้นที่ **ในทุกภูมิภาคของประเทศไทย**

ปัญหา **มือถือการบริโภคน้ำตาลเกินมาตรฐาน WHO**

ผลกระทบ **ส่งผลให้เกิดโรคอ้วนและเบาหวานเพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา**

สาเหตุ **เนื่องจากโรงเรียนไม่มีนโยบายจำกัดการจำหน่ายเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลสูง**

💡 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

สรุปสาเหตุราก (Root Causes)

ผลจากการวิเคราะห์ด้วย 5 Whys หรือ Fishbone Diagram

1 ขาดนโยบายที่ชัดเจน

โรงเรียนไม่มีนโยบายจำกัดการจำหน่ายเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลสูง

2 ขาดการตรวจสอบ

ไม่มีกลไกการตรวจสอบและบังคับใช้อย่างจริงจัง

3 ขาดความรู้

ผู้ปกครองและเด็กขาดความรู้เรื่องโทษของน้ำตาลหวานเกิน

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

กระทรวงศึกษาธิการ, กระทรวงสาธารณสุข

High Power, High Interest

คณะกรรมการ, สภาаницิตบัญญัติ

High Power, Low Interest

ผู้ปกครอง, นักเรียน, ครุ

Low Power, High Interest

Crowd

ประชาชนทั่วไป, สื่อมวลชน

กลยุทธ์: สื่อสารทั่วไป

Low Power, Low Interest

กลุ่มสำคัญที่ต้องจัดการ

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

เคล็ดลับ: ให้ความสำคัญกับกลุ่ม Players เป็นหลัก แต่อย่าลืมจัดการกับ Context Setters ที่มีอำนาจตัดสินใจ

การนำเสนอ ทางเลือกนโยบาย

นำเสนอทางเลือกอย่างเป็นระบบ พร้อมข้อดีและข้อเสีย

3

A

Option A: ห้ามจำหน่ายทั้งหมด

+ ข้อดี

ผลกระทบชัดเจน ลดการบริโภคได้มาก

- ข้อเสีย

ต้านทานสูง ผลกระทบทางเศรษฐกิจ

B

Option B: จำกัดปริมาณน้ำตาล

+ ข้อดี

สมดุลระหว่างสุขภาพและเศรษฐกิจ

- ข้อเสีย

ต้องมีการตรวจสอบที่เข้มข้น

C

Option C: ให้ข้อมูลและศึกษา

+ ข้อดี

ไม่มีต้านทาน สร้างความตระหนัก

- ข้อเสีย

ผลลัพธ์ช้า ไม่มีการบังคับ

2-3 ทางเลือก

ที่แตกต่างกัน
ในแง่ความเข้มงวด
และความเป็นไปได้

ต้องมีการวิเคราะห์
อย่างเป็นกลาง
และครบถ้วน

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
ความรวดเร็ว (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

- ได้รับคะแนนรวมสูงสุดจาก MCDA (7.7/10)
- สมดุลระหว่างประสิทธิผลและความเป็นไปได้
- มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและวัดผลได้
- ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

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

ตรวจสอบข้อเสนอแนะด้วย SMART

S Specific เฉพาะเจาะจง	M Measurable วัดผลได้	A Achievable เป็นไปได้	R Relevant สอดคล้อง	T Time-bound มีกรอบเวลา
<ul style="list-style-type: none">✓ ระบุกลุ่มเป้าหมายชัดเจน✓ กำหนดขอบเขตการดำเนินการ✓ ระบุตัวชี้วัดที่ชัดเจน <p>ตัวอย่าง: "ห้ามจำหน่ายเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลเกิน 6 กรัมต่อ 100 มล."</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ มีตัวชี้วัดที่วัดได้✓ มี baseline และ target✓ มีระบบการติดตาม <p>ตัวอย่าง: "ลดการบริโภคน้ำตาลได้ 20% ภายใน 3 ปี"</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ มีทรัพยากรเพียงพอ✓ มีความสามารถในการทำ✓ ไม่เกินขีดความสามารถ <p>ตัวอย่าง: "ใช้งบ 150 ล้านบาทต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับศักยภาพ"</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ สอดคล้องกับปัญหา✓ สอดคล้องกับเป้าหมาย✓ สอดคล้องกับบริบท <p>ตัวอย่าง: "ตอบโจทย์การลดโรค NCD ในเด็กซึ่งเป็นภาระแห่งชาติ"</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ มีระยะเวลาชัดเจน✓ มี milestones✓ มี deadline <p>ตัวอย่าง: "ดำเนินการ 3 ปี (2024-2026)"</p>



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

ลดการโรค NCD ในระยะยาว + ประหยัดค่าใช้จ่ายสาธารณสุข 1,200 ล้านบาท/ปี



ตอบคำถาม

"ทำไมถึงคิดว่าจะได้ผล?"

ToC แสดง
ความสัมพันธ์
ระหว่างกิจกรรม
กับผลลัพธ์
อย่างเป็นระบบ

LOGIC MODEL

Logic Model

แปลง ToC เป็นโครงสร้างติดตามผล: ทำอะไร-ได้อะไร

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

ASSUMPTIONS

สมมติฐาน และปัจจัยภายนอก

สิ่งที่ต้องเป็นจริงเพื่อให้ข้อเสนอแนะสำเร็จ



สมมติฐาน 1

โรงเรียนมีความพร้อมและยินดีปฏิบัติตามนโยบายเมื่อมีกฎหมายรองรับ



สมมติฐาน 2

ผู้ปกครองสนับสนุนนโยบายเมื่อเข้าใจผลกระทบต่อสุขภาพของเด็ก



สมมติฐาน 3

ภาครัฐมีกลไกการตรวจสอบและบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผล



การต่อต้านจากอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมเครื่องดื่มอาจคัดค้านหรือห้ามทางเลี้ยง



การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

การเปลี่ยนรัฐบาลอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของนโยบาย



พฤติกรรมการบริโภคนอกโรงเรียน

เด็กอาจหันไปบริโภคเครื่องดื่มหวานนอกโรงเรียนแทน



การจัดการ: ต้องมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับทุกฝ่ายตั้งแต่เน้นฯ 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

✓ จัดการศึกษาสุขภาพ

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)

เง้าหน้าที่ตรวจสอบ 50 คน

การศึกษาและอบรม
จัดทำสื่อ อบรมครุ นร. พปค.

ศูนย์ป้าย เอกสารประชาสัมพันธ์

ค่าใช้จ่ายเดินทาง
ตรวจสอบโรงเรียนทั่วประเทศ

สำรวจ วิเคราะห์ผล รายงาน

งบประมาณรวมต่อปี

150 ล้านบาท

งบประมาณ 3 ปี: 450 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 เน้นผลประโยชน์ต่อสาธารณะสุข

โรงเรียนไม่ปฏิบัติตาม

มีกลไกลงโทษชัดเจน + ให้การสนับสนุนการปรับตัว

การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

สร้างความเข้าใจร่วมกับทุกพรรคการเมือง

หลักการ: ระบุความเสี่ยงตั้งแต่เนินๆ และมีแผนรองรับที่ชัดเจน

M&E

Monitoring & Evaluation

เชื่อม KPI กับเป้าหมาย

Logframe

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

KPI Dashboard



☞ การติดตาม: รายงานผลทุก 6 เดือน ปรับปรุงนโยบายตามผลการประเมิน

เชื่อมทุกส่วนเป็นเรื่องเดียว

การเล่าเรื่องที่ลื่นไหลจากต้นจนจบ



ปัญหา
เด็กบริโภคน้ำตาลเกิน



สาเหตุ
ขาดนโยบาย ขาดการตรวจสอบ



ทางเลือก
A B C พร้อม MCDA



ข้อเสนอแนะ
ห้ามน้ำตาลเกิน 6 กรัม

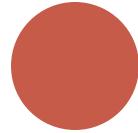


การนำไปใช้
3 phases + M&E

หลักการสำคัญ



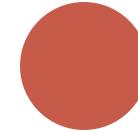
เชื่อมโยง
ทุกส่วนต้องเชื่อมกัน



ใช้ข้อมูล
baseline/target/source



มีเหตุผล
ToC + Logic Model



ติดตามผล
KPI + Timeline

CASE STUDY

Case Snapshot: NCD Prevention

ตัวอย่างชุดเอกสารที่ครบถ้วน

Problem

เด็กไทย 65% บริโภคน้ำตาลเกินมาตรฐาน WHO ส่งผลให้โรคอ้วนและเบาหวานเพิ่มขึ้น 15%

Recommendation

ห้ามจำหน่ายเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลเกิน 6 กรัม/100 มล. พร้อมจัดการศึกษาสุขภาพ

Options

A: ห้ามหั้งหมด, B: จำกัดน้ำตาล, C: ให้ความรู้โดยใช้ 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 & Output

มอบหมายงานฝึกฝน

การกิจ

ร่างโครงสร้างข้อเสนอแนะนโยบาย 7 ส่วน พร้อม Theory of Change และ KPI สำหรับปัญหาที่สนใจ

-  เลือกปัญหาที่สนใจในพื้นที่ของตน
-  ร่างโครงสร้าง 7 ส่วนให้ครบถ้วน
-  สร้าง Theory of Change
-  กำหนด KPI และ target

Checklist ผลงาน

- 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