

ใบความรู้ที่ ๕.๕ การถอดบทเรียน

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้มีแนวทางการถอดบทเรียน และนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การถอดบทเรียน

การถอดบทเรียน (Lesson Learned) เป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้โดยเป็นกระบวนการดึงเอาความรู้จากการทำงานออกมาใช้เป็นทุนในการทำงานเพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น การถอดบทเรียนจึงเป็นการสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นบทเรียน/ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งผลที่ได้จากการถอดบทเรียน ทำให้ได้บทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ (ที่เป็นรูปธรรม) สิ่งที่สำคัญในการถอดบทเรียน คือ การเรียนรู้ร่วมกันทั้งระดับปัจเจกบุคคลและกลุ่มผ่านการแลกเปลี่ยนมุมมองและประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้ โดยสกัดเอาแต่สิ่งที่สำคัญทำให้ผู้ร่วมกระบวนการได้ปรับวิธีคิด วิธีการ ทำงานที่สร้างสรรค์ และมีคุณภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นกระบวนการถอดบทเรียนจึงเป็นทั้งเครื่องมือ (mean) ในการเรียนรู้และเป็นเป้าหมาย (end) ของการเรียนรู้และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้าร่วมกระบวนการอันนำมาซึ่งการปรับวิธีคิดและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการถอดบทเรียน

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการถอดบทเรียนมากขึ้น โดยเห็นว่าองค์กรที่จะพัฒนาได้ จะต้องนำกระบวนการจัดการความรู้ที่สกัดจากประสบการณ์และความรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้พัฒนา มณฑา เก่งการพานิช (๒๕๕๙) กล่าวถึงปรัชญาของการถอดบทเรียนว่าเป็นการให้ความสำคัญกับหลัก ๓ H : Hand, Head, Heart กล่าวคือ

- เมื่อใดก็ตามที่ลงมือทำ (Hand) เมื่อนั้นต้องได้ความรู้ (Head)
- เมื่อใดที่ทำเสร็จ เมื่อนั้นต้องได้รับความรู้เพิ่มขึ้น (Hand-ทักษะ + Head)
- เมื่อใดที่ทำอีกครั้ง เมื่อนั้นต้องมีความรู้คู่การทำ (Hand-ทักษะ + Head) และ
- ต้องทำได้ดีกว่าครั้งก่อน ๆ (Hand + Head + Heart)

ดังนั้น สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการถอดบทเรียน คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งการปรับวิธีคิด (Conceptualization) และระบบคุณค่า (Values) ที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learning) มีความเข้าใจเป็นอย่างดีอันเป็นผลมาจากการดำเนินงานเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มพัฒนาระดับอารมณ์ความรู้สึกที่ตระหนักจากภายในให้กลายเป็นจิตสำนึก (Consciousness) หรือสำนึกร่วม และในที่สุดจะเกิดพฤติกรรมที่มีความยั่งยืนและบรรยากาศการทำงานที่ดี นงลักษณ์ จีวจู (๒๕๕๗) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการถอดบทเรียนไว้ดังนี้

๑. การสรุปบทเรียนว่าที่ผ่านมาได้เรียนรู้อะไร (What) มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นบ้างในระดับบุคคลและระดับองค์กร องค์ความรู้ ที่ได้รับการดำเนินงานมีอะไรบ้าง (Knowledge) สร้างโอกาสและเป็นเวทีสำหรับการใช้พลังปัญญา (wisdom) และทุนทางสังคมวัฒนธรรมที่มีอยู่

๒. เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning) ไม่ใช่แค่การสรุปผลลัพธ์ (Output) แต่มีการแลกเปลี่ยน (Sharing) คิดและทบทวนการทำงานอย่างเป็นระบบ (System Thinking & Reviewing) และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Organization)

๓. การถอดบทเรียนนำไปสู่การสรุปประเด็นการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นพร้อมจะนำไปใช้เพื่อการสื่อสารการเรียนรู้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนให้ทันกาล

๔. การปรับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior)

๕. ปรับวิธีคิด (Conceptualization) และระบบคุณค่า (Values) ที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learning) ความเข้าใจเป็นอย่างดีอันเป็นผลมาจากการดำเนินงาน

๖. สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มพัฒนาระดับอารมณ์ ความรู้สึกที่ตระหนักรู้จากภายในให้กลายเป็นจิตใต้สำนึก (Consciousness) หรือสำนึกร่วม

๗. เกิดพฤติกรรมที่ยั่งยืน (Sustainability)

ประโยชน์ของการถอดบทเรียน

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการถอดบทเรียน คือ การเกิดองค์ความรู้ใหม่/นวัตกรรมที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีกระบวนการทำงานที่พัฒนาขึ้นได้กระบวนการแก้ไขปัญหา รวมถึงแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ทั้งยังสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้เพื่อการผลักดันเชิงนโยบายและการปฏิบัติการ โดยผ่านกลไกเครื่องมือต่างๆ ประโยชน์จากการถอดบทเรียน มีดังนี้

๑) ประโยชน์ระยะสั้น คือ การถอดบทเรียนทำให้เกิดการปรับปรุงเทคนิคการทำงาน เนื่องจากเป็นกระบวนการกลุ่มที่ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ จึงทำให้มีการขับเคลื่อนงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคม ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานโครงการดีขึ้น

๒) ประโยชน์ระยะกลาง คือ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานและการเผชิญปัญหามากขึ้น ทั้งยังเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นพัฒนาการของโครงการที่ดีขึ้น หลังจากการนำบทเรียนไปใช้ปรับปรุงพัฒนา

๓) ประโยชน์ระยะยาว คือ ทำให้เกิดต้นแบบการทำงานที่ดี สามารถพัฒนาเป็นระบบหรือรูปแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพเกิดความเข้าใจปัญหาการทำงานและเกิดการพัฒนายุทธศาสตร์การทำงานในระยะต่อไป

องค์ประกอบของการถอดบทเรียน

ในการถอดบทเรียนมีหลายองค์ประกอบหลายปัจจัยที่ทำให้การถอดบทเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสรุปได้ดังนี้

๑) ประเด็นที่ต้องการถอดบทเรียน ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการถอดบทเรียน

๒) บุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการถอดบทเรียน ได้แก่

- ผู้ถอดบทเรียนต้องมีความพร้อมในเรื่องประเด็นคำถาม วัตถุประสงค์ในการถอดบทเรียน ความพร้อมในเรื่องกรอบคิดในการถอดบทเรียน ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล รวมถึงทักษะในการพูดคุย สร้างความสัมพันธ์ การจับประเด็น

- ผู้ถอดบทเรียน ต้องเต็มใจและเข้าใจวัตถุประสงค์การถอดบทเรียน และสามารถเล่าเรื่องในสิ่งที่ตนเองได้ทำมาอย่างเต็มที่

- ๓) กิจกรรมที่ดำเนินการ มีกิจกรรมอะไรบ้างและผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร
- ๔) ความสัมพันธ์ของคน/กลุ่มคน ที่เราทำการถอดบทเรียนควรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเท่าเทียมกันมีความเป็นกันเอง
- ๕) สิ่งแวดล้อม ซึ่งบรรยากาศรอบข้างต้องเอื้อต่อการพูดคุยเป็นกันเอง ไม่มีเสียงดัง รบกวน

กรอบการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนมีกระบวนการคิดเชิงระบบ ในการค้นหาคำตอบและแนวทางการปรับปรุง พัฒนา ภายใต้กรอบคิดในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ คือ สิ่งที่เราคาดหวังที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือประสบการณ์ที่ผ่านมา (ผลลัพธ์ – แผน/กิจกรรม) กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง (ผลที่เกิดขึ้น – สิ่ง – ที่ได้ทำ) โดยการถอดบทเรียนส่วนใหญ่ จะให้ความสำคัญกับประเด็น ต่อไปนี้

- จุดเด่น/สิ่งที่น่าภูมิใจของโครงการ
- ได้ทำอะไรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย และได้เรียนรู้อะไรจากสิ่งที่ทำ
- เป้าหมายที่แท้จริงที่เราไปถึง และปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งเสริมหรือขัดขวาง
- สามารถไปต่อเพื่อเป้าหมายที่ไกลกว่าได้ด้วยวิธีการใด
- ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม การขยายผลและความยั่งยืนให้มากขึ้นได้อย่างไร
- จุดคานงัดที่สำคัญของโครงการคืออะไร

วิธีการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนมีวิธีการที่หลากหลายขึ้นอยู่กับความสามารถในการอิงไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้โดยทั่วไป ได้กล่าวถึงวิธีการที่นำมาใช้ในการถอดบทเรียนใน ๓ ลักษณะ คือ

- ๑) การถอดบทเรียนจากการดำเนินงานโครงการ
- ๒) การถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง
- ๓) การถอดบทเรียนจากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

การถอดบทเรียนจากการดำเนินงานโครงการ เป็นการถอดบทเรียนจากโครงการที่เราดำเนินการอยู่ เป็นการเติมช่องว่างในการพัฒนา โดยสามารถถอดบทเรียนได้ตลอดช่วงเวลาของ การดำเนินงานทั้งนี้สามารถจำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินโครงการได้เป็น ๓ ลักษณะ คือ

๑) ถอดบทเรียนเมื่อเริ่มโครงการหรือถอดบทเรียนด้วยการเรียนรู้จากเพื่อน (Peer Assist : PA) เป็นการเรียนรู้จากเพื่อนก่อนทำกิจกรรม โดยคำว่า “เพื่อน” ในที่นี้หมายถึง ทีมผู้ช่วยกับทีมปรึกษาภายนอกมาเป็นเพื่อนร่วมอุดมการณ์ ซึ่งอาจเป็นทีมจากพื้นที่อื่นหรือหน่วยงานใกล้เคียง โดยมีลักษณะเป็นการประชุม/ประชุมเชิงปฏิบัติ ใช้หลัก ๔ W : What ทำอะไร (ประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้) Who ใคร (เพื่อนผู้รู้ ผู้ดำเนินการ ผู้ร่วมกระบวนการ) When ทำเมื่อไร (เมื่อ ต้องการเรียนรู้จากผู้อื่นก่อนเริ่มงาน) และ Why ทำไม (เพื่อค้นหาแนวทางใหม่/แนวทางที่เป็นไปได้ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างเครือข่าย) หัวใจของกระบวนการ PA คือ การประชาสัมพันธ์ เชิญชวนผู้สนใจเข้าร่วมโครงการและนำแนวคิด R๒R : Routine to Research หรือการทำวิจัยในงานประจำ มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน

๒) ถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review : AAR) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินกิจกรรมในโครงการเป็นการทบทวนความสำเร็จหรือความล้มเหลวภายหลัง การดำเนินกิจกรรมเพื่อค้นหา

ว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไม จะคงไว้ซึ่งจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนได้อย่างไร เพื่อช่วยให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีประเด็นที่สำคัญ คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการเงื่อนไขปัจจุบันที่ทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างไปจากสิ่งที่คาดหวัง และกิจกรรมที่ควรทำให้ดีขึ้นหรือแตกต่างไปจากเดิมเพื่อจะได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดหัวใจของกระบวนการ AAA คือ การเปิดใจและความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ร่วมกันมากกว่าวิพากษ์วิจารณ์ ไม่ใช่การประเมินผลการปฏิบัติงานและต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

๓) ถอดบทเรียนหลังการดำเนินงาน (Retrospect) จะมีรายละเอียดและมีความลึกกว่าการเรียนรู้หลังปฏิบัติการ เพราะเป็นการถอดบทเรียนทั้งโครงการไม่ใช่เฉพาะกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่ง วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้หลังการดำเนินงานเพื่อสร้างความตระหนักในการเรียนรู้และนำบทเรียนที่ดีไปใช้ในโครงการต่อไป “ทุกครั้งที่เราทำอะไรซ้ำ เราควรทำให้ดีกว่าครั้งสุดท้าย” ความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนเป็นการช่วยผู้อื่นให้ทำงานของเขาได้ดีขึ้น โดยรูปแบบการเรียนรู้อาจใช้วิธีการประชุมพร้อมหน้า (face to face) หรือการประชุมทีมเพื่อมองอนาคต ผู้เข้าร่วมประชุมอย่างน้อยควรประกอบด้วยแกนหลักของโครงการ ผู้ที่ใช้ความรู้จากการถอดบทเรียนในอนาคตและวิทยากรกระบวนการที่เป็นคนมีทักษะแต่ไม่ควรเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องใกล้ชิดโครงการเพื่อพิจารณาว่า “ควรทำอะไรในอนาคต” ทั้งนี้การเรียนรู้หลังโครงการจะทำได้เพื่อทบทวนวัตถุประสงค์ แผนงาน และกระบวนการดำเนินงานโครงการที่ผ่านมาอะไรที่ดำเนินการได้ดี และมีข้อเสนอแนะในอนาคต รวมถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและวิธีการพยายามที่จะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันไม่ให้เกิดการทำผิดซ้ำ

ขั้นตอนการถอดบทเรียน

ขั้นตอนการถอดบทเรียน คือ ขั้นตอนการปฏิบัติโดยการลงมือดำเนินการตามที่แผนที่ได้วางไว้ ทั้งนี้ ในขั้นตอนนี้ต้องตรวจสอบระหว่างปฏิบัติด้วยการดำเนินการไปตามแผนหรือไม่ หากมีการเปลี่ยนแปลงต้องแจ้งหรือสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบด้วยการติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้สามารถแก้ไข หรือปรับปรุงขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อจะเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ทีมงานถอดบทเรียนควรแจ้งกำหนดการ ระยะเวลา สถานที่ให้กลุ่มเป้าหมายที่ร่วมถอดบทเรียนทราบล่วงหน้า ขั้นตอนการถอดบทเรียน สามารถแบ่งเป็น ๒ ช่วง คือ

๑) ช่วงเริ่มต้น การถอดบทเรียนควรเริ่มจากการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการถอดบทเรียนมีความผ่อนคลายเป็นกันเอง มีสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งอาจทำเป็นกิจกรรมหรือเกมในการละลายพฤติกรรม รวมทั้งผู้อำนวยกระบวนการควรกำหนดกติกาในการถอดบทเรียนอย่างมีส่วนร่วม ชี้แจงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการถอดบทเรียน สิทธิและความเสมอภาคในการร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมการถอดบทเรียนใช้การระดมความคิดเห็น เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และไม่โต้เถียงหรือทะเลาะวิวาท ข้อพึงระวังในการถอดบทเรียนคือ ควรหลีกเลี่ยงคำพูดที่แสดงการ ตำหนิ และไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมกิจกรรมที่ผ่านมา

๒) ช่วงเปิดประเด็นคำถาม โดยมีรูปแบบเป็นการเล่าเรื่องจากผู้รู้ หรือกลุ่มเป้าหมาย ผู้ศึกษาเป็นผู้ฟังและซักถาม ทั้งนี้ ผู้จัดบันทึกต้องจดรายละเอียดของข้อมูลทุกขั้นตอน บันทึกเสียง พร้อมทั้งสังเกตบรรยากาศในระหว่างการถอดบทเรียนและจดบันทึกไว้ประกอบการจัดทำรายงานการ ถอดบทเรียน ผู้จัดบันทึกควรเตรียมความพร้อมทั้งด้านเอกสารและความพร้อมทางด้านร่างกายและ จิตใจ ซึ่งข้อมูลสำคัญที่ต้องจดบันทึกระหว่างการถอดบทเรียน ได้แก่

(๑) อะไรคือสิ่งที่ได้อยู่แล้วและควรทำต่อไปเพื่อกลับไปวางแผนพัฒนาลงมือทำแล้วตามด้วยการวิจัยให้ก้าวหน้าต่อเนื่องเป็น D&R (Development and Research)

(๒) อะไรคือสิ่งที่ยังบกพร่องเป็นจุดอ่อนและควรจะปรับปรุงอย่างไร มีความรู้พอที่จะปรับปรุงหรือไม่ ถ้าไม่ควรทำวิจัยเพื่อหาแนวทางปรับปรุงเป็นการวิจัยแล้วพัฒนาแบบ R&D (Research and Development) ทั้งนี้ D&R และ R&D ควรเป็นการวิจัยแบบ PAR (Participatory Action Research) ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ของคนทั้งหมด

ขั้นตอนการถอดบทเรียนนี้จะรวมถึงการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ วิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนการประเมินความพึงพอใจผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้เข้าร่วมถอดบทเรียน

ขั้นสรุปผลการดำเนินการถอดบทเรียน

ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการถอดบทเรียน โดยพิจารณาตั้งแต่ความเป็นมาของโครงการ /กิจกรรมที่จะถอดบทเรียน วัตถุประสงค์ของการถอดบทเรียนโดยการเล่า รายละเอียดของขั้นตอนและกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ดำเนินการไว้แล้วมาทบทวนความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปความ และเขียนเป็นรายงานการถอดบทเรียน ซึ่งเป็นการเล่ารายละเอียดครอบคลุมประสบการณ์จากวิธีการปฏิบัติงานจริงของผู้ร่วมถอดบทเรียน วิธีการ ปฏิบัติงาน เปรียบเทียบความแตกต่างสิ่งที่ได้เป็นอย่างไรจากการปฏิบัติ ข้อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานต่อไปให้ดีขึ้น ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานข้อเสนอแนะในสิ่งที่ควรทำเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาประเมินความพึงพอใจผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

ขั้นติดตามการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์

ในขั้นตอนนี้ควรให้ความสำคัญกับการนำบทเรียนหรือความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนไปปรับใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นหัวหน้าทีมหรือผู้เอื้อควรได้มีการนิเทศกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบว่าได้มีการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

อ้างอิง

พิสิฐ โองเจริญ. ถอดบทเรียน : การบริหารโครงการภาครัฐ (ฉบับทดลอง)/พิสิฐ โองเจริญ. พิมพ์ครั้งที่ ๑. บริษัท ทูเกตเตอร์ เอ็ดดูเทรชันเนอร์ จำกัด. ๒๕๖๐.

แบบฟอร์มการขอเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานในราชการบริหารส่วนกลาง
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ตามประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

เรื่อง แนวทางการเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน พ.ศ. ๒๕๖๑
สำหรับหน่วยงานในราชการบริหารส่วนกลางสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

แบบฟอร์มการขอเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ชื่อหน่วยงาน : ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงสาธารณสุข

วัน/เดือน/ปี : ๑๓ เมษายน ๒๕๖๔

หัวข้อ: เอกสารและสื่อประกอบหลักสูตรสุขภาพดีวิถีใหม่ วิถีธรรม วิถีไทย วิถีเศรษฐกิจพอเพียง (สธทศ.)

รายละเอียดข้อมูล (โดยสรุปหรือเอกสารแนบ)

เอกสารและสื่อประกอบหลักสูตรสุขภาพดีวิถีใหม่ วิถีธรรม วิถีไทย วิถีเศรษฐกิจพอเพียง (สธทศ.)

Link ภายนอก: ไม่มี

หมายเหตุ:

.....
.....

ผู้รับผิดชอบการให้ข้อมูล

สุชาภา วรินทร์เวช

(นางสาวสุชาภา วรินทร์เวช)

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

วันที่ ๑๓ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๔

ผู้อนุมัติรับรอง

สุชาภา วรินทร์เวช

(นางสาวสุชาภา วรินทร์เวช)

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ (หัวหน้า)

วันที่ ๑๓ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๔

ผู้รับผิดชอบการนำข้อมูลขึ้นเผยแพร่

พศวีร์ วัชรบุตร

(นายพศวีร์ วัชรบุตร)

นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

วันที่ ๑๓ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๔