



มหาวิทยาลัยมหิดล Mahidol University

รายงานการตรวจประเมิน
ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ
(Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)
ประจำปี 2564

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน

ตรวจประเมินพื้นที่จริง (Site Visit Review) วันที่ 20 สิงหาคม 2564

ท่านสามารถดาวน์โหลดรายงานการตรวจประเมินชุดนี้ได้ที่

<https://op.mahidol.ac.th/qd/myreport>
(File Name: ED2021_AD_MU EdPEX Feedback Report)

ซึ่งใช้การระบุตัวตนโดย

Account ของ Google Apps for Education มหาวิทยาลัยมหิดล
(ตัวอย่าง: name.sur@mahidol.edu)

สิทธิ์ใช้งานเฉพาะ !

ผู้บริหารส่วนงาน รองผู้บริหารส่วนงานด้านการพัฒนาคุณภาพ
และหัวหน้างานด้านการพัฒนาคุณภาพ

โดยมีระยะเวลาดาวน์โหลดรายงานดังกล่าว 30 วัน

นับตั้งแต่มหาวิทยาลัยมหิดล จัดส่งรายงานการตรวจประเมินให้แก่ท่าน

i

QDBN 2021 - 825

MU EdPEX : August 27, 2021

Ref.

44434.9812609259-44435

รายงานการตรวจประเมินสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน

จัดทำขึ้นโดยคณะกรรมการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยมหาวิทยาลัยมหิดลประจำปี 2564 โดยใช้แนวทางตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) และตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX)

ผลการตรวจประเมินพบว่าสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน คะแนนในส่วนของการกระบวนการอยู่ในแถบ คะแนนที่ 2 (151–200) ระดับพัฒนาการตามการจัดลำดับ MU's Dee อยู่ในระดับ 2B (151 - 175) ซึ่งแสดงว่าสถาบันฯ แสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ แต่มีบางพื้นที่ (กระบวนการ) หรือบางหน่วยงานที่เริ่มมีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ องค์กรมีการพัฒนาทิศทางการปรับปรุงทั่วไปเป็นแบบตั้งรับปัญหา

ในส่วนของผลลัพธ์อยู่ในแถบคะแนนที่ 1 (0–125) ระดับพัฒนาการตามการจัดลำดับ MU's Dee อยู่ในระดับ 1A- (81 - 100) แสดงว่าสถาบันฯ มีการรายงานผลการดำเนินงานอยู่บ้างสำหรับบางพื้นที่ (กระบวนการ) ที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ แต่โดยทั่วไปยังขาดการแสดงแนวโน้มและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

การจัดลำดับ MU's Dee¹

BAND	MU'S DEE	SCORE					
		PROCESS			RESULT		
5	5A	346	-	370	278	-	300
	5B	321	-	345	256	-	277
4	4A	291	-	320	234	-	255
	4B	261	-	290	211	-	233
3	3A	231	-	260	191	-	210
	3B	201	-	230	171	-	190
2	2A	176	-	200	148	-	170
	2B	151	-	175	126	-	147
1	1A	126	-	150	101	-	125
	1A-	101	-	125	81	-	100
	1B+	76	-	100	61	-	80
	1B	51	-	75	41	-	60
	1B-	<		50	<		40

¹ MU'sDee เป็นการแบ่งระดับพัฒนาการของส่วนงานที่รับการประเมินตามเกณฑ์ EdPEX และมีช่วงคะแนนอยู่ใน Band 1 (0-275 คะแนน) โดย การแบ่งระดับพัฒนาการนี้ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณบดี ครั้งที่ 12/2556 วันที่ 26 มิถุนายน 2556 และได้มีการแบ่งระดับพัฒนาการ เพิ่มเติมสำหรับช่วงคะแนนที่อยู่ใน Band 2 และ 3 ในการตรวจประเมินประจำปี 2560 ด้วย

การใช้ประโยชน์จากรายงานการตรวจประเมิน

รายงานฉบับนี้เป็นผลมาจากข้อสังเกตและแนวคิดโดยรวมของคณะกรรมการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยกระบวนการกลั่นกรอง 2 ขั้นตอน (Individual review และ Consensus Review) จึงเชื่อว่าท่านสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรทั้งในส่วนที่เป็นจุดเด่นหรือแนวปฏิบัติที่ดี และโอกาสเพื่อการพัฒนา ในส่วนของกระบวนการและผลลัพธ์ รายงานจะไม่นำเสนอประเด็นที่ท่านพึงกระทำ และ/หรือวิธีการที่พึงกระทำ และอาจไม่ครอบคลุมในทุกพันธกิจของส่วนงาน

อย่างไรก็ตามท่านและคณะผู้บริหารสามารถเลือกใช้ข้อมูลจากการสังเกตและวิเคราะห์ของกรรมการตรวจประเมินฯ นี้ เป็นแนวทางในการวางแผนและดำเนินการในระยะต่อไปได้ ท่านสามารถเลือกข้อสังเกตที่จำเป็นและสำคัญ สอดคล้องกับพันธกิจและมีผลกระทบต่อส่วนงานสูง มาวิเคราะห์เป็นลำดับแรก ๆ และโปรดระลึกไว้เสมอว่าท่านรู้จักส่วนงานของท่านเองดีกว่าคณะกรรมการตรวจประเมินฯ ดังนั้นท่านอาจพบว่าบทวิเคราะห์บางส่วนมีความคลาดเคลื่อน มหาวิทยาลัยจึงใคร่ขอให้ท่านได้โปรดเลือกใช้ส่วนที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงต่อส่วนงานของท่าน

- มหาวิทยาลัยขอแสดงความยินดีกับจุดเด่นและแนวปฏิบัติที่ดีของส่วนงาน ขอท่านได้โปรดร่วมชื่นชมแสดงความยินดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคลากรที่ร่วมสร้างความสำเร็จนี้
- ขอท่านได้โปรดนำจุดแข็งและแนวปฏิบัติที่ดีไปเป็นพื้นฐานที่ดีในการพัฒนาให้ส่วนงานมีการดำเนินการที่เป็นเลิศในส่วนนี้ต่อไป
- ขอท่านโปรดพิจารณาโอกาสที่พึงพัฒนา โดยการนำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงเป็นลำดับต่อไป
- และสุดท้าย มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ท่านจะใช้รายงานการตรวจประเมินฉบับนี้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในรอบเวลาถัดไป

Key Theme – Process Items

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มีคะแนนกระบวนการในแถบคะแนนที่ 2 (151–200) ระดับพัฒนาการตามการจัดลำดับ MU's Dee อยู่ในระดับ 2B (151 - 175) ซึ่งแสดงว่า สถาบันฯ แสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ แต่มีบางพื้นที่ (กระบวนการ) หรือบางหน่วยงานที่เริ่มมีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ องค์กรมีการพัฒนาทิศทางการปรับปรุงทั่วไปเป็นแบบตั้งรับปัญหา

ก. จุดเด่นหรือแนวปฏิบัติที่ดีในส่วนกระบวนการดำเนินงานขององค์กร

1. ผู้นำระดับสูงของสถาบันฯ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการนำองค์กรเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ในการ “เป็นหนึ่งในสถาบันวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกด้านสุขภาวะโลก นโยบายสุขภาพและการพัฒนาสุขภาพโดยใช้หลักการการสาธารณสุขมูลฐาน” ผ่านการจัดการที่เป็นระบบในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับที่สำคัญ เช่น ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของสถาบันฯ และถ่ายทอดไปสู่แผนปฏิบัติงาน รวมถึงระบบงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของสถาบันฯ ในด้านบริหารจัดการที่คล่องตัว
2. สถาบันฯ แสดงให้เห็นถึงแนวทางในการมุ่งเน้นบุคลากร ทั้งในด้านการประเมิน กำหนดขีดความสามารถและอัตรากำลังตามพันธกิจ สรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ สนับสนุนให้บุคลากรทำงานในกลุ่มงานที่ตนเองมีขีดความสามารถ รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งด้านสุขภาวะความปลอดภัย ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ยังมีการกำหนดนโยบายการจัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม แนวทางดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรของสถาบันฯ เกิดความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันฯ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
3. สถาบันฯ มีแนวทางพัฒนากระบวนการที่สำคัญของพันธกิจหลักด้วยวงจร PDCA ใช้การสะท้อนผลหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review) และการเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อประเมินผลการเรียนรู้ภายในสถาบันฯ มีการปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นสังคมใหม่ ๆ โดยอาศัยความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ ในด้านบุคลากรของสถาบันฯ ที่มีความรู้ความสามารถในการทำวิจัย และการมีเครือข่ายความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการจากหน่วยงานภายนอก เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ เรื่อง COVID-19สู่สังคม การมีแนวทางดังกล่าวส่งผลให้สถาบันฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับค่านิยมของสถาบันฯ ในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและรับผิดชอบต่อสังคม และด้านความกลมกลืนด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

ข. โอกาสพัฒนาที่สำคัญ หรือประเด็นที่สมควรพิจารณาทบทวนในส่วนกระบวนการดำเนินงาน

1. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การมีแนวทางที่ทำให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ เช่น หากสถาบันฯ ไม่ได้รับการจัดสรรเงินทุนวิจัยภายนอก สถาบันฯ จะมีแนวทางอย่างเป็นระบบอย่างไรในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการในพันธกิจวิจัย การประเมินอย่างเป็นระบบในด้านความผูกพันของลูกค้าในทุกพันธกิจ และการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในพันธกิจวิจัย และการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือคู่เทียบที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร การมีแนวทางที่เป็นระบบจะทำให้สถาบันฯ บริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความผูกพันของกลุ่มลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ
2. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีวิธีการทบทวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลเพื่อสร้างการเรียนรู้ในระดับองค์กรและบุคลากร ได้แก่ การทบทวนระบบการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการส่วนงาน การทบทวนกระบวนการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมในทุกพันธกิจ กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วในกรณีสถานการณ์บังคับ การประเมินขีดความสามารถขององค์กรและกระบวนการเลือกสารสนเทศที่นำมาใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการนำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบหรือคู่แข่งมาใช้ในการทบทวน การทบทวนตัวชี้วัด การประเมินและปรับปรุงกระบวนการรับฟังเสียงและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า การทบทวนแผนด้านบุคลากร เป็นต้น การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้สถาบันฯ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สร้างโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและประสบความสำเร็จอย่างก้าวกระโดดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่
3. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีแนวทางในการจำแนกส่วนตลาด เพื่อนำไปสู่การออกแบบ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน เช่น การเข้าสู่ตลาดใหม่ การร่วมมือในทุกพันธกิจระหว่างสถาบันฯ กับส่วนงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การดึงดูดลูกค้าใหม่ผ่าน Platform online การที่สถาบันฯ จำแนกส่วนตลาดได้ชัดเจน จะช่วยให้สถาบันฯ ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดเหนือกว่าคู่แข่งได้

Key Theme – Result Items

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มีคะแนนในส่วนของผลลัพธ์อยู่ในแถบคะแนนที่ 1 (0–125) ระดับพัฒนาการตามการจัดลำดับ MU's Dee อยู่ในระดับ 1A- (81 - 100) จากการประชุมของคณะกรรมการตรวจประเมินขั้นตอนที่ 2 และ 3 แสดงว่าสถาบันฯ มีการรายงานผลการดำเนินงานอยู่บ้างสำหรับบางพื้นที่ (กระบวนการ) ที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ แต่โดยทั่วไปยังขาดการแสดงแนวโน้มและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ค. จุดเด่นในหมวดผลลัพธ์ที่มีความสอดคล้องและมีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ

1. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ที่มีค่าสูงกว่าเป้าหมาย และมีแนวโน้มที่ดีในหลายด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เช่น จำนวนเงินทุนสนับสนุนการวิจัย จำนวนเงินทุนสนับสนุนการวิจัยต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ สัดส่วนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำนวนการบริการวิชาการที่มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก จำนวนโครงการที่ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน ผลลัพธ์ด้านลูกค้า เช่น จำนวนของหน่วยงานที่กลับมาใช้บริการวิชาการ/หลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันฯ ผลลัพธ์ด้านบุคลากร เช่น คะแนนเฉลี่ยความสุขภาพรวมของบุคลากร (Happinometer) และผลลัพธ์ด้านการเงินตลาด และกลยุทธ์ เช่น ผลการดำเนินงานด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การมีผลลัพธ์ที่ดีดังกล่าวสนับสนุนปัจจัยแห่งความสำเร็จของสถาบันฯ และสะท้อนให้เห็นความเชี่ยวชาญในทุกพันธกิจ เพื่อการพัฒนานโยบายสุขภาพและการพัฒนาสุขภาพอย่างยั่งยืน
2. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ที่ดีกว่าคู่เทียบ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เช่น ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ที่อยู่ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ และผลลัพธ์ด้านบุคลากร เช่น ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของบุคลากร (5 ปัจจัยจาก 9 ปัจจัย ได้แก่ การมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีความมั่นคงในการทำงาน มีทีมงาน/เพื่อนร่วมงานที่ดี และมีความก้าวหน้าในการทำงาน) การมีผลลัพธ์ที่ดีดังกล่าวส่งเสริมศักยภาพการแข่งขันของสถาบันฯ และความเป็นเลิศทางวิชาการและการรับผิดชอบต่อสังคม
3. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ที่มีค่าสูงกว่าเป้าหมาย ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เช่น output จากโครงการวิจัย ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร เช่น ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ ผลลัพธ์ด้านจริยธรรม การมีผลลัพธ์ที่ดีดังกล่าวช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพด้านการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูงและช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นต่อองค์กรของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

ง. โอกาสพัฒนาที่สำคัญ หรือประเด็นที่สมควรพิจารณาทบทวนในส่วนผลลัพธ์ที่มีความสอดคล้อง และมีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ

1. สถาบันฯ ไม่แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญในหลายด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ความพึงพอใจของผู้ส่งมอบที่มีต่อสถาบันฯ ผลลัพธ์ความพึงพอใจของบุคลากรต่อผู้ส่งมอบ ผลลัพธ์ความไม่พึงพอใจของลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ความพึงพอใจโดยเปรียบเทียบกับคู่เทียบที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อกิจกรรม/โครงการสนับสนุนชุมชน และจำนวนแหล่งทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือคู่เทียบ การไม่แสดงผลลัพธ์ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันและความพึงพอใจของลูกค้าต่อสถาบันฯ และความสำเร็จด้านการตลาดในอนาคต รวมถึงความยั่งยืนของสถาบันฯ
2. สถาบันฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์กับคู่เทียบในหลายด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้าในด้านการศึกษา และด้านการบริการวิชาการ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าในทุกพันธกิจ การมีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบดังกล่าว จะช่วยให้สถาบันฯ ทราบสถานะและตำแหน่งทางการแข่งขัน เพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตอบสนองความพึงพอใจและความผูกพันกับผู้รับบริการที่สำคัญและลูกค้ากลุ่มอื่น
3. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ที่มีแนวโน้มลดลงหรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้าในด้านการศึกษา เช่น ร้อยละการสำเร็จการศึกษาต่อจำนวนนักศึกษาที่รับเข้า (หลักสูตรการจัดการสาธารณสุขมูลฐานมหาบัณฑิต) จำนวนทุนสนับสนุนที่ได้รับของนักศึกษาปริญญาโท ด้านวิจัย เช่น จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับชาติ ด้านบริการวิชาการ เช่น จำนวนหลักสูตรฝึกอบรม/ศึกษาดูงานระดับนานาชาติ รายรับจากการให้บริการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ระดับนานาชาติ ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด เช่น อัตราส่วนรายได้สุทธิต่อรายได้รวม จำนวนแหล่งสนับสนุนทุนวิจัยใหม่ จำนวนลูกค้าผู้รับบริการวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ การแสดงผลลัพธ์ที่มีแนวโน้มไม่สม่ำเสมอ จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน เพื่อมุ่งสู่การเป็นหนึ่งในสถาบันวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกด้านสุขภาวะโลก นโยบายสุขภาพและการพัฒนาสุขภาพโดยใช้หลักการสาธารณสุขมูลฐาน

รายละเอียดของจุดเด่นและโอกาสในการพัฒนา

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 3 ร้อยละ 30-45 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. ผู้นำระดับสูงเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยเสนอร่างวิสัยทัศน์ในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงวิสัยทัศน์ร่วมกับคณะกรรมการบริหาร ใช้ข้อมูลนำเข้าจากการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาสถาบันฯ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม (AIHD) ให้สะท้อนถึงความเป็นเอกลักษณ์ของสถาบันฯ มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมสู่การปฏิบัติผ่านระบบการนำองค์กร โดยกำหนดผู้บริหารแต่ละฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังบุคลากร ผ่านทางการประชุม, Line Group, FB, e-mail และป้ายประชาสัมพันธ์สำหรับนักศึกษา ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการประชาสัมพันธ์ทาง facebook และ website สถาบันฯ การมีแนวทางดังกล่าวสะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการเป็นหนึ่งในสถาบันวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกด้านสุขภาพโลก นโยบายสุขภาพและการพัฒนาสุขภาพ โดยใช้หลักการสาธารณสุขมูลฐาน
2. ผู้นำระดับสูงมีแนวทางการปฏิบัติตนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม โดยกำหนดนโยบายตามพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศของกระทรวง มหาวิทยาลัย และของสถาบันฯ (ภาพที่ OP-5) ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการปลูกฝังเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมจริยธรรมวิจัยในคน สนับสนุนให้บุคลากรเข้าอบรม ITA การสื่อสารถึงผู้บริหารได้โดยตรง และมีคณะกรรมการธรรมาภิบาล เพื่อรับข้อร้องเรียนและดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ การมีแนวทางดังกล่าวเป็นการส่งเสริมค่านิยม การบริหารจัดการที่คล่องตัว
3. ผู้นำระดับสูงมีการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าที่สำคัญ โดยใช้รูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายช่องทาง กำหนดช่องทาง รูปแบบ และความถี่ของการสื่อสารกับบุคลากรและลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ (ภาพที่ 1.1) และมีการสำรวจช่องทางการรับรู้ข่าวสาร ของบุคลากร เพื่อกำหนดเป็นช่องทางหลักในการสื่อสารกับบุคลากร การมีแนวทางดังกล่าวเป็นการส่งเสริมค่านิยมด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและรับผิดชอบต่อสังคม
4. ผู้นำระดับสูงมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเน้นการขับเคลื่อนผ่านทางยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว มีการกระจายอำนาจให้กับรองผู้อำนวยการฯ เพื่อให้บริหารงานอย่างคล่องตัวตามพันธกิจที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดกิจกรรมและการดำเนินงานตามพันธกิจต่าง ๆ อย่างชัดเจน (ภาพที่ 1.2) และสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามพันธกิจต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ผ่านระบบออนไลน์ การปฏิบัติดังกล่าวนี้ ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้บรรลุตามพันธกิจของสถาบันฯ

โอกาสพัฒนา

1. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ ในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองกับความต้องการของสังคม และเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคตการทบทวนดังกล่าวจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
2. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร เช่น ทบทวนการวางแผนบริหารเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และทบทวนรูปแบบการทำงาน Work from Home การทบทวนกระบวนการดังกล่าวจะช่วยตอบสนองการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ได้

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 3 ร้อยละ 30-45 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีแนวทางที่ทำให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีความรับผิดชอบ โดยมีแนวทางการกำกับดูแลสถาบันฯ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการนโยบาย คณะกรรมการที่ปรึกษาสถาบันฯ และคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ผู้บริหารแต่ละฝ่ายกำกับดูแล แต่ละพันธกิจที่รับผิดชอบ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินการด้านการบริหาร แผนปฏิบัติการ การคลังและพัสดุความโปร่งใส การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งบริหาร (ภาพที่ 1.3) ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลสถาบันฯ ทั่วถึงในทุกพันธกิจ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม
2. สถาบันฯ มีแนวทางในการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติต่อกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่คาดการณ์ว่าจะมีในอนาคต และความกังวลของชุมชน โดยสถาบันฯ เป็นประธานในกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมในทุกพันธกิจ (ภาพที่ 1.4) การมีแนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าสถาบันฯ มีความเชี่ยวชาญการจัดการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ เพื่อการพัฒนา นโยบาย สุขภาพและการจัดการโดยใช้หลักการสาธารณสุขมูลฐาน เพื่อการพัฒนาสุขภาพอย่างยั่งยืน
3. สถาบันฯ มีแนวทางในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญขององค์กร โดยกำหนดชุมชนที่สำคัญ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ผ่านโครงการและกิจกรรมที่จัดให้แก่ชุมชน ผู้บริหารและบุคลากรได้เข้าร่วมเป็นเครือข่าย คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตอำเภอพุทธมณฑล รวมทั้งให้ความร่วมมือกับภาครัฐฯ ใช้อาคารของสถาบันฯ เป็น Local quarantine เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมในช่วงสถานการณ์โรคระบาด การดำเนินการดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งในสนับสนุนค่านิยมของสถาบันฯ ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและรับผิดชอบต่อสังคม

โอกาสพัฒนา

1. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการประเมินผล การดำเนินการของคณะกรรมการประจำส่วนงาน เช่น การเพิ่มสัดส่วนผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันฯ ให้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการประจำส่วนงาน ซึ่งการขาดความชัดเจนของระบบการประเมินผลดังกล่าว อาจทำให้สถาบันฯ เสียโอกาสในการปรับปรุง ประสิทธิภาพของระบบการนำองค์กรด้วยการบริหารจัดการที่คล่องตัวได้
2. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีกระบวนการ และกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการส่งเสริม และทำให้มั่นใจว่า มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร เช่น การกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนการปฏิบัติอย่างมี จริยธรรมของบุคลากรกับลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งกระบวนการดังกล่าว จะช่วยสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

หมวด 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีแนวทางในการจัดทำและวางแผนกลยุทธ์จากการทบทวนแผนยุทธศาสตร์เดิมและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และสัมมนากับบุคลากรและผู้เชี่ยวชาญ มีการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติงาน มีการกำหนดปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์และระบุผู้รับผิดชอบในกระบวนการแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน (ภาพที่ 2.2-2.3) กระบวนการดังกล่าวจะทำให้ได้แผนเชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและพันธกิจของสถาบันฯ
2. สถาบันฯ มีแนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญ และจัดทำสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ จากการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ และนำมาวิเคราะห์เป็นสารสนเทศเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของสถาบันฯ โดยมีการประชุมบุคลากรภายในสถาบันฯ และถ่ายทอดจากแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการในรูปแบบของกิจกรรม/โครงการ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน (ภาพที่ 2.5) และมีการรวบรวมผลการดำเนินงานในแต่ละไตรมาสเพื่อรายงานให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาและดำเนินการต่อไป กระบวนการดังกล่าวจะทำให้สถาบันฯ ได้มีสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบันฯ

โอกาสพัฒนา

1. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม เช่น การทบทวนกระบวนการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ การทบทวนการได้รับทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง ทบทวนการจัดทำกลยุทธ์ในเรื่องความแตกต่างของทักษะและระดับความสามารถของวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมในการใช้เทคโนโลยี การมีแนวทางประเมินและปรับปรุงกระบวนการจัดทำกลยุทธ์อย่างเป็นระบบจะช่วยให้สถาบันฯ เลือกลงใช้ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มากระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมได้ดียิ่งขึ้น
2. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการสร้างความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ กับความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กร เช่น การสร้างความสมดุลที่ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละข้อ การสร้างความสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะยาว การมีแนวทางดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจในแต่ละด้านและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 3 ร้อยละ 30-45 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว (ภาพที่ 2.11) สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ แยกตามยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน มีการวางแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันตามพันธกิจ และมีตัวชี้วัด เป้าหมายในการประเมินความสำเร็จที่ชัดเจน และมีการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมาและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลนำใช้ในการพิจารณาวางแผนงาน/โครงการ มีกระบวนการติดตาม กำกับ ประเมินผลแผนงาน/โครงการและรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการที่ชัดเจน แนวทางดังกล่าวทำให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามภาระรับผิดชอบตามพันธกิจที่ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็น
2. สถาบันฯ มีกระบวนการที่เป็นระบบในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ผ่านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน ซึ่งผลการปฏิบัติงานดังกล่าวถูกนำไปพิจารณาประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน ฯลฯ และพัฒนาศักยภาพบุคลากร และมีการถ่ายทอดสู่ความร่วมมือและผู้ส่งมอบผ่านการประชุม เอกสารประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลบนเว็บไซต์ของสถาบัน กระบวนการดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตอบสนองได้ตรงต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ
3. สถาบันฯ มีกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการดำเนินการที่สำคัญ จากการประเมินรายงานผลการติดตามตัวชี้วัดข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) รวมถึงในระดับสถาบันและงานต่าง ๆ และมีการกำกับ ติดตามรายงานผลการดำเนินงานทุก 3 เดือน (ภาพที่ 2.11) กระบวนการดังกล่าวจะช่วยให้สถาบันฯ ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับสำคัญ รวมถึงติดตามความสำเร็จของบุคลากรได้ชัดเจนขึ้น

โอกาสพัฒนา

1. ไม่ชัดเจนว่าองค์กรมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ทำให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน เช่น หากสถาบันฯ ไม่ได้รับการจัดสรรเงินทุนวิจัยภายนอก สถาบันจะมีแนวทางอย่างเป็นระบบอย่างไรในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการในพันธกิจวิจัย เป็นต้น การขาดแนวทางที่เป็นระบบทำให้สถาบันฯ มีความเสี่ยงในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือ
2. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนด้านบุคลากรที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่น แผนการจัดส่งบุคลากรในการเข้าอบรมด้านสื่อการเรียนการสอนแบบออนไลน์ e-Learning การมีแนวทางดังกล่าวที่เป็นระบบจะช่วยให้สถาบันฯ สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงอัตรากำลังและความต้องการขีดความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
3. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะสำหรับแผนระยะสั้นหรือในสถานการณ์บังคับ เช่น การจัดเตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้องด้านเทคโนโลยีในการสนับสนุนการเรียนการสอน โครงการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อต่อยอดสู่เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (ภาพที่ 2.11) ในช่วงสภาวะการณ์วิกฤติ อาทิ การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เป็นต้น การมีแนวทางดังกล่าวที่เป็นระบบจะช่วยให้บุคลากรสามารถรับมือกับการปฏิบัติงานในช่วงเวลาสถานการณ์บังคับได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ยังสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือได้

หมวด 3 ลูกค้ำ

3.1 ความคาดหวังของลูกค้ำ

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 3 ร้อยละ 30-45 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีวิธีการในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้ำเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อไป ทั้งลูกค้ำในปัจจุบันและลูกค้ำในอนาคต โดยการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ และกำหนดกลุ่มของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจหลักของสถาบันฯ มีการรับฟังเสียงของลูกค้ำที่หลากหลายรูปแบบ เช่น การสอบถามลูกค้ำผ่านแบบประเมินผลทุกครั้งที่มาใช้บริการ การทำ Focus group นักศึกษาที่กำลังศึกษา การรับฟังเสียงลูกค้ำผ่านช่องทางเว็บไซต์ของสถาบันฯ และสื่อออนไลน์ต่าง ๆ การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้ำโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกัน มีกิจกรรม roadshow ร่วมกับบัณฑิตวิทยาลัย เสียงของลูกค้ำที่ได้มาในแต่ละพันธกิจจะนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น ปัญหาการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา สถาบันฯ ได้มีการปรับรูปแบบการเรียนการสอน และการประชาสัมพันธ์เป็นแบบ online ทั้งยังมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์สถานการณ์ และคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และเตรียมแผนงาน/โครงการไว้รองรับกลุ่มลูกค้ำในอนาคตอีกด้วย ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้สถาบันฯ พัฒนาหลักสูตรและบริการตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ำทุกพันธกิจ รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการศึกษา
2. สถาบันฯ มีวิธีการในการจำแนกกลุ่มลูกค้ำที่สำคัญ ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ ได้แก่ การศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ และมีวิธีการสื่อสารระหว่างกัน (ภาพที่ 3.1) เพื่อรับฟังข้อมูลของลูกค้ำกลุ่มต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำมาปรับปรุง และขยายบริการให้ตรงตามความต้องการ วิธีการเหล่านี้ช่วยให้สถาบันฯ จำแนกลูกค้ำในทุกพันธกิจ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ได้
3. สถาบันฯ มีแนวทางในการกำหนดผลิตภัณฑ์ โดยมีการมอบหมายตามสายการบังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนให้ลูกค้ำใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของสถาบันฯ ผ่านการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ในช่องทางต่าง ๆ เช่น หนังสือราชการ โทรศัพท์ อีเมล บ้ายประชาสัมพันธ์ สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ รวมไปถึงผ่านทางเว็บไซต์สถาบันฯ ในปีที่ผ่านมาสถาบันฯ พัฒนากลุ่มสาขาวิชา Social Health Protection ของหลักสูตรการจัดการสาธารณสุขมูลฐานมหาบัณฑิต (นานาชาติ) ตามความต้องการของผู้ให้ทุนและตลาดของผู้ใช้บัณฑิตซึ่งเป็นองค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) และเปิดรับนักศึกษาในปีการศึกษา 2563 การดำเนินการดังกล่าวทำให้สถาบันฯ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันได้อย่างทันกาล

โอกาสพัฒนา

1. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีวิธีการอย่างเป็นระบบในการรับฟังเสียงของลูกค้ำในอนาคต เช่น ลูกค้ำในอนาคตในพันธกิจการวิจัยและการบริการวิชาการ การมีวิธีการดังกล่าวจะส่งผลต่อลำดับในการแข่งขันและการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 3 ร้อยละ 30-45 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีวิธีการในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมอบหมายรองผู้อำนวยการสถาบันฯ ที่รับผิดชอบ ไปกำหนดแนวทางในการทำงาน ดังนี้ 1. ปรับปรุงหลักสูตรและเปิดกลุ่มวิชาเลือกใหม่ 2. ปรับปรุงกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า 3. พัฒนารูปแบบการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในรูปแบบต่างๆ เช่น Facebook pages เพื่อให้เข้าถึงลูกค้า/ผู้ใช้บริการ 4. การพัฒนาการให้บริการที่สร้างความประทับใจ รวมไปถึงการจัดทำโครงการนอกสถานที่ การสร้างเครือข่าย การประชุมเครือข่าย และการแสวงหาข้อมูลอย่างมีส่วนร่วม โดยเฉพาะจากสมรรถนะหลักในเรื่องความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านบริการวิชาการ การสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่เป็นแหล่งทุน/หน่วยงานร่วมจัด โดยเชิญผู้แทนจากหน่วยงานร่วมจัดผู้แทนแหล่งทุน มาเป็นที่ปรึกษาและเข้าร่วมกิจกรรมของสถาบันฯ การจัดการดังกล่าวเป็นการสะท้อนถึงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ
2. สถาบันฯ มีวิธีการในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า/ผู้รับบริการ ดังนี้ 1. กำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียน / ข้อสงสัยที่หลากหลาย เช่น กล้องรับฟังความคิดเห็น เว็บไซต์ โทรศัพท์ อีเมล 2. มีการจำแนกข้อร้องเรียน/ ข้อสงสัยตามประเภทข้อร้องเรียนและตามลำดับความสำคัญ 3. รายงานให้หัวหน้างานและผู้บริหารสถาบันฯรับทราบตามลำดับ 4. ผู้บริหารสถาบันฯ นำข้อร้องเรียนสื่อสารถึงบุคลากรในที่ประชุมบุคลากร เพื่อรับทราบข้อมูล ตรวจสอบหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน 5. กรณีข้อร้องเรียนต้องแก้ไขโดยอาศัยกฎ ระเบียบจะส่งเรื่องดังกล่าวให้กองกฎหมายพิจารณา 6. กำหนดระยะเวลาตอบกลับให้แก่ผู้ร้องเรียนในแต่ละช่วงของการรับข้อร้องเรียน/ข้อสงสัย (ภาพที่ 3.2) และมีผลลัพธ์ที่ดี (ภาพที่ 7.47) การมีวิธีการดังกล่าวจะทำให้สถาบันฯ ได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้า/ผู้รับบริการ และนำไปสู่การสร้างความผูกพันที่มากขึ้นได้
3. สถาบันฯ มีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของลูกค้าตามพันธกิจ ดังนี้ ด้านการศึกษา ประธานหลักสูตรทำหน้าที่ร่วมกับสำนักงานการศึกษาและบริการวิชาการ ดำเนินการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการของผู้เรียนเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนจากนักศึกษาเมื่อเสร็จสิ้นการศึกษาทุกรายวิชา และติดตามผู้ใช้บัณฑิตแหล่งทุนเมื่อนักศึกษาสำเร็จการศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ด้านงานบริการวิชาการ สถาบันฯ มอบหมายให้หัวหน้าโครงการร่วมกับผู้รับผิดชอบงานการศึกษาและบริการวิชาการ จัดทำแบบประเมินทุกครั้งระหว่างการทำงาน และมีการประเมินผลหลังจากฝึกอบรมอีกครั้ง เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมเพื่อนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ ปรับปรุงและวางแผนทางการให้บริการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในครั้งต่อไป การมีวิธีการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมในเรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการและรับผิดชอบต่อสังคม

จุดแข็ง (ต่อ)

4. สถาบันฯ มีวิธีการในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้าตามพันธกิจ ตามช่องทางการรับฟังเสียง โดยงานที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสรุปประเด็นเสียงของลูกค้า จัดกลุ่มลูกค้าที่รับฟังเสียง เพื่อใช้เป็นสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานในการอภิปรายและกำหนดแนวทางการปรับปรุงใน AAR และการทบทวนกลยุทธ์ของสถาบันฯ (ภาพที่ 3.3) การมีวิธีการดังกล่าวจะทำให้สถาบันฯ ได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้า และนำไปสู่การสร้างความผูกพันที่มากขึ้นได้

โอกาสพัฒนา

1. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีวิธีการอย่างเป็นระบบในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุน เช่น วิธีการที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้าและการสื่อสารในทุกพันธกิจ หากสถาบันฯ ดำเนินการดังกล่าวจะช่วยยกระดับความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าในทุกพันธกิจ
2. ไม่ชัดเจนว่า สถาบันฯ มีวิธีการอย่างเป็นระบบในการประเมินความผูกพันของลูกค้า ทั้ง 3 พันธกิจหลัก รวมทั้งวิธีการอย่างเป็นระบบในการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในพันธกิจวิจัย การมีข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวจะช่วยให้สถาบันฯ ปรับปรุงบริการที่ยังไม่เป็นที่พึงพอใจของลูกค้าและคงความผูกพันของลูกค้าทุกกลุ่ม
3. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น เช่น คู่เทียบที่ปรากฏอยู่ในโครงร่างองค์กร การมีวิธีการดังกล่าวจะทำให้สถาบันฯ มีแนวทางในการพัฒนาเพื่อเอาชนะคู่แข่งและเพิ่มฐานลูกค้าให้มากขึ้น

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 3 ร้อยละ 30-45 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีแนวทางการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงสารสนเทศ จากการรวบรวมผลการดำเนินงานจากข้อตกลงการปฏิบัติงานที่ทำกับมหาวิทยาลัยมหิดล มีผู้รับผิดชอบหลักในการรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดในพันธกิจที่เกี่ยวข้อง มีการรายงานย้อนกลับจากระดับล่างขึ้นบนทุกเดือน มีระบบการวัดผลเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม (ภาพที่ 4.3) และนำผลจากปีก่อนหน้าไปช่วยกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ของปีถัดไป และมีการใช้กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน การบริหารความเสี่ยงร่วมกับการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน การที่สถาบันฯ มีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานดังกล่าวทำให้สถาบันฯ สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือไม่คาดคิดได้ ทำให้สามารถบรรลุพันธกิจ และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบันฯ ได้
2. สถาบันฯ มีวิธีการนำกระบวนการ PDCA มาใช้เป็นระบบการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต (ภาพที่ 4.5) และมีการใช้ผลงานย้อนหลัง 3-5 ปี ตามพันธกิจ และวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานแต่ละพันธกิจทุกเดือน และประเมินผล PA ทุก 2 ปี จนได้ข้อสรุปเป็นแผนการดำเนินงานใหม่ และมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในบางพันธกิจเป็นรูปแบบออนไลน์ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 การนำวิธีการดังกล่าวไปใช้ทบทวนผลการดำเนินการ ทำให้สถาบันฯ มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สนับสนุนให้เกิดระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ค่านิยมและบรรลุพันธกิจที่วางไว้ได้

โอกาสพัฒนา

1. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบในการเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง เช่น ภาพ 4.2 ไม่มีการแสดงข้อมูลของคู่เทียบภายนอกที่กำหนดไว้ ความไม่ชัดเจนของกระบวนการประเมินและปรับปรุงระบบการเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ อาจทำให้สถาบันฯ ไม่สามารถทราบลำดับในการแข่งขันที่แท้จริง และอาจส่งผลกระทบต่อความเสียเปรียบในการประเมินการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันของสถาบันฯ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
2. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในแต่ละพันธกิจ เช่น ไม่มีการรายงานการนำผลการดำเนินการที่ผ่านมาไปใช้จัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการด้านพันธกิจวิจัยในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ไม่มีการกำหนดรอบเวลาหรือโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพันธกิจวิสัยทัศน์ ค่านิยม ภายใต้สมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่ เป็นต้น หากสถาบันฯ มีแนวทางดังกล่าวที่เป็นระบบจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความชัดเจนของลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของสถาบันฯ ที่จะนำไปสู่โอกาสในการสร้างนวัตกรรมของสถาบันฯ ได้
3. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีวิธีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร เช่น การขาดความชัดเจนของระบบประเมินการทบทวนผลการดำเนินงานที่แสดงถึงลำดับการแข่งขันของสถาบันฯ เทียบกับคู่แข่งและคู่เทียบ การขาดความชัดเจนของระบบประเมินและปรับปรุงกระบวนการทบทวนผลการดำเนินการดังกล่าวอาจทำให้สถาบันฯ ไม่สามารถประเมินขีดความสามารถของสถาบันฯ เทียบกับคู่แข่งหรือคู่เทียบได้ และอาจส่งผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันและลำดับในการแข่งขันของสถาบันฯ

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ เริ่มมีแนวทางในการทวนสอบคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ และมีระบบในการกำกับดูแลบริการข้อมูลสารสนเทศ ให้ถูกต้อง เชื่อถือได้ทันต่อเหตุการณ์ ก่อนทำการถ่ายทอดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า หรือผู้รับบริการ โดยมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลและหัวหน้างานก่อนส่งให้ผู้ดูแลระบบ และมีการออกแบบ สร้างแบบสำรวจข้อมูลหรือการประเมินผลในเรื่องต่าง ๆ ตามพันธกิจ ให้ผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงข้อมูลได้ รวมถึงมีการกำหนดสิทธิผู้ใช้งานตามบทบาทเพื่อความปลอดภัยของข้อมูลและเป็นความลับ โดยมีนักวิชาการคอมพิวเตอร์จากงานสื่อสารองค์กรเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ การมีแนวทางดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการใช้งานข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงหลักสูตรและบริการของสถาบันฯ
2. สถาบันฯ เริ่มมีแนวทางในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน มีการตรวจสอบและปรับปรุงทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทุกปีโดยงานสื่อสารองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการเตรียมโปรแกรมที่ถูกลิขสิทธิ์สำหรับใช้งานให้กับผู้ปฏิบัติงานและนักศึกษา (ภาพที่ 4.8) มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง มีการสำรองเครื่องทดแทนกรณีฮาร์ดแวร์ชำรุด มีการสำรองไฟกรณีไฟดับชั่วคราว มีระบบ intranet ที่สามารถใช้งาน Pulse Secure ได้จากนอกมหาวิทยาลัย กรณีไม่สามารถเข้าปฏิบัติงานได้ การมีแนวทางดังกล่าวทำให้หลักสูตรและบริการมีความพร้อมใช้งาน และสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือในการใช้งานข้อมูลและสารสนเทศของสถาบันฯ

โอกาสพัฒนา

1. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร เช่น กระบวนการประเมินอย่างเป็นระบบในการสร้างและจัดการความรู้จากสมรรถนะหลักขององค์กรและถ่ายทอดให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ หากสถาบันฯ มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงดังกล่าวอย่างเป็นระบบ จะช่วยสนับสนุนให้สถาบันฯ สามารถนำข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้ถูกถ่ายทอดความรู้ไปพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้และปรับปรุงสมรรถนะหลักของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นได้
2. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร เช่น การใช้ระบบ Digital KM Masterclass ระดับส่วนงาน ความไม่ชัดเจนของรูปแบบกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นอกเหนือจากการนำเสนอผลการประเมิน EdPEX, AUN-QA, MU AUN-QA เป็นต้น ความไม่ชัดเจนของแนวทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างเป็นระบบอาจทำให้บุคลากรของสถาบันฯ มีความจำกัดในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร และขาดการเรียนรู้เพิ่มเติมจากกลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือได้
3. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น ไม่มีความชัดเจนว่า KM ในเรื่องของการทำ R2R ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ฝังลึกลงในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบันฯ ได้อย่างไร หรือไม่มีความชัดเจนว่า ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีปฏิบัติงานจากการเชื่อมโยง LO กับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างไร ไม่มีตัวชี้วัดในการประเมินการเปลี่ยนแปลงของวิธีปฏิบัติที่ฝังลึกของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น หากสถาบันฯ มีแนวทางที่เป็นระบบที่ชัดเจน จะช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในองค์ความรู้ดังกล่าวและเกิดการประสานความรู้ในวิถีปฏิบัติงานที่สถาบันฯ สามารถตรวจวัดหรือประเมินประสิทธิผลได้ดียิ่งขึ้น

หมวด 5 บุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 3 ร้อยละ 30-45 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีวิธีการในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร โดยมีงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ หน่วยทรัพยากรบุคคลเป็นผู้จัดทำข้อมูล โดยพิจารณาจาก 1. ขีดความสามารถและอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบันกับที่ควรมีในอนาคตในแต่ละพันธกิจ 2. จัดทำแผนอัตรากำลังเสนออนุมัติต่อคณะกรรมการประจำส่วนงาน 3. สื่อสารแผนความต้องการอัตรากำลังไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง 4. กำกับ ติดตามเพื่อปรับปรุงแผนในทุกปี มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สถาบันฯ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลัง (ภาพที่ 5.1) วิธีการดังกล่าวจะเป็นการช่วยส่งเสริมสมรรถนะหลักขององค์กร
2. สถาบันฯ มีกระบวนการในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบ แบ่งเป็นการสรรหา/คัดเลือก การสร้างความผูกพัน และการสร้างแรงจูงใจ เช่น ค่าตอบแทน ทูสนับสนุน และความก้าวหน้าในตำแหน่ง โดยมีกระบวนการที่ชัดเจน และมีการแบ่งผู้รับผิดชอบ (ภาพที่ 5.2) กระบวนการดังกล่าวจะทำให้บุคลากรที่ได้รับคัดเลือกมามีศักยภาพ ความสามารถ คุณวุฒิและเข้าได้กับวัฒนธรรมองค์กร AIHD และ MAHIDOL
3. สถาบันฯ มีการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรโดยแบ่งเป็น ระบบงานหลัก คืองานการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ และระบบงานสนับสนุน เพื่อขับเคลื่อนระบบงานหลัก ภายใต้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ นอกจากนี้สถาบันฯ ยังมีแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้บรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรทำงานในกลุ่มงานที่ตนเองถนัด ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กระบวนการทำงานดังกล่าวจะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นหนึ่งในสถาบันทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกด้านสุขภาวะโลก นโยบายสุขภาพ และการพัฒนาสุขภาพโดยใช้หลักการการสาธารณสุขมูลฐาน ของสถาบันฯ ได้ดีขึ้น
4. สถาบันฯ มีการดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร โดยดำเนินงานภายใต้แนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) มีคณะกรรมการสวัสดิการของสถาบันฯ และคณะทำงานสร้างสุขขององค์กร นอกจากนี้สถาบันฯ มีการให้บริการและสิทธิประโยชน์ที่จัดเพิ่มเติม (ภาพที่ 5.3) กระบวนการดังกล่าว มีผลดีต่อความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรของสถาบันฯ ซึ่งจะช่วยให้สถาบันฯ ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น

โอกาสพัฒนา

1. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีวิธีการอย่างเป็นระบบในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง เช่น การเตรียมความพร้อมของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์แพร่ระบาด COVID-19 การมีกระบวนการดังกล่าวจะช่วยให้สถาบันฯ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 3 ร้อยละ 30-45 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีแนวทางในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยแบ่งกลุ่มบุคลากรเป็น 2 กลุ่ม สายวิชาการและสายสนับสนุน มีการสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์หาปัจจัยที่สำคัญ คือ หน้าที่ ความรับผิดชอบ สำหรับสายวิชาการ และ เงินเดือน สำหรับสายสนับสนุน และได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและจัดกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพัน รวมถึงทำการทบทวนและประเมินผล (ภาพที่ 5.4) แนวทางดังกล่าวจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ให้แก่สถาบันฯ
2. สถาบันฯ มีกระบวนการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน โดยจัดให้บุคลากรใหม่ทุกคนต้องเข้ารับการอบรมโครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ของมหาวิทยาลัย เพื่อรับทราบและเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้สถาบันฯ ยังได้จัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติตามค่านิยม “AIHD” ร่วมกับงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ค่านิยมเป็นกลไกในการขับเคลื่อนความผูกพันของอาจารย์และบุคลากรบรรจุใหม่ของสถาบันฯ มีการสร้างความเข้าใจผ่านการสื่อสารในการประชุมของคณะกรรมการชุดต่างๆ ของสถาบันฯ (ภาพที่ 5.5) การมีกระบวนการดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนค่านิยม H : มีความกลมกลืนด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม
3. สถาบันฯ มีวิธีการในการจัดการการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคต โดยให้ความสำคัญกับการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร ได้แก่
 1. การให้โอกาสในการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้ได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง
 2. สนับสนุนบุคลากรสายวิชาให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ
 3. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ มีงบประมาณสนับสนุนในการทำวิจัย การเพิ่มพูนความรู้ และศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพตามสายงาน/ตำแหน่ง ทั้งยังมีการเสนอชื่อผู้ที่มีศักยภาพเหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรผู้บริหารของมหาวิทยาลัย วิธีการดังกล่าวจะช่วยผลักดันให้บุคลากรมีขีดความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ

โอกาสพัฒนา

1. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีวิธีการอย่างเป็นระบบในการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความต้องการขององค์กร เช่น การพัฒนาตนเองเพื่อตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในพันธกิจต่างๆ วิธีการดังกล่าวจะเป็นการตอบสนองต่อพันธกิจของสถาบันฯ ในด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทางด้านสุขภาพเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสุขภาพอย่างยั่งยืน
2. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีวิธีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล เช่น การกำหนดตัวชี้วัดของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และการเชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และการพัฒนากับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรในทุกระดับ กระบวนการดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมสมรรถนะหลักของสถาบันฯ

หมวด 6 การปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 3 ร้อยละ 30-45 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีแนวทางในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ เช่น เสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับมาใช้ในการออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในทุกพันธกิจ (ภาพที่ 6.1) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นการตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในทุกพันธกิจได้
2. สถาบันฯ มีการแบ่งกระบวนการที่สำคัญไว้อย่างชัดเจน โดยใช้แนวคิด PDCA และแบ่งตามพันธกิจหลัก ได้แก่ การศึกษา วิจัย และบริการวิชาการ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการหลักเหล่านี้ (ภาพที่ 6.1-6.3) ทำให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น มีการดำเนินการดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของการทำงาน ซึ่งการกระทำดังกล่าวทำให้การดำเนินการดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและลดความแปรปรวนของการทำงานของสถาบันและส่งผลถึงการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันได้ดีขึ้น
3. สถาบันฯ มีกระบวนการสนับสนุนที่เป็นระบบ โดยมีสำนักงานการศึกษาและบริการวิชาการ สนับสนุนพันธกิจการศึกษา และบริการวิชาการ สำนักงานวิจัยและขับเคลื่อนนโยบายพัฒนาสุขภาพ สนับสนุนงานวิจัย นอกจากนี้ยังมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญในแต่ละกระบวนการ (ภาพที่ 6.1, 6.2, 6.3, 6.5) และการจัดการกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการต่าง ๆ เป็นไปตามข้อกำหนด ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะทำให้การทำงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและช่วยตอบสนองการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันภายในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19

โอกาสพัฒนา

1. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบในการนำกระบวนการไปปฏิบัติงานประจำวัน และเป็นไปตามข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งการมีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบจะช่วยให้สถาบันมั่นใจว่ากระบวนการทำงานตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในทุกพันธกิจ
2. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีวิธีการอย่างเป็นระบบในการดำเนินการสร้างและจัดการนวัตกรรม โดยเฉพาะด้านพันธกิจการศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการดำเนินการที่เป็นระบบช่วยสนับสนุนให้สถาบันบรรลุพันธกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันภายในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 3 ร้อยละ 30-45 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีกระบวนการวิเคราะห์ต้นทุนตามพันธกิจต่าง ๆ เช่น 1.ด้านการศึกษา มีการคิดต้นทุนต่อหัวของนักศึกษา เพื่อคำนวณจุดคุ้มทุน 2. ด้านการวิจัย มีการหักค่าตอบแทนผ่านสถาบันบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (INT) 3. ด้านบริหารวิชาการ กำหนดรายรับที่จะต้องเหลือเข้าสถาบันฯ มากกว่าร้อยละ 20 ทุกหลักสูตรฝึกอบรม และมีระบบป้องกันความเสียหายหรือผิดพลาดในการทำงาน (ภาพที่ 6.6) และมีกระบวนการติดตามผล โดยทั้งหมดนี้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการสถาบันฯ ซึ่งการกระทำนี้ทำให้ทราบค่าใช้จ่ายหลักและสามารถควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพได้
2. สถาบันฯ มีความเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัย โดยมีคณะกรรมการด้านความปลอดภัย ภายใต้รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร มีระบบการตรวจสภาพความพร้อมของ ห้องเรียน อาคารเรียนและ สื่อโสตทัศนูปกรณ์ มีแผนและมีการซ้อมป้องกันอัคคีภัยทุกปี มีการใช้ระบบสแกนลายนิ้วมือและบัตรประจำตัวก่อนเข้าอาคาร และในสถานการณ์ COVID-19 สถาบันฯ ก็มีมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันโรคติดเชื้อเพิ่มเติม ซึ่งทำให้สถาบันมั่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องแม้ในสถานการณ์ฉุกเฉินและไม่ส่งผลกระทบต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. สถาบันฯ มีแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน เช่น มีการวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยงและเตรียมแผนการปฏิบัติงานครอบคลุมในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านยานพาหนะ มีการทำประกันภัย มีเครือข่ายรถตู้บริการ (ภาพที่ 6.7) การมีมาตรการดังกล่าวจะทำให้สถาบันฯ สามารถทำธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

โอกาสพัฒนา

1. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีวิธีการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์ ซึ่งการมีแนวทางที่เป็นระบบแสดงให้เห็นถึงความปลอดภัยของระบบสารสนเทศของสถาบันและส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในทุกพันธกิจ
2. ไม่ชัดเจนว่า สถาบันฯ มีการทบทวนระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเพื่อให้เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องอย่างไร ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวทำให้สถาบันฯ สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอน การให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เป็นสถาบันที่มีการจัดการสู่ความยั่งยืน

หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีแนวโน้มของผลลัพธ์ด้านการวิจัยสูงขึ้น เช่น จำนวนเงินทุนสนับสนุนการวิจัย (ภาพที่ 7.8, 7.9) จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ (ภาพที่ 7.12, 7.13) จำนวนบทความวิจัยได้รับการอ้างอิง (ภาพที่ 7.15) จำนวนผลงานวิจัยใหม่ที่น่าไปสู่การปรับนโยบายฯ (ภาพที่ 7.16) ค่า H-index ของส่วนงาน (ภาพที่ 7.17) นอกจากนี้ จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติเทียบเคียงกับคู่แข่ง (ภาพที่ 7.19)
2. สถาบันฯ มีผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงานอยู่ในระดับที่ดี และแนวโน้มที่ดีขึ้น ดังแสดงจากการมี ร้อยละ 100 ของหลักสูตรได้รับการปรับปรุงตามวงจรรอบ (ภาพที่ 7.28) output จากโครงการวิจัยได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ภาพที่ 7.31) ร้อยละของโครงการวิจัยที่ดำเนินการสำเร็จตามระยะเวลาที่แหล่งทุนกำหนด (ภาพที่ 7.32) จำนวนโครงการที่ได้รับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน (ภาพที่ 7.33) และจำนวนการบริการวิชาการที่มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (ภาพที่ 7.24)

โอกาสพัฒนา

1. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านการเรียนการสอนมีแนวโน้มไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนการสอนลดลง (ภาพที่ 7.1, 7.2) และด้านการบริการวิชาการลดลง (ภาพที่ 7.21, 7.22) ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวจะเป็นอุปสรรคในการบรรลุวิสัยทัศน์ที่จะเป็นสถาบันทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกได้ ผลลัพธ์ดังกล่าวจะเป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาในการเป็นหนึ่งในสถาบันทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกด้านสุขภาวะโลก นโยบายสุขภาพ และการพัฒนาสุขภาพโดยใช้หลักการการสาธารณสุขมูลฐาน และการบรรลุวิสัยทัศน์ที่จะเป็นสถาบันทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกได้
2. สถาบันฯ ไม่ได้แสดงข้อมูลการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สำหรับผลลัพธ์ด้านการศึกษา และด้านการบริการวิชาการเลย การจัดทำสารสนเทศนี้จะช่วยให้สถาบันฯ ทราบศักยภาพ และลำดับในการแข่งขันของตนเอง เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป
3. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานมีแนวโน้มไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ที่มีค่าต่ำกว่าเป้าหมายและมีแนวโน้มลดลง ได้แก่ ร้อยละการสำเร็จการศึกษาต่อจำนวนนักศึกษาที่รับเข้า (หลักสูตรการจัดการสาธารณสุขมูลฐานมหาบัณฑิต) (ภาพที่ 7.2) ผลลัพธ์ที่มีแนวโน้มไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ รายรับจากการให้บริการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ระดับนานาชาติ (ภาพที่ 7.36) ซึ่งอาจส่งผลต่อจำนวนของผู้เรียน ลูกค้ำ และลำดับของการแข่งขัน
4. สถาบันฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และผลลัพธ์ของการจัดการเครือข่ายอุปทาน เช่น การประเมินผู้ส่งมอบ การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อผู้ส่งมอบ จำนวนผู้ประกันราคา ผลการประเมินผู้ส่งมอบ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินงานของสถาบันฯ การติดตามผลลัพธ์ดังกล่าวจะช่วยให้สถาบันฯ ทราบถึงผลการดำเนินงาน ประเมิน และพัฒนาเครือข่ายอุปทานต่อไป

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีแนวโน้มดีขึ้น ได้แก่ ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดการเรียนการสอนกระบวนวิชาต่าง ๆ (ภาพที่ 7.39) และระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ด้านห้องสมุด (ภาพที่ 7.41) การแสดงผลลัพธ์ที่ดีดังกล่าวซึ่งอาจสะท้อนถึงความสำเร็จส่วนหนึ่งของกระบวนการรับฟังและตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
2. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าที่มีแนวโน้มดีขึ้น ได้แก่ ร้อยละของศิษย์เก่าที่กลับมาเรียนในหลักสูตรปริญญาเอก ต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมดในแต่ละปี จำนวนแหล่งทุนวิจัยที่ให้ทุนสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง จำนวนของหน่วยงานที่กลับมาใช้บริการวิชาการ/หลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันฯ (ภาพที่ 7.46) และจำนวนข้อร้องเรียน (ภาพที่ 7.47) การแสดงผลลัพธ์ที่ดีดังกล่าวอาจสะท้อนถึงความสำเร็จส่วนหนึ่งของการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

โอกาสพัฒนา

1. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ไม่ถึงเป้าหมาย ดังแสดงจากระดับความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอน (ภาพที่ 7.39) ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรไทย (ภาพที่ 7.43) หลักสูตรนานาชาติ (ภาพที่ 7.44) ความพึงพอใจต่อการให้บริการและสภาพแวดล้อมด้านหอพัก (ภาพที่ 7.45) การนำผลลัพธ์ดังกล่าวมาวิเคราะห์และพัฒนา จะช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้
2. สถาบันฯ มีผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าที่มีค่าต่ำกว่าเป้าหมายและแนวโน้มที่ลดลงหรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต (ภาพที่ 7.40) ระดับความพึงพอใจของศิษย์เก่าต่อคุณภาพการให้บริการ (ภาพที่ 7.42) ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรไทย (ภาพที่ 7.43) ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนานาชาติ (ภาพที่ 7.44) และจำนวนประเทศที่กลับมาเรียนหลักสูตรระดับปริญญาโทของสถาบันฯ (ภาพที่ 7.46) การขาดข้อมูลดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพสูง และการเข้าศึกษา การรับบริการของลูกค้าในอนาคต รวมถึงสถาบันฯ อาจขาดข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้ของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ไม่พบว่า สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านความไม่พึงพอใจและความผูกพัน เช่น ผลลัพธ์ความไม่พึงพอใจของลูกค้ากลุ่มอื่น รวมถึงการแสดงผลลัพธ์ความพึงพอใจโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร การขาดข้อมูลดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรอยู่ในระดับที่ดีและมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ดังแสดงจากระดับความผูกพันของบุคลากร ที่มีคะแนนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทุกปี และอยู่ในระดับที่มากกว่าคู่เทียบ (MU) เช่น ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี และมีทีมงานดี (ภาพที่ 7.55) นอกจากนี้คะแนนเฉลี่ยความสุขก็ยังอยู่ในระดับที่ดีและเพิ่มขึ้นทุกปี โดยในปี 2563 มีคะแนนใฝ่รู้ดี และสังคมดีอยู่ในระดับสูงสุด (ภาพที่ 7.56) ผลลัพธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อบุคลากรของสถาบันฯ ได้เป็นอย่างดี

โอกาสพัฒนา

1. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานอยู่ระดับที่ไม่ถึงเป้าหมายและไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการช่วยเหลือบุคลากรในการเยี่ยมไข้ จัดทะเบียนสมรส คลอดบุตรและงานสวดอภิธรรมศพ (ภาพที่ 7.54) ค่าใช้จ่ายสนับสนุนกีฬาและนันทนาการของบุคลากร (ภาพที่ 7.59) จำนวนกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (ภาพที่ 7.60)) และจำนวนงบประมาณการพัฒนาบุคลากร (ภาพที่ 7.62) การนำผลลัพธ์ดังกล่าวมาวิเคราะห์และพัฒนา จะช่วยเพิ่มระดับความผูกพันของบุคลากรได้
2. ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังแสดงจากมีการใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไปเพียง 414,000 บาทจากเป้าหมาย 900,000 บาท (ภาพที่ 7.62) และเป้าหมายของบุคลากรสายวิชาการได้รับการแต่งตั้ง ศ. และ รศ.อย่างละ 1 คน กลับทำได้เพียง 0 และ 1 คน (ภาพที่ 7.64) รวมถึงเป้าหมายของบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ชำนาญการพิเศษ 5 คน ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน กลับทำได้เพียง 2 และ 0 คนตามลำดับ (ภาพที่ 7.65) หากสถาบันฯ สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตามเป้าหมายจะช่วยให้บรรลุปันธกิจด้านเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทางด้านสุขภาพเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสุขภาพอย่างยั่งยืนได้

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับเป็นไปตามเป้าหมายและมีแนวโน้มที่ดี ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (ภาพที่ 7.71) ผลลัพธ์เหล่านี้ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพด้านการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูงได้
2. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นไปตามเป้าหมายและมีแนวโน้มที่ดี ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านจริยธรรม (ภาพที่ 7.72) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นต่อองค์กรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

โอกาสพัฒนา

1. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง ในตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง และส่งเสริมประสิทธิภาพด้านการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากรและลูกค้าได้
2. ไม่พบผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรที่สำคัญ เช่น รายงานทางการเงิน ตามคำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายนอก รวมทั้งการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว และไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้านภาระความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรที่ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการกำกับดูแลองค์กรตามแนวทางที่ได้ระบุไว้ (ภาพที่ 1.3) ซึ่งการขาดผลลัพธ์ดังกล่าวนี้ อาจทำให้สถาบันฯ เสียโอกาสในการพัฒนาด้านภาระความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้
3. สถาบันฯ ไม่แสดงผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ เช่น ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อกิจกรรม/โครงการสนับสนุนชุมชน ที่ระบุไว้ในหน้า 24 ซึ่งการขาดผลลัพธ์ดังกล่าวนี้ อาจทำให้สถาบันฯ เสียโอกาสในการส่งเสริมค่านิยมด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและรับผิดชอบต่อสังคม

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย และสูงกว่าเป้าหมาย เช่น ภาพที่ 7.76 ผลการดำเนินงานด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสูงกว่าเป้าหมายและสูงกว่าปีที่ผ่านมาใน 3 ยุทธศาสตร์ และมีผลการดำเนินการที่บรรลุตามข้อตกลงการปฏิบัติของส่วนงานสูงกว่าเป้าหมายในทุกพันธกิจ การที่สถาบันฯ มีผลลัพธ์ด้านดังกล่าวเป็นไปตามเป้าหมายและสูงกว่าเป้าหมายแสดงให้เห็นว่าสถาบันฯ มีกระบวนการที่ดีในการวางแผนกลยุทธ์และถ่ายทอดแผนปฏิบัติการจากการทบทวนความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และช่วยสนับสนุนให้สถาบันฯ สามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น

โอกาสพัฒนา

1. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินในบางตัวชี้วัด ต่ำกว่าปีก่อนหน้า และมีแนวโน้มที่ไม่สม่ำเสมอ เช่น รายรับจากเงินงบประมาณและจากเงินรายได้ สัดส่วนรายได้ต่อรายจ่ายจากเงินงบประมาณแผ่นดิน เป็นต้น (ภาพที่ 7.74) การมีผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินต่ำกว่าเป้าหมาย อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการในพันธกิจสำคัญของสถาบันฯ ได้ และเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ควรนำไปพิจารณาปรับปรุงกลยุทธ์ในการดำเนินการด้านการเงินต่อไป
2. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านการตลาดในบางพันธกิจหลักที่มีแนวโน้มลดลง ได้แก่ ภาพที่ 7.75 เช่น จำนวนแหล่งสนับสนุนทุนวิจัยใหม่ จำนวนลูกค้าผู้รับบริการวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น การมีผลลัพธ์ด้านการตลาดที่มีแนวโน้มลดลงในพันธกิจหลักของสถาบันฯ อาจทำให้เกิดผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งหรือคู่เทียบได้
3. ไม่พบว่าสถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านตลาดโดยจำแนกลูกค้าในแต่ละพันธกิจเทียบกับคู่แข่งหรือคู่เทียบที่สะท้อนให้เห็นถึงส่วนแบ่งตลาดของสถาบันฯ เช่น จำนวนแหล่งทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เป็นต้น การไม่แสดงผลลัพธ์ดังกล่าวทำให้สถาบันฯ ไม่สามารถประเมินถึงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทางการตลาดได้และอาจส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือได้

ภาคผนวก

แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ หมวด 1 - 6

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	A: ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน D: ไม่มีการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา I: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ
10%, 15%, 20% หรือ 25%	A: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วน หรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้น ๆ I: มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา
30%, 35%, 40% หรือ 45%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ I: แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
50%, 55%, 60% หรือ 65%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ I: แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
70%, 75%, 80% หรือ 85%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาอันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และการเรียนรู้ระดับองค์กร I: แนวทางมีบูรณาการกับความต้องการของสถาบัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
90%, 95% หรือ 100%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญระหว่างส่วนหรือหน่วยงาน L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและการเรียนรู้ในระดับองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์กรในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน I: แนวทางมีบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ

แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ หมวด 7

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	Le: ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ T: ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ C: ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
10%, 15%, 20% หรือ 25%	Le: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ C: แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
30%, 35%, 40% หรือ 45%	Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี C: เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
50%, 55%, 60% หรือ 65%	Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ T: แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน C: ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการ
70%, 75%, 80% หรือ 85%	Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน C: มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ
90%, 95% หรือ 100%	Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน C: แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษาและเป็นระดับเทียบเคียงให้สถาบันอื่นในหลายเรื่อง I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ

Scoring Band: Process Descriptors²

Band Score	Band Number	PROCESS Descriptor
0–150	1	The organization demonstrates early stages of developing and implementing approaches to the basic Criteria requirements, with deployment lagging and inhibiting progress. Improvement efforts are a combination of problem solving and an early general improvement orientation.
151–200	2	The organization demonstrates effective, systematic approaches generally responsive to the basic Criteria requirements, with some areas or work units in the early stages of deployment. The organization has developed a general improvement orientation that is forward-looking.
201–260	3	The organization demonstrates effective, systematic approaches responsive to the basic requirements of most Criteria items, with areas or work units still in the early stages of deployment. Key processes are beginning to be systematically evaluated and improved.
261–320	4	The organization demonstrates effective, systematic approaches generally responsive to the overall Criteria requirements. Deployment may vary in some areas or work units. Key processes benefit from fact-based evaluation and improvement, and approaches are being aligned with overall organizational needs.
321–370	5	The organization demonstrates effective, systematic, well-deployed approaches responsive to the overall requirements of most Criteria items. The organization demonstrates a fact-based, systematic evaluation and improvement process and organizational learning, including innovation, that result in improving the effectiveness and efficiency of key processes.
371–430	6	The organization demonstrates refined approaches generally responsive to the multiple Criteria requirements. These approaches are characterized by the use of key measures, good deployment, and innovation in most areas. Organizational learning, including innovation and sharing of best practices, is a key management tool, and there is some integration of approaches with current and future organizational needs.
431–480	7	The organization demonstrates refined approaches responsive to the multiple Criteria requirements. It also demonstrates innovation, excellent deployment, and good-to-excellent use of measures in most areas. There is good-to-excellent integration of approaches with organizational needs, with organizational analysis, learning through innovation, and sharing of best practices as key management strategies.

² <https://www.nist.gov/file/372736>

Band Score	Band Number	PROCESS Descriptor
481–550	8	The organization demonstrates outstanding approaches fully responsive to the multiple Criteria requirements. Approaches are fully deployed and demonstrate excellent, sustained use of measures. There is excellent integration of approaches with organizational needs. Organizational analysis, learning through innovation, and sharing of best practices are pervasive.

Scoring Band: Result Descriptors ³

Band Score	Band Number	RESULT Descriptor
0–125	1	A few results are reported responsive to the basic Criteria requirements. These results generally lack trend and comparative data.
126–170	2	Results are reported for several areas responsive to the basic Criteria requirements and the accomplishment of the organization’s mission. Some of these results demonstrate good performance levels. The use of comparative and trend data is in the early stages.
171–210	3	Results address areas of importance to the basic Criteria requirements and accomplishment of the organization’s mission, with good performance being achieved. Comparative and trend data are available for some of these important results areas, and some trends are beneficial.
211–255	4	Results address some key customer/stakeholder, market, and process requirements, and they demonstrate good relative performance against relevant comparisons. There are no patterns of adverse trends or poor performance in areas of importance to the overall Criteria requirements and the accomplishment of the organization’s mission.
256–300	5	Results address most key customer/stakeholder, market, and process requirements, and they demonstrate areas of strength against relevant comparisons and/or benchmarks. Improvement trends and/or good performance are reported for most areas of importance to the overall Criteria requirements and the accomplishment of the organization’s mission.
301–345	6	Results address most key customer/stakeholder, market, and process requirements, as well as many action plan requirements. Results demonstrate beneficial trends in most areas of importance to the Criteria requirements and the accomplishment of the organization’s mission, and the organization is an industry* leader in some results areas.
346–390	7	Results address most key customer/stakeholder, market, process, and action plan requirements. Results demonstrate excellent organizational performance levels and some industry* leadership. Results demonstrate sustained beneficial trends in most areas of importance to the multiple Criteria requirements and the accomplishment of the organization’s mission.

³ <https://www.nist.gov/file/372736>

Band Score	Band Number	RESULT Descriptor
391–450	8	Results fully address key customer/stakeholder, market, process, and action plan requirements and include projections of future performance. Results demonstrate excellent organizational performance levels, as well as national and world leadership. Results demonstrate sustained beneficial trends in all areas of importance to the multiple Criteria requirements and the accomplishment of the organization’s mission.

* “Industry” refers to other organizations performing substantially the same functions, thereby facilitating direct comparisons.