



Mahidol University  
*Wisdom of the Land*

# รายงานการประเมินตนเอง

## SELF-ASSESSMENT REPORT

การตรวจสอบคุณลักษณะเล่มรายงานการประเมินตนเอง (เฉพาะเลขานุการการตรวจประเมิน)



ผ่าน

ลงชื่อ.....

วันที่.....



ไม่ผ่าน ต้องแก้ไข (ระบุ).....

ลงชื่อ.....

วันที่.....

CONFIDENTIAL

## คำนำ

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถาบันฯ ให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมหิดลในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัย 1 ใน 100 ระดับโลก และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ ในการมุ่งสู่การเป็นสถาบันชั้นนำทางวิชาการในระดับโลกในด้านสุขภาพโลก นโยบายสุขภาพ และการพัฒนาสุขภาพ บนหลักการการสาธารณสุขมูลฐาน จึงได้นำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) นำมาเป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของสถาบัน ให้มีคุณภาพและเพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ และได้รับการตรวจประเมินจากคณะกรรมการในระดับมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งสถาบันฯ ได้มีการทบทวนการประเมินตนเองและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการเพื่อนำสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างต่อเนื่อง

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน หวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการประเมินตนเองฉบับนี้จะทำให้คณะกรรมการผู้ตรวจประเมินได้รับทราบถึงกระบวนการในการทำงาน และผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมาของสถาบันฯ เพื่อให้คณะกรรมการผู้ตรวจประเมินกรุณาให้ข้อเสนอแนะต่อสถาบันฯ ในการปรับปรุงการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้นในปีต่อไปทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ที่สถาบันฯ ได้กำหนดไว้

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน

25 มิถุนายน 2564

## สารบัญ

|                                                                              | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------|------|
| คำนำ                                                                         | ก    |
| สารบัญ                                                                       | ข    |
| สารบัญภาพ                                                                    | ช    |
| <b>โครงสร้างองค์กร</b>                                                       |      |
| 1    ลักษณะขององค์กร                                                         | 1    |
| ก.สภาพแวดล้อมขององค์กร                                                       | 1    |
| (1) ผลิตภัณฑ์                                                                | 1    |
| (2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม                                   | 3    |
| (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร                                                   | 3    |
| (4) สินทรัพย์                                                                | 5    |
| (5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ                                        | 5    |
| ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)                    | 6    |
| (1) โครงสร้างองค์กร                                                          | 6    |
| (2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                            | 7    |
| (3) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ                                     | 8    |
| 2    สถานการณ์ขององค์กร                                                      | 9    |
| ก.สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน                                                  | 9    |
| (1) ลำดับในการแข่งขัน                                                        | 9    |
| (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน                                     | 9    |
| (3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ                                               | 9    |
| ข.บริบทเชิงกลยุทธ์                                                           | 10   |
| ค.ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ                                              | 10   |
| <b>หมวดที่ 1 การนำองค์กร</b>                                                 | 11   |
| 1.1    การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง                                           | 11   |
| ก.วิสัยทัศน์และค่านิยม                                                       | 11   |
| (1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม                                                | 11   |
| (2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม | 13   |
| ข.การสื่อสาร                                                                 | 14   |
| ค.พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร                                          | 15   |

|                                                                 | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------|------|
| (1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ                          | 15   |
| (2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง                       | 17   |
| 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม                  | 18   |
| ก.การกำกับดูแลองค์กร                                            | 18   |
| (1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร                                      | 18   |
| (2) การประเมินผลการดำเนินการ                                    | 21   |
| ข.การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม | 21   |
| (1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ                             | 21   |
| (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม                            | 22   |
| ค.การทำประโยชน์ให้สังคม                                         | 23   |
| (1) ความผาสุกของสังคม                                           | 23   |
| (2) การสนับสนุนชุมชน                                            | 23   |
| <b>หมวดที่ 2 กลยุทธ์</b>                                        | 25   |
| 2.1 การจัดทำกลยุทธ์                                             | 25   |
| ก.กระบวนการจัดทำกลยุทธ์                                         | 25   |
| (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์                                      | 25   |
| (2) นวัตกรรม                                                    | 27   |
| (3) การพิจารณากลยุทธ์                                           | 28   |
| (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร                              | 30   |
| ข.วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์                                       | 32   |
| (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ                             | 32   |
| (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์                           | 34   |
| 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ                                 | 36   |
| ก.การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ               | 36   |
| (1) แผนปฏิบัติการ                                               | 36   |
| (2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ                                 | 41   |
| (3) การจัดสรรทรัพยากร                                           | 42   |
| (4) แผนด้านบุคลากร                                              | 42   |
| (5) ตัววัดผลการดำเนินการ                                        | 43   |
| (6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ                                   | 43   |
| ข.การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ                                   | 44   |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| <b>หมวดที่ 3 ลูกค้า</b>                                       | 45 |
| 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า                                      | 45 |
| ก.การรับฟังลูกค้า                                             | 45 |
| (1) ลูกค้าในปัจจุบัน                                          | 45 |
| (2) ลูกค้าในอนาคต                                             | 45 |
| ข.การจำแนกลูกค้า                                              | 46 |
| (1) การจำแนกลูกค้า                                            | 46 |
| (2) ผลกระทบ                                                   | 47 |
| 3.2 ความผูกพันของลูกค้า                                       | 47 |
| ก.ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า                            | 47 |
| (1) การจัดการความสัมพันธ์                                     | 47 |
| (2) การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้า                            | 48 |
| (3) การจัดการกับข้อร้องเรียน                                  | 48 |
| ข.การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า                 | 49 |
| (1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน                  | 49 |
| (2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น                       | 51 |
| ค.การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด                           | 51 |
| <b>หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>      | 53 |
| 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร | 53 |
| ก.การวัดผลการดำเนินการ                                        | 53 |
| (1) ตัววัดผลการดำเนินการ                                      | 53 |
| (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ                                     | 54 |
| (3) ความคล่องตัวของการวัดผล                                   | 54 |
| ข.การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ                          | 55 |
| ค.การปรับปรุงผลการดำเนินการ                                   | 56 |
| (1) ผลการดำเนินการในอนาคต                                     | 56 |
| (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม                      | 56 |
| 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้                     | 57 |
| ก.ข้อมูล และสารสนเทศ                                          | 57 |
| (1) คุณภาพ                                                    | 57 |
| (2) ความพร้อมใช้งาน                                           | 58 |
| ข.ความรู้ขององค์กร                                            | 60 |

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| (1) การจัดการความรู้                              | 60 |
| (2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ                        | 61 |
| (3) การเรียนรู้ระดับองค์กร                        | 61 |
| <b>หมวดที่ 5 บุคลากร</b>                          | 63 |
| 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร                         | 63 |
| ก.ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร               | 63 |
| (1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง     | 63 |
| (2) บุคลากรใหม่                                   | 64 |
| (3) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร               | 66 |
| (4) ความสำเร็จในงาน                               | 66 |
| ข.บรรยากาศการทำงานของบุคลากร                      | 67 |
| (1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน                        | 67 |
| (2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร          | 68 |
| 5.2 ความผูกพันของบุคลากร                          | 71 |
| ก.การประเมินความผูกพันของบุคลากร                  | 71 |
| (1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน                    | 71 |
| (2) การประเมินความผูกพัน                          | 72 |
| ข.วัฒนธรรมองค์กร                                  | 72 |
| ค.การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา             | 75 |
| (1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน                      | 75 |
| (2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน                       | 76 |
| (3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา          | 76 |
| (4) การพัฒนาหน้าที่การงาน                         | 77 |
| <b>หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ</b>                    | 78 |
| 6.1 กระบวนการทำงาน                                | 78 |
| ก.การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ                  | 78 |
| (1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน | 78 |
| (2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ                        | 78 |
| (3) แนวคิดในการออกแบบ                             | 80 |
| ข.การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ                | 81 |
| (1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ                       | 81 |
| (2) กระบวนการสนับสนุน                             | 81 |

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| (3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ             | 83  |
| ค.การจัดการเครือข่ายอุปทาน                       | 84  |
| ง.การจัดการนวัตกรรม                              | 85  |
| 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ                  | 86  |
| <b>หมวดที่ 7 ผลลัพธ์</b>                         | 91  |
| 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ             | 91  |
| ก.ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า | 91  |
| ข.ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน        | 95  |
| (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ        | 95  |
| (2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน   | 97  |
| ค.ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน            | 97  |
| 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า                            | 98  |
| ก.ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า                   | 98  |
| (1) ความพึงพอใจของลูกค้า                         | 98  |
| (2) ความผูกพันของลูกค้า                          | 99  |
| 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร                           | 100 |
| ก.ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร                  | 100 |
| (1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร            | 100 |
| 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร  | 104 |
| ก.ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร                         | 104 |
| (1) การนำองค์กร                                  | 104 |
| (2) การกำกับดูแลองค์กร                           | 106 |
| (3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ                  | 107 |
| (4) จริยธรรม                                     | 107 |
| 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์           | 108 |
| ก.ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด                      | 108 |
| (1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน                    | 108 |
| (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด                       | 109 |
| ข.ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ               | 109 |

## สารบัญภาพ

|              | หน้า |
|--------------|------|
| ภาพที่ OP-1  | 2    |
| ภาพที่ OP-2  | 4    |
| ภาพที่ OP-3  | 4    |
| ภาพที่ OP-4  | 5    |
| ภาพที่ OP-5  | 5    |
| ภาพที่ OP-6  | 7    |
| ภาพที่ OP-7  | 7    |
| ภาพที่ OP-8  | 8    |
| ภาพที่ OP-9  | 9    |
| ภาพที่ OP-10 | 10   |
| ภาพที่ 1.1   | 14   |
| ภาพที่ 1.2   | 16   |
| ภาพที่ 1.3   | 18   |
| ภาพที่ 1.4   | 21   |
| ภาพที่ 2.1   | 25   |
| ภาพที่ 2.2   | 26   |
| ภาพที่ 2.3   | 27   |
| ภาพที่ 2.4   | 27   |
| ภาพที่ 2.5   | 29   |
| ภาพที่ 2.6   | 30   |
| ภาพที่ 2.7   | 31   |
| ภาพที่ 2.8   | 32   |
| ภาพที่ 2.9   | 34   |
| ภาพที่ 2.10  | 37   |
| ภาพที่ 2.11  | 37   |
| ภาพที่ 3.1   | 46   |

|             | หน้า                                                                              |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ภาพที่ 3.2  | วิธีการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า 49                                          |
| ภาพที่ 3.3  | เสียงของลูกค้าที่สำคัญ 51                                                         |
| ภาพที่ 4.1  | แสดงการทบทวนผลการดำเนินงานของสถาบันฯ 53                                           |
| ภาพที่ 4.2  | แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของสถาบันฯ 54                                            |
| ภาพที่ 4.3  | แสดงความคล่องตัวของการวัดผล 55                                                    |
| ภาพที่ 4.4  | แสดงการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ 55                                         |
| ภาพที่ 4.5  | แสดงกระบวนการในการปรับปรุงได้นำวิธีการ P-D-C-A 56                                 |
| ภาพที่ 4.6  | แสดงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม 57                                       |
| ภาพที่ 4.7  | แสดงการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 58                         |
| ภาพที่ 4.8  | แสดงการดำเนินการทางสารสนเทศที่ใช้มีความเชื่อถือได้ปลอดภัยและใช้งานง่าย 59         |
| ภาพที่ 4.9  | แสดงการจัดการความรู้ 60                                                           |
| ภาพที่ 4.10 | แสดงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 61                                                     |
| ภาพที่ 4.11 | แสดงการเรียนรู้ระดับองค์กร 62                                                     |
| ภาพที่ 5.1  | กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 64                                                   |
| ภาพที่ 5.2  | ภาพการบริหารการจัดการบุคลากรใหม่ 65                                               |
| ภาพที่ 5.3  | แสดงสวัสดิการที่จัดเพิ่มเติมโดยสถาบันฯ 69                                         |
| ภาพที่ 5.4  | แสดงการจัดทำแผนเพื่อสร้างความผูกพัน 71                                            |
| ภาพที่ 5.5  | ความผูกพันของบุคลากร 74                                                           |
| ภาพที่ 6.1  | กระบวนการทำงานและแนวความคิดการดำเนินงานด้านการศึกษา 78                            |
| ภาพที่ 6.2  | กระบวนการทำงานและแนวความคิดการดำเนินงานด้านงานวิจัย 79                            |
| ภาพที่ 6.3  | กระบวนการทำงานและแนวความคิดการดำเนินงานด้านงานบริการวิชาการ 80                    |
| ภาพที่ 6.4  | แนวคิดในการออกแบบกระบวนการตามวงจรคุณภาพ PDCA 81                                   |
| ภาพที่ 6.5  | กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน 82                                              |
| ภาพที่ 6.6  | วิธีการดำเนินการตรวจสอบและป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน 87               |
| ภาพที่ 6.7  | การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน 89                                                   |
| ภาพที่ 7.1  | จำนวนนักศึกษาเข้าหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสุขภาพและการพัฒนาที่ยั่งยืน 91 |
| ภาพที่ 7.2  | จำนวนนักศึกษาเข้าหลักสูตรการจัดการสาธารณสุขมูลฐานมหาบัณฑิต 91                     |
| ภาพที่ 7.3  | จำนวนนักศึกษาเข้าหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการเสพติด 91             |
| ภาพที่ 7.4  | จำนวนทุนสนับสนุนที่ได้รับของนักศึกษาระดับปริญญาโท 91                              |

|             |                                                                                                                                         | หน้า |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพที่ 7.5  | ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายจำนวนนักศึกษาที่มีประสบการณ์ทางวิชาการ/วิชาชีพในต่างประเทศ                                            | 91   |
| ภาพที่ 7.6  | ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายอัตราการดำเนินงานทำตรงสายวิชาชีพของบัณฑิต                                                             | 91   |
| ภาพที่ 7.7  | จำนวนโครงการวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุน                                                                                                   | 92   |
| ภาพที่ 7.8  | จำนวนเงินทุนสนับสนุนการวิจัยในปีงบประมาณ                                                                                                | 92   |
| ภาพที่ 7.9  | จำนวนเงินทุนสนับสนุนการวิจัยในปีงบประมาณต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ                                                                       | 92   |
| ภาพที่ 7.10 | จำนวนสัญญาโครงการวิจัยที่มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ต่อภาครัฐ/เอกชน                                                            | 92   |
| ภาพที่ 7.11 | จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับชาติ (ฉบับ)                                                                                | 93   |
| ภาพที่ 7.12 | จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ (ฉบับ)                                                                            | 93   |
| ภาพที่ 7.13 | สัดส่วนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ                                                      | 93   |
| ภาพที่ 7.14 | จำนวนการอ้างอิงเฉลี่ยของผลงานตีพิมพ์ย้อนหลัง 5 ปี                                                                                       | 93   |
| ภาพที่ 7.15 | จำนวนบทความวิจัยได้รับการอ้างอิง (Citation) ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ (Scopus)                                                           | 93   |
| ภาพที่ 7.16 | จำนวนผลงานวิจัยใหม่ที่น่าสนใจนำไปสู่การปรับนโยบายการบริหารระดับส่วนงานกระทรวง หรือระดับประเทศ และที่มีผลกระทบต่อสังคม                   | 93   |
| ภาพที่ 7.17 | ค่า h-index ของส่วนงาน                                                                                                                  | 93   |
| ภาพที่ 7.18 | จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์ร่วมกับนักวิจัยต่างชาติ                                                                                           | 93   |
| ภาพที่ 7.19 | ผลลัพธ์ด้านผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ที่อยู่ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ เทียบเคียงกับหน่วยงานภายใน ภายนอกมหาวิทยาลัย และในระดับนานาชาติ | 93   |
| ภาพที่ 7.20 | จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมภายในประเทศ                                                                                                         | 94   |
| ภาพที่ 7.21 | จำนวนหลักสูตรฝึกอบรม/ศึกษาดูงานระดับนานาชาติ                                                                                            | 94   |
| ภาพที่ 7.22 | จำนวนผู้รับบริการวิชาการภายในประเทศ                                                                                                     | 94   |
| ภาพที่ 7.23 | จำนวนผู้รับบริการวิชาการต่างประเทศ                                                                                                      | 94   |
| ภาพที่ 7.24 | จำนวนการบริการวิชาการที่มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก                                                                                  | 94   |
| ภาพที่ 7.25 | จำนวนประเทศที่รับบริการวิชาการของสถาบันฯ                                                                                                | 94   |
| ภาพที่ 7.26 | จำนวนการจัดสัมมนา/ประชุมวิชาการ/เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้/Public Speaking (ครั้ง)                                                          | 95   |
| ภาพที่ 7.27 | จำนวนแหล่งทุนที่ให้การสนับสนุนด้านบริการวิชาการ                                                                                         | 95   |

|             |                                                                                                         | หน้า |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพที่ 7.28 | ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงตามวงจร                                                            | 95   |
| ภาพที่ 7.29 | ร้อยละการสำเร็จการศึกษาต่อจำนวนนักศึกษาที่รับเข้า                                                       | 95   |
| ภาพที่ 7.30 | ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการตรวจประเมินภายในระดับมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ AUN-QA                            | 95   |
| ภาพที่ 7.31 | ร้อยละการติดตาม Output จากโครงการวิจัย                                                                  | 96   |
| ภาพที่ 7.32 | ร้อยละของโครงการวิจัยที่ดำเนินการเสร็จตามระยะเวลาที่แหล่งทุนกำหนด                                       | 96   |
| ภาพที่ 7.33 | จำนวนโครงการวิจัยที่ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน                            | 96   |
| ภาพที่ 7.34 | ร้อยละของโครงการวิจัยที่ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน                        | 96   |
| ภาพที่ 7.35 | รายรับจากการให้บริการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ระดับชาติ (ในประเทศ)                                    | 96   |
| ภาพที่ 7.36 | รายรับจากการให้บริการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ระดับนานาชาติ                                           | 96   |
| ภาพที่ 7.37 | แสดงผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน                                               | 97   |
| ภาพที่ 7.38 | แสดงผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน                                                                 | 97   |
| ภาพที่ 7.39 | ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดการเรียนการสอนกระบวนวิชาต่าง ๆ                                      | 98   |
| ภาพที่ 7.40 | ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต                                       | 98   |
| ภาพที่ 7.41 | ระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ด้านห้องสมุด                                    | 98   |
| ภาพที่ 7.42 | ระดับความพึงพอใจของศิษย์เก่าต่อคุณภาพการให้บริการ                                                       | 98   |
| ภาพที่ 7.43 | ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรไทย                                                        | 98   |
| ภาพที่ 7.44 | ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนานาชาติ                                                   | 98   |
| ภาพที่ 7.45 | ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการให้บริการและสภาพแวดล้อมด้านหอพัก                                       | 99   |
| ภาพที่ 7.46 | แสดงผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า                                                                      | 99   |
| ภาพที่ 7.47 | แสดงผลลัพธ์ด้านข้อร้องเรียนจากลูกค้าตามกลุ่มพันธกิจ                                                     | 99   |
| ภาพที่ 7.48 | จำนวนบุคลากร ปีงบประมาณ 2561-2563                                                                       | 100  |
| ภาพที่ 7.49 | การกระจายอายุของบุคลากร ปีงบประมาณ 2561-2563                                                            | 100  |
| ภาพที่ 7.50 | จำนวนของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนมีคุณวุฒิทางการศึกษา                                             | 100  |
| ภาพที่ 7.51 | จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ศาสตราจารย์: รองศาสตราจารย์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์: อาจารย์ | 100  |
| ภาพที่ 7.52 | จำนวนของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ปีงบประมาณ 2561-2563              | 100  |

|             |                                                                                                     | หน้า |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพที่ 7.53 | จำนวนของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น<br>ปีงบประมาณ 2561-2563      | 100  |
| ภาพที่ 7.54 | ค่าใช้จ่ายในการช่วยเหลือบุคลากรในการเยี่ยมไข้ จดทะเบียนสมรส คลอดบุตรและ<br>งานสวดอภิธรรมศพ          | 102  |
| ภาพที่ 7.55 | ภาพปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของบุคลากร (จากเป้าหมาย 5.00)                               | 102  |
| ภาพที่ 7.56 | คะแนนเฉลี่ยความสุขของบุคลากร (Happinometer)                                                         | 102  |
| ภาพที่ 7.57 | ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการตรวจสอบสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ 2561-2563                                 | 102  |
| ภาพที่ 7.58 | จำนวนเหรียญรางวัลในการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล                                 | 102  |
| ภาพที่ 7.59 | ค่าใช้จ่ายสนับสนุนกีฬาและนันทนาการของบุคลากร                                                        | 103  |
| ภาพที่ 7.60 | จำนวนกิจกรรมทำนุศิลปวัฒนธรรม ปีงบประมาณ 2561-2563                                                   | 103  |
| ภาพที่ 7.61 | ค่าใช้จ่ายทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ปีงบประมาณ 2561-2563                                                | 103  |
| ภาพที่ 7.62 | จำนวนงบประมาณการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2561-2563                                              | 103  |
| ภาพที่ 7.63 | จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น<br>ปีงบประมาณ 2563             | 103  |
| ภาพที่ 7.64 | จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น<br>(ผู้อำนวยการพิเศษ) ปีงบประมาณ 2563 | 103  |
| ภาพที่ 7.65 | แสดงผลลัพธ์การนำองค์กร                                                                              | 103  |
| ภาพที่ 7.66 | ผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการประจำสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน<br>มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2563           | 104  |
| ภาพที่ 7.67 | ผลการรับรู้ของบุคลากร ต่อการบริหารงานของทีมผู้บริหารสถาบันพัฒนาสุขภาพ<br>อาเซียน                    | 104  |
| ภาพที่ 7.68 | ช่องทางการรับรู้ข่าวสารของบุคลากรภายในสถาบันฯ                                                       | 106  |
| ภาพที่ 7.69 | การกำกับดูแลองค์กร (ผลการบริหารจัดการความเสี่ยง)                                                    | 106  |
| ภาพที่ 7.70 | แสดงผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ                                                          | 107  |
| ภาพที่ 7.71 | แสดงผลลัพธ์ด้านจริยธรรม                                                                             | 107  |
| ภาพที่ 7.72 | แสดงผลลัพธ์ด้านสังคม                                                                                | 107  |
| ภาพที่ 7.73 | แสดงผลลัพธ์ด้านการเงิน                                                                              | 108  |
| ภาพที่ 7.74 | แสดงผลลัพธ์ด้านตลาด                                                                                 | 108  |
| ภาพที่ 7.75 | ผลการดำเนินงานด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ                                                             | 109  |

## บทนำ : โครงร่างองค์กร (Organization Profile)

### 1. ลักษณะองค์กร

#### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน (ASEAN Institute for Health Development: AIHD) เดิมทีควบคู่มากับการพัฒนา งานและการฝึกอบรมด้านการสาธารณสุขมูลฐาน (Primary Health Care: PHC) ของประเทศไทย และมีเป้าหมายครอบคลุม ประเทศในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งเน้นการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมที่คำนึงถึงสุขภาวะในทุกมิติทั้งร่างกาย จิตใจ สังคม และจิต วิญญาณ โดยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมจากประชาชนในชุมชนและภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมในการดูแลสุขภาพโดยการพัฒนากลไกการจัดการระบบบริการสุขภาพที่ประชาชนจะสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดีอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม นานาประเทศได้ยอมรับว่าการสาธารณสุขมูลฐานเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาสุขภาพของประชาชนของทุกประเทศ ดังนั้น สถาบันฯ จึงได้ยึดหลักการและเป้าหมายด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนประเทศไทยและประเทศสมาชิกในกลุ่มภูมิภาคอาเซียนให้สามารถนำหลักการและองค์ประกอบของ PHC ไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาสุขภาพอย่างยั่งยืนบรรลุเป้าหมายการพัฒนาสุขภาพที่ยั่งยืนของโลก

ปัจจุบัน สถาบันฯ ได้ดำเนินงานมาเป็นระยะเวลา 37 ปี และกำลังเข้าสู่ปีที่ 38 ปี ในวันที่ 23 กรกฎาคม 2564 ซึ่งตั้งแต่ พ.ศ. 2561 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดทิศทางใหม่ให้แก่สถาบันฯ ให้มุ่งเน้นด้าน Global Health, Health Policy และ Active Aging ซึ่งสถาบันฯ ได้นำมาเป็นแนวทางในการดำเนินภารกิจหลักของสถาบันฯ ทั้งด้านการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ เพื่อพัฒนาผู้นำการพัฒนาสุขภาพโดยใช้หลักการของการสาธารณสุขมูลฐาน นอกจากนี้สถาบันฯ ยังได้รับมอบหมายให้เป็นสำนักงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนด้านการสร้างเสริมสุขภาพ (AUN-HPN) เพื่อขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาพในมหาวิทยาลัยสมาชิกในกลุ่มประเทศอาเซียน และได้รับมอบหมายการดำเนินงานระหว่างประเทศ (ILO) จัดตั้งศูนย์ประสานงานด้านการคุ้มครองทางด้านสุขภาพและสังคม (CONNECT)

#### (1) ผลผลิต

สถาบันฯ ได้กำหนดผลผลิตหลักโดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ

**การศึกษา** สถาบันฯ มีหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาจำนวน 3 หลักสูตร ประกอบด้วย (1) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสุขภาพและการพัฒนาที่ยั่งยืน (หลักสูตรนานาชาติ) (2) หลักสูตรการจัดการสาธารณสุขมูลฐานมหาบัณฑิต (หลักสูตรนานาชาติ) และ (3) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการเสพติด ซึ่งทุกหลักสูตรมีการดำเนินงานเป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ปี พ.ศ. 2558 มีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับ OBL และได้รับการตรวจประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ AUN-QA ระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย นอกจากนี้สถาบันฯ ได้พัฒนาหลักสูตรการจัดการสาธารณสุขมูลฐานมหาบัณฑิต สาขาการคุ้มครองด้านสังคมและสุขภาพ (Social Health Protection; SHP) โดยความร่วมมือระหว่างสถาบันฯ และองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ซึ่งได้จัดทำบันทึกข้อตกลงในโอกาสที่ ILO ครบรอบ 100 ปี แห่งการก่อตั้ง ณ สำนักงานใหญ่องค์การแรงงานระหว่างประเทศ กรุงเจนีวา สมาพันธรัฐสวิส เมื่อ พ.ศ. 2562 โดยความสำเร็จด้านหลักสูตรของสถาบันฯ คือ ผลิตบัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และมาตรฐานวิชาชีพและวิชาการ

**การวิจัย** สถาบันฯ มีการผลิตองค์ความรู้ด้านการวิจัยเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยเน้นหลักการการสาธารณสุขมูลฐาน และประเด็นตามทิศทางใหม่ของสถาบันฯ ที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย เพื่อนำไปสู่การผลิตองค์ความรู้ด้านการวิจัยที่นำไปขับเคลื่อนนโยบายสุขภาพ (Policy Advocacy) โดยสถาบันฯ ดำเนินการเพื่อให้เกิดการได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น และการส่งมอบรายงานผลการวิจัยที่มีคุณภาพให้กับแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งภายในและต่างประเทศ นอกจากนี้สถาบันฯ ยังได้พัฒนาวารสารวิจัยสาธารณสุขและการพัฒนา (Journal of Public Health and Development) ซึ่งให้บริการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยของนักวิชาการ โดยปัจจุบันได้เข้าสู่ฐานข้อมูล Scopus ซึ่งเป็นวารสารลำดับที่ 37 ในโครงการ TCI/TRF/SCOPUS Collaboration Project สนับสนุนโดย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) ตั้งแต่วันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2563 โดยความสำเร็จด้านการวิจัยคือ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการผลักดันนโยบายและขับเคลื่อนการพัฒนาสุขภาพที่ยั่งยืน

**การบริการวิชาการ** สถาบันฯ ให้บริการวิชาการโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) หลักสูตรอบรมระยะสั้น (ภาษาไทย) ซึ่งเป็นหลักสูตรที่สถาบันฯ ดำเนินการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ หลักสูตรการจัดการสาธารณสุขสำหรับผู้บริหารระดับสูง (นบส.ส.) (Mini M.M. in Health) ทั้งหลักสูตรปกติและหลักสูตรสัณจร และเมื่อ ตุลาคม พ.ศ. 2563 ที่ผ่านมามีสถาบันฯ ได้ร่วมกับกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข และ The Department of Community and Global Health มหาวิทยาลัยโตเกียว Huawei Technologies (Thailand) และบริษัท Siam Health Development พัฒนาและจัดหลักสูตร Wellness & Healthcare Business Opportunity for Executives (WHB) (2) หลักสูตรอบรมระยะสั้น (นานาชาติ) หลักสูตร Principle, Concept and Practice of One Health for Emerging Diseases Management โดยได้รับความร่วมมือจากกรมความร่วมมือระหว่างประเทศ (TICA) และ (3) การจัดบริการวิชาการสู่สังคม เช่น การจัดปาฐกถาณัฐ ภูมิประวัติ ประจำปี การเผยแพร่ข้อมูลวิชาการทางสื่อสังคมออนไลน์ การจัด Public Speaking Series ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การเป็นวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการระดับชาติ และในเวทีการนำเสนอต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ไปสู่สังคม โดยความสำเร็จของการบริการวิชาการคือ การสร้างรายได้เพิ่มขึ้น และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่สถาบันฯ

#### ภาพที่ OP-1 ผลิตภัณฑ์หลัก และกลไกการส่งมอบ

| ผลิตภัณฑ์หลัก                                                            | ความสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันฯ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | กลไกการส่งมอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>การศึกษา</b><br>หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา<br>- ปริญญาโท<br>- ปริญญาเอก | <ul style="list-style-type: none"> <li>คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตที่หลักสูตรและมหาวิทยาลัยกำหนด</li> <li>คุณภาพงานวิทยานิพนธ์ที่ได้ตีพิมพ์</li> <li>ผลงานตีพิมพ์และอ้างอิง</li> <li>การได้รับทุน/รางวัลของนักศึกษา</li> </ul>                                                                                                                               | ผู้อำนวยการสถาบันฯ มอบหมายรองผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพการศึกษา เป็นกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย และคณะกรรมการกิจการนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อรับรองนโยบายมากำกับดูแล มีงานการศึกษาและบริการวิชาการ ประสานงานร่วมกับหน่วยงานในบัณฑิตวิทยาลัย สนับสนุนการบริหารและจัดการ มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรระดับปริญญาโทและเอก ในการกำกับดูแลหลักสูตร และสนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อให้ได้บัณฑิตตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตรและมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพและวิชาการ และตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา AUN-QA |
| <b>การวิจัย</b><br>โครงการ/ รายงานการวิจัย                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการด้านสาธารณสุขมูลฐาน (Global Health, Health Policy, Active Aging) เพื่อ               <ul style="list-style-type: none"> <li>การตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติที่มีคุณภาพ</li> <li>การจดทะเบียนสิทธิทางปัญญา</li> <li>การผลักดันและขับเคลื่อนนโยบายระดับชาติ และนานาชาติ</li> </ul> </li> </ul> | ผู้อำนวยการสถาบันฯ มอบหมายรองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย เป็นผู้กำกับดูแลบริหารงานวิจัยและบริการวิชาการ โดยทำหน้าที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนและพัฒนาผลการวิจัยเพื่อการตีพิมพ์ รวมทั้งผลักดันและขับเคลื่อนนโยบายระดับชาติ และนานาชาติ นอกจากนี้ ยังกำกับกำกับการจัดทำระบบสนับสนุนงานวิจัย ได้แก่ (1) การแสวงหาและเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์วิจัยและแหล่งทุนวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศ (2) ส่งเสริมศักยภาพการทำวิจัยและปัจจัยสนับสนุน เช่น ทุนสนับสนุนการ                                                            |

| ผลิตภัณฑ์หลัก                            | ความสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันฯ                                                                                                                                                                                                                                | กลไกการส่งมอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                        | ตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย (3) พัฒนาคุณภาพวารสารสู่ระดับนานาชาติ และ (4) เชื่อมประสานงานนักวิจัยและผลการวิจัยกับเครือข่ายทั้งภายในและต่างประเทศ                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| การบริการวิชาการ<br>รับทำวิจัยและโครงการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• รายได้</li> <li>• สร้างภาพลักษณ์ของสถาบันฯ</li> </ul>                                                                                                                                                                         | กำหนดนโยบายและควบคุมกำกับผ่านคณะกรรมการประจำสถาบันฯ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| หลักสูตรฝึกอบรมไทย                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• รายได้</li> <li>• สร้างภาพลักษณ์ของสถาบันฯ</li> <li>• เครือข่ายความร่วมมือองค์กรภาครัฐและเอกชน</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้อำนวยการสถาบันฯ มอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารเป็นผู้กำกับดูแล และบริหารงานหลักสูตรฝึกอบรม</li> <li>• กำหนดนโยบายและควบคุมกำกับผ่านคณะกรรมการหลักสูตรฝึกอบรม</li> <li>• การประชาสัมพันธ์โดยงานบริการวิชาการ และงานสื่อสารองค์กร</li> </ul>                                                                                                                                     |
| หลักสูตรฝึกอบรมนานาชาติ                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• รายได้</li> <li>• สร้างภาพลักษณ์ของสถาบันฯ ความเป็นนานาชาติและการเป็นผู้นำทางด้านการพัฒนาสุขภาพ โดยใช้หลักการของการสาธารณสุขมูลฐาน</li> <li>• เครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติ</li> <li>• ความร่วมมือด้านการศึกษา</li> </ul> | <p>ผู้อำนวยการสถาบันฯ มอบหมายงานให้ประธานหลักสูตร และคณาจารย์ที่เกี่ยวข้องในหลักสูตรนั้น ๆ เป็นผู้กำกับดูแล และบริหารงานการอบรมระดับนานาชาติ โดยผ่านกลไกหลักดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผ่านกรมความร่วมมือระหว่างประเทศ</li> <li>2. คู่ความร่วมมือ</li> <li>3. ผ่านการประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของสถาบันฯ</li> </ol>                                                                                       |
| การบริการสู่สังคม                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างภาพลักษณ์ของสถาบันฯ</li> <li>• เครือข่ายความร่วมมือระดับชุมชน และพื้นที่ใกล้เคียง</li> </ul>                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้อำนวยการสถาบันฯ กำหนดนโยบายในการเผยแพร่ข้อมูลวิชาการผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์เพื่อเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้และประชาสัมพันธ์สถาบันฯ</li> <li>• ผู้อำนวยการสถาบันฯ มอบหมายให้รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย และคณาจารย์จัดกิจกรรมบริการวิชาการสู่สังคม รวมทั้งสนับสนุนให้คณาจารย์บริการวิชาการผ่านการเป็นวิทยากร และผู้ทรงคุณวุฒิในเวทีการนำเสนอต่าง ๆ และเป็นคณะกรรมการระดับชาติ</li> </ul> |

## (2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม

**วิสัยทัศน์ (Vision):** เป็นหนึ่งในสถาบันทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกด้านสุขภาพโลก นโยบายสุขภาพ และการพัฒนาสุขภาพโดยใช้หลักการการสาธารณสุขมูลฐาน

**พันธกิจ (Mission):**

1. จัดกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้นำการจัดการเพื่อการพัฒนาสุขภาพอย่างยั่งยืน
2. เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทางด้านสุขภาพเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสุขภาพอย่างยั่งยืน
3. พัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างต้นแบบและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสุขภาพอย่างยั่งยืน

**ค่านิยม (Core value):** A : Academic Excellence with Social Responsibility (มีความเป็นเลิศทางวิชาการและรับผิดชอบต่อสังคม) I : Internationalization (มีความเป็นนานาชาติ) H : Harmony with Culture and Environment (มีความกลมกลืนด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม) D : Dynamic Management (มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว)

**สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) :** มีความเชี่ยวชาญการจัดการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ เพื่อการพัฒนา นโยบายสุขภาพและการจัดการโดยใช้หลักการการสาธารณสุขมูลฐาน เพื่อการพัฒนาสุขภาพอย่างยั่งยืน

## (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ในปีงบประมาณ 2563 สถาบันฯ มีบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 86 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2563) โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มสายวิชาการ จำนวน 19 คน ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอน วิจัย และบริการวิชาการ และ (2) กลุ่มสายสนับสนุน จำนวน 67 คน ทำหน้าที่สนับสนุนงานวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ โดยปัจจัย

ขับเคลื่อนที่สำคัญและมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรสถาบันฯ ได้แก่ มีทีมงาน/เพื่อร่วมงานที่ดี หน่วยงานมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ และมีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ภาพที่ OP-2 ลักษณะโดยรวมของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน

| สายวิชาการ                                                                                         | จำนวน/<br>คน | วุฒิ<br>การศึกษา | วุฒิ<br>การศึกษา | อายุ (ปี) |       |      | ระยะเวลาปฏิบัติงาน (ปี) |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|------------------|-----------|-------|------|-------------------------|------|------|
|                                                                                                    |              | ป.โท             | ป.เอก            | 20-35     | 36-50 | > 50 | < 5                     | 6-15 | > 15 |
| อาจารย์                                                                                            | -            | -                | -                | -         | -     | -    | -                       | -    | -    |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์                                                                                 | 12           | 1                | 12               | -         | 5     | 7    | 2                       | 5    | 5    |
| รองศาสตราจารย์                                                                                     | 6            | -                | 6                | -         | 2     | 4    | 2                       | 2    | 2    |
| ศาสตราจารย์                                                                                        | 1            | -                | 1                | -         | -     | 1    | -                       | 1    | -    |
| รวม                                                                                                | 19           | 1                | 18               | -         | 7     | 14   | 4                       | 8    | 7    |
|                                                                                                    |              | 19               |                  | 19        |       |      | 19                      |      |      |
| หมายเหตุ รองศาสตราจารย์ 3 คน ยืมตัวจากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล  |              |                  |                  |           |       |      |                         |      |      |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 2 คน ยืมตัวจากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาริบัติ |              |                  |                  |           |       |      |                         |      |      |

| สายสนับสนุน                                                                                   | จำนวน/<br>คน | วุฒิการศึกษา     |       |      |       | อายุ (ปี) |       |      | ระยะเวลาปฏิบัติงาน (ปี) |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-------|------|-------|-----------|-------|------|-------------------------|------|------|
|                                                                                               |              | ต่ำกว่า<br>ป.ตรี | ป.ตรี | ป.โท | ป.เอก | 20-35     | 36-50 | > 50 | < 5                     | 6-15 | > 15 |
| ข้าราชการ                                                                                     | -            | -                | -     | -    | -     | -         | -     | -    | -                       | -    | -    |
| พนักงานมหาวิทยาลัย                                                                            | 37           | -                | 18    | 19   | -     | 7         | 11    | 19   | 8                       | 4    | 25   |
| พนักงานมหาวิทยาลัย (ชื่อส่วนงาน)                                                              | 6            | 2                | 2     | 2    | -     | 1         | 4     | 1    | 2                       | 1    | 3    |
| ลูกจ้างเงินงบประมาณ                                                                           | 12           | 11               | 1     | -    | -     | -         | 1     | 11   | -                       | -    | 12   |
| ลูกจ้างเงินรายได้ (รวม ลจ.ชั่วคราว)                                                           | 11           | 3                | 8     | -    | -     | 1         | 7     | 3    | 2                       | 2    | 7    |
| ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ                                                                     | 1            | -                | -     | 1    | -     | 1         | -     | -    | 1                       | -    | -    |
| รวม                                                                                           | 67           | 16               | 29    | 22   |       | 10        | 23    | 34   | 13                      | 7    | 47   |
|                                                                                               |              | 67               |       |      |       | 67        |       |      | 67                      |      |      |
| หมายเหตุ ยืมตัวมาจากหอจดหมายเหตุและพิพิธภัณฑ์รามาริบัติ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาริบัติ 1 คน |              |                  |       |      |       |           |       |      |                         |      |      |

บุคลากรของสถาบันฯ ได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัย เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและสนับสนุนการทำงาน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยกำหนดดังนี้

ภาพที่ OP-3 สวัสดิการ/สิทธิประโยชน์ และข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย

| สวัสดิการ/สิทธิประโยชน์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>ค่าตอบแทนอื่น เช่น เงินประจำตำแหน่ง ค่าทำงานล่วงเวลา</li> <li>เงินสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล ประกันอุบัติเหตุ สำหรับผู้เดินทางไปปฏิบัติงานนอกเขตกรุงเทพฯ และต่างประเทศ เงินสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรประชุมวิชาการ ตีพิมพ์และนำเสนอผลงาน</li> <li>กองทุนสวัสดิการ โดยคณะกรรมการสวัสดิการสถาบันฯ ดูแลทางด้านสวัสดิการแก่บุคลากร ได้แก่ ช่วยเหลือในการจัดงานมงคลสมรส การคลอดบุตร การเข้าพักรักษาตัวในโรงพยาบาล และการจัดงานพิธีศพ โดยจัดพวงหรีดและมอบเงินทำบุญกรณีบุคลากร /บิดา/มารดา/บุตร และคู่สมรส หรือบุคลากรที่มาปฏิบัติราชการที่สถาบันฯ เสียชีวิต</li> <li>ส่งเสริมความก้าวหน้าและให้กำลังใจแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี/ดีเด่น ด้วยการนำผลการประเมินบุคลากรประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน เลื่อนระดับ และเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>สิทธิประโยชน์ทดแทนสำหรับผู้ประกันตน “กองทุนประกันสังคม” ตามนโยบายมหาวิทยาลัย เช่น ประกันสังคม (ยกเว้นข้าราชการ)</li> <li>เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>ตั้งคณะกรรมการอำนวยการและคณะอนุกรรมการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม พลังงานการเฝ้าระวัง และป้องกันโรคความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (COSHEM)</li> <li>ตั้งคณะทำงานอนุรักษ์พลังงานและพัฒนาสิ่งแวดล้อม</li> <li>ตั้งคณะกรรมการอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมให้ความรู้ในการปฏิบัติตนเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน</li> <li>การใช้ช่องทางการสื่อสารด้วย Line Group เพื่อการสื่อสารภายในสถาบันฯ</li> <li>ส่งบุคลากรเข้าร่วมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับผู้บริหารและระดับหัวหน้างาน</li> <li>จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการซ้อมดับเพลิงและอพยพหนีไฟ</li> <li>สถาบันฯ เข้าร่วมการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน BCM (Business Continuity Management)</li> <li>การจัดตรวจรักษาความปลอดภัยตลอด 24 ชั่วโมง</li> <li>การสำรวจอาคารสถานที่ ระบบไฟฟ้า ระบบท่อระบายน้ำเพื่อแก้ไข ป้องกัน และเตรียมความพร้อมในเรื่องของอัคคีภัยเพื่อให้ความปลอดภัยแก่บุคลากรและผู้มาใช้บริการ รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมให้อึดต่อการทำงานและสุขภาพ</li> </ol> |

| สวัสดิการ/สิทธิประโยชน์                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 7. การช่วยเหลือกรณีเหตุฉุกเฉิน เช่น อุทกภัย วาตภัย เป็นต้น<br>8. เงินกู้ยืมอัตราดอกเบี้ยต่ำเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนแก่บุคลากรที่มีรายได้น้อย<br>9. การตรวจสุขภาพประจำปี ปีละ 1 ครั้ง ให้แก่บุคลากรทุกคน<br>10. เงินกู้ยืมปลอดอัตราดอกเบี้ย กรณีฉุกเฉินสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) |                                  |

#### (4) ลิขสิทธิ์

สถาบันฯ มีอาคารสถานที่/สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เทคโนโลยี และครุภัณฑ์ สำหรับใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันฯ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และให้บริการแก่หน่วยงานและบุคคลภายนอกได้อย่างเพียงพอตามความต้องการของผู้รับบริการ รายละเอียดดังภาพที่ OP-4

ภาพที่ OP-4 อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และครุภัณฑ์

| อาคารสถานที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | เทคโนโลยี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | อุปกรณ์/ ครุภัณฑ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>อาคาร จำนวน 5 อาคาร ได้แก่ อาคารอำนวยการ อาคารฝึกอบรม อาคารหอประชุมใหญ่ อาคารหอพัก อาเซียนเฮาส์ และอาคารให้บริการ (ร้านค้า)</li> <li>ห้องเรียน จำนวน 2 ห้อง (ห้องเรียน MPMH / 2101)</li> <li>ห้องประชุม จำนวน 6 ห้อง (ห้อง 1104 / กระแส / ราชพฤกษ์ / 2106 / 2108 / บุญศิริ)</li> <li>หอประชุม จำนวน 1 หอประชุม</li> <li>ห้องประชุมออนไลน์ จำนวน 5 ห้อง (ราชพฤกษ์ / 2016 / 1104 / 1106 / 1107)</li> <li>พื้นที่สอยใช้ภายในและภายนอกอาคาร</li> <li>ห้องสมุด จำนวน 1 ห้อง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ซอฟต์แวร์ที่จำเป็นใช้งานที่ถูกต้องตามกฎหมาย ลิขสิทธิ์/ การสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย/ระบบ LAN ระบบ Wireless</li> <li>เทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย เช่น MUSIS MU-ERP เป็นต้น</li> <li>เทคโนโลยีห้องเรียน Teleconference</li> <li>ระบบอินเทอร์เน็ต ได้แก่ ระบบ LAN/ MU Wi-Fi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ (Desktop) คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Laptop) ชุดกล้องและอุปกรณ์ในการถ่ายทอดสัญญาณ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์สำหรับการเรียนการสอน/ การประชุมออนไลน์</li> <li>ระบบโสตทัศนูปกรณ์ประจำห้องประชุม และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ประจำห้องเรียน/ ห้องประชุมของแต่ละอาคาร</li> <li>กล้องถ่ายภาพนิ่ง/ กล้องบันทึกภาพเคลื่อนไหว</li> <li>เครื่องถ่ายทอดสัญญาณคอมพิวเตอร์ (LCD Projector)</li> <li>เครื่องฉายเอกสาร</li> <li>รถกอล์ฟ สำหรับใช้รับ-ส่งอาจารย์ และบุคลากรในการเดินทางภายในมหาวิทยาลัย</li> </ul> |

#### (5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ

สถาบันฯ ดำเนินงานโดยยึดถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของกระทรวงมหาวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย และสถาบันฯ ที่สำคัญรายละเอียดดังภาพที่ OP-5

ภาพที่ OP-5 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ

| ประเด็น      | กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านการศึกษา | <ul style="list-style-type: none"> <li>พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553</li> <li>พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550</li> <li>ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับมาตรฐานหลักสูตร ได้แก่ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2552 และแก้ไขเพิ่มเติม</li> <li>ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2558</li> <li>ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แนวทางการบริหารเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2558</li> <li>ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง การป้องกันการคัดลอกผลงานผู้อื่นในวิทยานิพนธ์/ สารนิพนธ์ พ.ศ. 2556</li> <li>ข้อบังคับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2556</li> <li>จรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ 2551</li> <li>ข้อบังคับสภาวิชาชีพด้วยการรับรองปริญญา</li> <li>เกณฑ์คุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ AUN-QA (Version 4)</li> <li>เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564</li> </ul> |
| ด้านการวิจัย | <ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580</li> <li>กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องตามประกาศของศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยมหิดล</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| ประเด็น                          | กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระเบียบปฏิบัติตามประกาศกองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหิดล</li> <li>จรรยาวิชาชีพวิจัยและแนวทางปฏิบัติ วช. พ.ศ. 2554</li> <li>จรรยาบรรณนักวิจัย ของสภาวิจัยแห่งชาติ</li> <li>ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วย การบริหารเงินอุดหนุนการวิจัย พ.ศ. 2560</li> <li>ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ผลงานวิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2561</li> <li>ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง แนวปฏิบัติในการสมัครขอทุนและรับทุนอุดหนุนการวิจัยจากเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2560</li> <li>ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง การกำหนดวงเงินเพื่อบริหารเงินอุดหนุนการวิจัย พ.ศ. 2560</li> <li>ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุและการบริหารพัสดุสำหรับกรณีที่ได้รับทุนอุดหนุนหรือสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาจากหน่วยงานผู้ให้ทุนโดยตรงหรือผ่านส่วนงานต้นสังกัด พ.ศ. 2561</li> </ul> |
| ด้านบริการวิชาการ                | <ul style="list-style-type: none"> <li>พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560</li> <li>ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยหลักเกณฑ์การให้บริการรับทำวิจัยและให้บริการทางวิชาการ พ.ศ. 2561</li> <li>ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการบริหารงบประมาณและการเงิน พ.ศ. 2551 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556</li> <li>ประกาศสถาบันฯ เรื่อง หลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินแก่ประธานกรรมการดำเนินงานจัดอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงด้านสาธารณสุข (นบสส) พ.ศ. 2563</li> <li>ประกาศสถาบันฯ เรื่อง หลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินค่าใช้สอย พ.ศ. 2563</li> <li>ประกาศสถาบันฯ เรื่อง หลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินค่าตอบแทน พ.ศ. 2563</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| ด้านการบริหารงานและทรัพยากรบุคคล | <p>สถาบันฯ ใช้กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องตามประกาศของมหาวิทยาลัยเป็นแนวทางหลัก และมีประกาศเพิ่มเติมของส่วนงาน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศสถาบันฯ เรื่องการกำหนดสัดส่วนภาระงานการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน</li> <li>ประกาศสถาบันฯ เรื่องการกำหนดสัดส่วนภาระงานการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ</li> <li>คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายวิชาการตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA)</li> <li>ประกาศสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมภายในสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน พ.ศ. 2563</li> <li>คณະอนุกรรมการพิจารณาการเลื่อนการขอตำแหน่งทางวิชาการระดับมหาวิทยาลัย</li> <li>คู่มือธรรมนูญสถาบันมหาวิทยาลัยมหิดล</li> </ul>                                                                                                                                                |
| ด้านการเงินและพัสดุ              | <ul style="list-style-type: none"> <li>สถาบันฯ ใช้กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องตามประกาศของกระทรวงการคลัง และข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ด้านสิ่งแวดล้อม                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>พ.ร.บ.ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554</li> <li>ประกาศสถาบันฯ มาตรการประหยัดพลังงานสาธาณูปโภคเพื่อเป็นการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ปี พ.ศ. 2560</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ            | <ul style="list-style-type: none"> <li>พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550</li> <li>ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง นโยบายเกี่ยวกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ของบุคลากรและนักศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

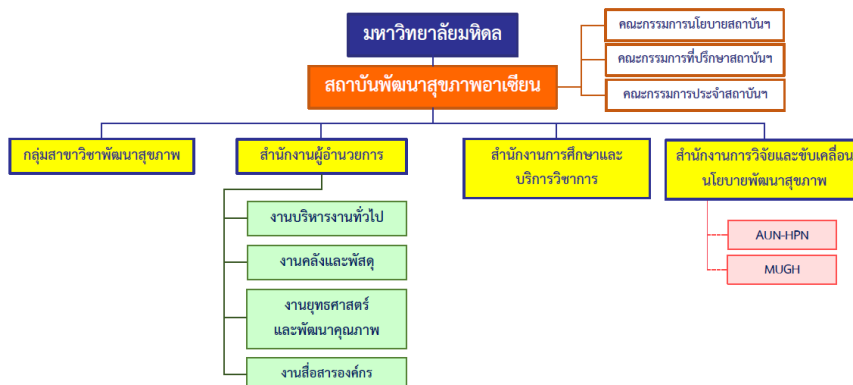
### (1) โครงสร้างองค์กร

สถาบันฯ มีโครงสร้างการบริหารงานและการกำกับดูแล ตามประกาศมหาวิทยาลัยมหิดลเรื่องการแบ่งส่วนงานภายในของมหาวิทยาลัย (สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน) พ.ศ. 2563 ฉบับลงวันที่ 16 มีนาคม 2563 ซึ่งประกอบด้วย (1) กลุ่มสาขาวิชาพัฒนาสุขภาพ (2) สำนักงานผู้อำนวยการ ประกอบด้วย งานบริหารงานทั่วไป งานคลังและพัสดุ งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ และงานสื่อสารองค์กร (3) สำนักงานการศึกษาและบริการวิชาการ ประกอบด้วย งานการศึกษา และงานบริการวิชาการ และ (4) สำนักงานวิจัยและขับเคลื่อนนโยบายพัฒนาสุขภาพ ประกอบด้วย งานส่งเสริมการวิจัย โดยมีผู้อำนวยการสถาบันฯ เป็นผู้บริหารสูงสุด ดังภาพที่ OP-6

การกำกับดูแลการบริหารงานภายในสถาบันฯ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการนโยบายสถาบันฯ มีคณะกรรมการที่ปรึกษาสถาบันฯ ให้คำแนะนำ และกำหนดทิศทางในการบริหารงานให้แก่สถาบันฯ และมีคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ร่วมกำหนดนโยบายและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้การดำเนินงานภายในสถาบันฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบันฯ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย

รองผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการพิเศษ ประธานหลักสูตร ผู้แทนคณาจารย์ประจำที่มาจาก การเลือกตั้ง และผู้แทนสายสนับสนุน รวมทั้งสิ้น 13 คน

การกำกับดูแลตามพันธกิจของสถาบันฯ ผู้อำนวยการสถาบันฯ มอบหมายให้รองผู้อำนวยการ และผู้ช่วย ผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการบริหารงาน กำกับติดตามหัวหน้างานแต่ละงานให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ และตามตัวชี้วัดข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบ เป็นประจำทุกเดือน และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงานไปยัง มหาวิทยาลัยตามรายไตรมาส



ภาพที่ OP-6 โครงสร้างองค์กร

## (2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สถาบันฯ มีการจำแนกลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ **ด้านการศึกษา** จำแนกผู้เรียนตามประเภท หลักสูตรเป็น 1 กลุ่ม คือ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (ปริญญาโทและปริญญาเอก) **ด้านการวิจัย** จำแนกลูกค้าตามแหล่ง ทุนให้ทำวิจัยเป็น 2 กลุ่ม คือ แหล่งทุนภายในประเทศ และแหล่งทุนต่างประเทศ **ด้านบริการวิชาการ** จำแนกลูกค้าเป็น 4 กลุ่ม คือ รับทำวิจัยและโครงการ หลักสูตรอบรมไทย หลักสูตรอบรมระดับนานาชาติ และบริการวิชาการสู่สังคม ดังภาพที่ OP-7

ภาพที่ OP-7 กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ

| พันธกิจ              | ผู้รับบริการที่สำคัญ                                                                                                                                                                            | ลูกค้าย่อยอื่น                                                                                                               | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                    | ความต้องการและความคาดหวัง                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การศึกษา             | นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา<br>- นักศึกษาไทย<br>- นักศึกษาต่างชาติ                                                                                                                                 | - นักศึกษาปริญญาตรี                                                                                                          | - แหล่งทุนภายนอก เช่น<br>TICA, ILO<br>- ผู้ใช้บัณฑิต                                                    | - สำเร็จการศึกษาภายในเวลาที่กำหนด<br>- มีงานทำหลังสำเร็จการศึกษา<br>- ต้องการได้งานที่ตรงกับคุณวุฒิการศึกษา<br>- มีความรู้ความสามารถที่จะนำไปใช้ในการทำงาน                                                                                      |
| การวิจัย             | แหล่งทุนในการทำวิจัย<br>- แหล่งทุนภายในประเทศ<br>- แหล่งทุนต่างประเทศ                                                                                                                           | - แหล่งทุนที่มาจากหน่วยงาน<br>ที่เกี่ยวข้องกับด้านสุขภาพ<br>- แหล่งทุนจากภาคธุรกิจและ<br>อุตสาหกรรม                          | - ผู้จ้างงานวิจัย<br>- ผู้ให้ข้อมูล<br>- หน่วยงาน/ พื้นที่/ ชุมชนใน<br>การทำงานวิจัย<br>- แหล่งทุนวิจัย | - งานวิจัยที่มีคุณภาพ<br>- งานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับชาติและ<br>นานาชาติ<br>- สามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายด้านสุขภาพ<br>- ได้รูปแบบงานวิจัยที่สามารถนำไปแก้ไขปัญหาด้านการ<br>จัดการและพัฒนาศักยภาพ<br>- เกิดนวัตกรรมในด้านสุขภาพ |
| การบริการ<br>วิชาการ | - ผู้จ้างทำวิจัยและโครงการ<br>- ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรไทย<br>- ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรระดับ<br>นานาชาติ<br>- หน่วยงานภายนอกที่รับการ<br>ถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านการ<br>บริการวิชาการสู่สังคม | - นักวิชาการและผู้สนใจ<br>- ผู้ที่ทำงานด้านสุขภาพใน<br>ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม<br>- ผู้ที่ทำงานในองค์กรปกครอง<br>ส่วนท้องถิ่น | - แหล่งทุน<br>- หน่วยงานต้นสังกัด                                                                       | - ความพึงพอใจ<br>- การมีหลักสูตรต่อยอด<br>- ต้องการเครือข่ายในการทำงาน                                                                                                                                                                          |

### ข. (3) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ

สถาบันฯ คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของสถาบันฯ ในด้านการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการของสถาบันฯ ดังภาพที่ OP-8

ภาพที่ OP-8 กลุ่มผู้เรียน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ

| ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ                                                                                                                                                                                            | บทบาทผู้ส่งมอบ/ คู่ความร่วมมือ                                                                                                                                                                                            | ข้อกำหนดสำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | กลไกที่สำคัญต่อการสื่อสาร                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ผู้ส่งมอบ</b>                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                              |
| การศึกษา :<br>วิทยาการภายนอก                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดกระบวนการคัดเลือกนักศึกษา</li> <li>จัดกระบวนการเรียนการสอน ตามแผนการศึกษาที่หลักสูตรกำหนด</li> <li>ผลิตนักศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ</li> <li>เกณฑ์การประกันคุณภาพระดับหลักสูตร AUN-QA</li> <li>คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยมหิดลกำหนด</li> <li>ประกาศ/ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย/ บัณฑิตวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา</li> <li>พ.ร.บ.การศึกษาที่เกี่ยวข้อง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือราชการ</li> <li>การประชุมวิชาการ</li> <li>สัมมนาวิชาการ</li> <li>เว็บไซต์</li> <li>อีเมล/ Facebook/ Line</li> </ul>                                                            |
| การวิจัย<br>เครือข่ายวิจัยในพื้นที่ (เครือข่ายภายในประเทศ และต่างประเทศ)                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>เสนอโครงการขอรับทุนสนับสนุน</li> <li>ดำเนินการวิจัยให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด</li> <li>จัดทำรายงานผลการวิจัย</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการวิจัยตามนโยบายของแหล่งทุน</li> <li>ดำเนินการวิจัยด้วยจรรยาบรรณและจริยธรรมที่ดี</li> <li>ปฏิบัติตามข้อบังคับการวิจัยอย่างเคร่งครัด</li> <li>ส่งมอบรายงานผลการวิจัยเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือราชการ</li> <li>สถาบันฯ แจ้งการรับเสนอโครงการวิจัยจากแหล่งทุนทั้งภาครัฐและเอกชน</li> <li>การประชุมปรึกษาหารือ</li> </ul>                                                       |
| การบริการวิชาการ<br>วิทยาการภายนอก                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ออกแบบหลักสูตรการอบรมตามความต้องการของลูกค้า และกรอบแนวคิดเชิงวิชาการ</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรมีความครอบคลุมทั้งการบรรยายและภาคปฏิบัติ</li> <li>วิทยากรมีคุณสมบัติตามข้อกำหนดของหลักสูตร และความเชี่ยวชาญตามหัวข้อการบรรยาย</li> </ul>                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือราชการ</li> <li>เว็บไซต์สถาบันฯ/ เว็บไซต์หลักสูตร</li> <li>การประเมินผลการให้บริการ</li> </ul>                                                                                 |
| <b>คู่ความร่วมมือ</b>                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                              |
| การศึกษา :<br>ระดับบัณฑิตศึกษา<br>บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันฯ<br>การศึกษาภายใน และต่างประเทศ                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประสานงานและร่วมมือการบริหารการศึกษา</li> <li>จัดการเรียนการสอน ร่วมจัดประสบการณ์ภาคปฏิบัติ</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศ/ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย/ บัณฑิตวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา</li> <li>พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือราชการ</li> <li>การประชุมวิชาการ</li> <li>สัมมนาวิชาการ</li> <li>เว็บไซต์</li> <li>อีเมล/ Facebook/ Line</li> </ul>                                                            |
| การวิจัย<br>- กองบริหารงานวิจัย กองคลัง<br>สถาบันบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยมหิดล<br>- สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา<br>หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น สสส. สวรส. เป็นต้น<br>- เครือข่ายภายใน และต่างประเทศ | <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้การสนับสนุนในการเสนอโครงการวิจัยต่อแหล่งทุน และการบริหารจัดการงบประมาณ</li> <li>ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรด้านการวิจัย ผู้วิจัยร่วม เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ฯลฯ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการภายใต้กรอบความร่วมมือของข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติ</li> <li>ผลประโยชน์จากการวิจัยเป็นไปตามระเบียบและข้อตกลงร่วมกัน</li> </ul>                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือราชการ</li> <li>อีเมล</li> <li>ติดต่อสื่อสารการเจรจาความร่วมมือ ทั้งผ่านสถาบันฯ และ/หรือ ผ่านผู้วิจัยเองโดยตรง</li> </ul>                                                      |
| การบริการวิชาการ<br>หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน<br>เครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรอบรมตามความต้องการของลูกค้า และกรอบแนวคิดเชิงวิชาการ</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>วิทยากรมีคุณสมบัติตามข้อกำหนดของหลักสูตร และความเชี่ยวชาญตามหัวข้อการบรรยาย</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือราชการ</li> <li>อีเมล/ โทรศัพท์/ Line</li> <li>การประชุมปรึกษาหารือ</li> <li>ติดต่อสื่อสารการเจรจาความร่วมมือ ทั้งผ่านสถาบันฯ และ/หรือ ผ่านประธานหลักสูตรอบรมนั้น ๆ</li> </ul> |

## 2. สถานการณ์ขององค์กร

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

#### (1) ลำดับในการแข่งขัน

สถาบันฯ มีการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยรวมถึงในระดับภูมิภาค โดยในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและพัฒนาด้านสุขภาพและการสาธารณสุขมูลฐาน ซึ่งสถาบันฯ ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของที่ประชุมสมาคมบดีคณะสาธารณสุขแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 23 สถาบัน จาก 21 มหาวิทยาลัย ซึ่งมีมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในลำดับที่ 1 ของมหาวิทยาลัยที่จัดการเรียนการสอนด้านสุขภาพ ทำให้สถาบันฯ มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับในเรื่องของการเป็นสถาบันฯ ที่มีการให้บริการทางวิชาการด้านสุขภาพ โดยเฉพาะในระดับนานาชาติเป็นลำดับต้น ๆ ทั้งนี้การดำเนินการด้านการศึกษาและวิจัย สถาบันฯ จัดให้มีคู่เทียบหลักในประเทศ ได้แก่ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาลัยวิทยาศาสตร์สาธารณสุข จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคู่เทียบในระดับนานาชาติ ได้แก่ University of Malaya ประเทศมาเลเซีย

#### (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

สถาบันฯ มีการศึกษาข้อมูลด้านการตลาด การแข่งขัน การเปลี่ยนของสถานการณ์ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOT ในแต่ละพันธกิจผ่านกระบวนการทบทวนกลยุทธ์ทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในแต่ละพันธกิจที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และการดำเนินการของสถาบันฯ สามารถแบ่งตามพันธกิจได้ดังนี้

#### ภาพที่ OP-9 การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน

| ผลิตภัณฑ์          | การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การศึกษา :         | <ul style="list-style-type: none"><li>มีการเปิดหลักสูตรที่ใกล้เคียงทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li><li>ทุนการศึกษาจากแหล่งทุนภายนอกที่ลดลง</li><li>กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของบัณฑิตวิทยาลัยที่ต้องการคุณภาพมากขึ้น</li><li>การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา</li><li>สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)</li></ul> |
| การวิจัย :         | <ul style="list-style-type: none"><li>จำนวนทุนจากแหล่งทุนภายนอกที่ลดลง</li><li>เรื่องที่จะได้รับทุนให้ทำการวิจัยเป็นเรื่องเฉพาะทางและเน้นการสร้างนวัตกรรม</li><li>การได้รับความร่วมมือระหว่างเครือข่ายระดับชาติและนานาชาติ</li><li>สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)</li></ul>                                       |
| การบริหารวิชาการ : | <ul style="list-style-type: none"><li>มีการเปิดหลักสูตรที่ใกล้เคียงกันในหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย</li><li>แหล่งทุนให้การสนับสนุนลดลง</li><li>สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)</li></ul>                                                                                                                     |

#### (3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สถาบันฯ ได้เปรียบเทียบข้อมูลของผลการดำเนินการตามพันธกิจหลัก โดยใช้การเปรียบเทียบจากข้อมูลในปีที่ผ่านมา แหล่งข้อมูลภายในประเทศ จากรายงานประจำปี ฐานข้อมูล Scopus, ISI, CHE-QA online และแหล่งข้อมูลของคู่เทียบระดับนานาชาติ ข้อมูลจากเว็บไซต์ของ University of Malaya ซึ่งจะทำให้การเทียบเคียงผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ที่อยู่ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ

## (ข) บริบทเชิงกลยุทธ์

สถาบันฯ ดำเนินการวางแผนด้านความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยยึดตามแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ รายละเอียดดังภาพที่ OP-10

ภาพที่ OP-10 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ที่สำคัญ

| ความท้าทายเชิงกลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ด้านการศึกษา</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างหลักสูตรและบรรลุมิติประสงค์ของแต่ละรายวิชา</li> <li>นักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรที่บัณฑิตวิทยาลัยกำหนดไว้</li> <li>จำนวนนักศึกษาที่ศึกษาแต่ละหลักสูตรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณาจารย์และนักศึกษาสามารถร่วมกันจัดการเรียนการสอนทางออนไลน์ได้ครบถ้วนตามโครงสร้างหลักสูตรและบรรลุมิติประสงค์ของแต่ละรายวิชา</li> <li>คณาจารย์และนักศึกษา มีระบบให้คำปรึกษาและดูแลนักศึกษาอย่างใกล้ชิด ผ่านการติดตามทางออนไลน์จนสำเร็จการศึกษา</li> <li>มีช่องทางเพิ่มโอกาสด้วยทุนสนับสนุนการศึกษา</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| <b>ด้านวิจัย</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>การดำเนินการวิจัยให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>การได้รับทุนสนับสนุนโครงการวิจัยอย่างต่อเนื่อง</li> <li>บทบาทของสถาบันฯ ต่อการมีส่วนร่วมด้านการวิจัยในสถานการณ์ COVID-19</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>การมีเครือข่ายความร่วมมือด้านวิจัยที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ</li> <li>คณะผู้วิจัยของโครงการ และบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันฯ ติดต่อประสานงานกับเครือข่ายความร่วมมือ/แหล่งทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง</li> <li>สถาบันฯ มีเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดประชุมร่วมกับแหล่งทุนและเครือข่ายวิจัย</li> <li>มีบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีความรู้ความสามารถในการทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ COVID-19</li> <li>สถาบันฯ มี Journal of Public Health and Development ที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus</li> </ul> |
| <b>ด้านบริการวิชาการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้การจัดฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์มีคุณภาพเทียบเท่ากับการจัดฝึกอบรมแบบปกติ</li> <li>ความแตกต่างของทักษะและระดับความสามารถของวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมในการใช้เทคโนโลยี</li> <li>การมีบทบาทขึ้นต่อการมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ความรู้เพื่อการป้องกันและปฏิบัติตนให้ห่างไกลจากโรค COVID-19</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบแอปพลิเคชันที่หลากหลายสามารถรองรับการเข้าถึงการเรียนออนไลน์ของผู้เข้ารับการอบรม</li> <li>มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนผ่านออนไลน์</li> <li>มีการจัดทำคู่มือ และคลิป VDO การอบรมรูปแบบออนไลน์หลากหลายโปรแกรมที่ทางสถาบันฯ เลือกใช้ให้แก่วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม เพื่อนำไปพัฒนาตนเอง</li> <li>มีเครือข่ายความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการจากหน่วยงานภายนอก เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ เรื่อง COVID-19 สู่สังคม</li> </ul>                                        |

## (ค) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

การกำกับดูแลการดำเนินการ เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารงานของสถาบันฯ โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการประจำส่วนงานทราบเป็นประจำทุกเดือน

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ใช้การปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยใช้หลักการวงจรคุณภาพ PDCA การประเมินความเสี่ยง การตรวจประเมินคุณภาพภายในระดับหลักสูตร การรายงานการประเมินตนเองระดับหลักสูตรตามเกณฑ์ AUN-QA การใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) ในการดำเนินการระดับสถาบันฯ และใช้กระบวนการ Benchmark เทียบเคียงผลการดำเนินงาน

การประเมินผลการเรียนรู้ระดับองค์กร สถาบันฯ ใช้การสะท้อนผลหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review) การประชุมบุคลากร

การปรับปรุงโครงการและกระบวนการขององค์กร สถาบันฯ ใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ภายในส่วนงานเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## หมวด 1 : การนำองค์กร (Leadership)

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

จากโครงสร้างองค์กร (ภาพที่ OP-6) สถาบันฯ มีโครงสร้างองค์กรตามกระบวนการกำกับดูแล ประกอบด้วย คณะกรรมการนโยบายสถาบันฯ และคณะกรรมการที่ปรึกษาสถาบันฯ มีบทบาทในการให้คำแนะนำ และกำหนดทิศทางในการบริหารงานให้แก่คณะผู้บริหารสถาบันฯ คณะกรรมการประจำสถาบันฯ ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและสนับสนุนการปฏิบัติการของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามทิศทางเพื่อบรรลุเป้าหมาย และมีผู้อำนวยการสถาบันฯ เป็นผู้นำสูงสุดขององค์กร โดยได้มอบหมายให้ทีมผู้บริหารและหัวหน้างานเป็นผู้ดำเนินการร่วมกับบุคลากรภายในสถาบันฯ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

#### ก. วิสัยทัศน์ และค่านิยม

##### (1) กำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม

สถาบันฯ ได้รับมอบหมายพันธกิจใหม่ตามมติที่ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2561 เพื่อเป็นองค์กรขับเคลื่อนงานด้านสุขภาพโลก นโยบายสุขภาพ และการพัฒนาสุขภาพ โดยมีรูปแบบการบริหารงานภายใต้โครงสร้างองค์กรเพิ่มเติม ได้แก่ (1) Mahidol University Global Health Program (MUGH) (2) ASEAN University Network on Health Promotion (AUN-HPN) (3) Health Policy and Innovation Research Center และ (4) School of Health Policy Development /School of Global Health Study ต่อมาได้มีการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันฯ และตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดล ครั้งที่ 537 ได้แต่งตั้ง รองศาสตราจารย์ ดร.นายแพทย์ ภูติพ เตชะติวัฒน์ ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันฯ ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2561 เป็นต้นไป โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กรเพื่อดำเนินงานตามพันธกิจการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ จากนั้นผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้นำเสนอวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินการของสถาบันฯ ในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดล ครั้งที่ 542 เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2562 โดยสรุปได้ดังนี้ วิสัยทัศน์ของสถาบันฯ “เป็นหนึ่งในสถาบันทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกด้านสุขภาพและการพัฒนาสุขภาพ” มีพันธกิจ “ผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้นำด้านนโยบายและการพัฒนาสุขภาพและสุขภาพโลก สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรด้านสุขภาพ พัฒนานองค์ความรู้ และสร้างงานวิจัย” โดยดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายระดับประเทศและภูมิภาค ภายใต้ 4 แผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) การสร้างงานวิจัยเพื่อสนับสนุนการพัฒนา นโยบายสุขภาพที่สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างเสริมสุขภาพ สุขภาวะโลก และพลวัต (2) การศึกษา เพื่อสร้างผู้นำด้าน นโยบายสุขภาพ (3) การจัดการเรียนรู้และบริการวิชาการที่เป็นเลิศ ด้านสุขภาพ และ (4) การพัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ สิ่งที่ต้องการการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย ได้แก่ (1) การเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรเพื่อสนับสนุนพันธกิจใหม่ที่ได้รับมอบหมาย และ (2) การปรับปรุงหอพักอาชีวศึกษาเข้าสู่การบริการแบบครบวงจรที่ดีขึ้น จากการนำเสนอวิสัยทัศน์ดังกล่าวในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดลและได้รับความเห็นชอบพร้อมข้อเสนอแนะจาก กรรมการในที่ประชุม สถาบันฯ โดยผู้อำนวยการสถาบันฯ จึงได้มีการประชุมทีมบริหารเพื่อกำหนดนโยบายและร่างวิสัยทัศน์ ใหม่ให้มีความสอดคล้องกับการสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหิดลเพื่อก้าวสู่การเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยชั้นนำ 100 แห่งของโลก โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อ “เป็นหนึ่งในสถาบันทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกด้านสุขภาพโลก นโยบาย สุขภาพ และการพัฒนาสุขภาพ” โดยที่มาของวิสัยทัศน์ประกอบด้วยข้อมูลนำเข้า 3 ส่วน ได้แก่ (1) การนำเสนอเมื่อครั้งสรรหาผู้อำนวยการสถาบันฯ (2) การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำร่างยุทธศาสตร์สถาบันฯ วันที่ 8 มกราคม 2562 และการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาสถาบันฯ พัฒนาสุขภาพอาชีวศึกษา ครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 14 มกราคม 2562 และ (3) การ

ประชุมการจัดทำยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ และตัวชี้วัดสมรรถนะ (Performance) ร่วมกับบุคลากรภายในสถาบันฯ เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2562 ต่อมาสถาบันฯ ได้ดำเนินการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติงานของสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน” เมื่อวันที่ 2-3 กันยายน 2563 เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติงาน ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์สถาบันฯ และมหาวิทยาลัยมหิดล อีกทั้งให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก จากภารกิจกรรมดังกล่าวจึงทำให้สถาบันฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สะท้อนถึงความเป็นเอกลักษณ์ของสถาบันฯ มากขึ้น โดยได้ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ “เป็นหนึ่งในสถาบันทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกด้านสุขภาพโลก นโยบายสุขภาพ และการพัฒนาสุขภาพโดยใช้หลักการการสาธารณสุขมูลฐาน” โดยเน้นด้านนโยบายสุขภาพ ภาวะผู้นำและการจัดการสุขภาพ และมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) การสร้างองค์ความรู้ โดยผ่านงานวิจัยและนวัตกรรม (2) การสร้างคน โดยผ่านพันธกิจด้านการศึกษาและการบริการวิชาการ และ (3) การสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนนโยบายสุขภาพ และการพัฒนาภาวะผู้นำและการจัดการสุขภาพ

จากการกำหนดวิสัยทัศน์สถาบันฯ โดยผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และเลขานุการสถาบันฯ ให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ดังนี้

1) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหารจัดการระบบการบริหารงานภายในของสถาบันฯ ให้มีความคล่องตัวและต่อเนื่อง การกำกับ ดูแลการดำเนินงานของบุคลากรภายในสำนักงานผู้อำนวยการสถาบันฯ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำกับ ติดตามการรวบรวมแผนปฏิบัติการของสถาบันฯ ส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง R2R/KM และการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร รวมถึงการพัฒนาสิ่งแวดล้อม กายภาพ อาคารสถานที่ และหอพัก และพัฒนางานด้านการประกันคุณภาพและการบริหารจัดการความเสี่ยง

2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการกำกับ ดูแล และสนับสนุนการดำเนินงานและการพัฒนางานวิจัยของสถาบันฯ รวมถึงงานวิจัยของศูนย์วิจัยต่าง ๆ ของสถาบันฯ ควบคุมกำกับดูแลภารกิจส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยของสถาบันฯ ทั้งปัจจุบันและอนาคต รองรับการขยายผลต่อยอดงานวิจัยเพื่อการพัฒนา นโยบายสุขภาพ ระดับประเทศและระดับโลก รวมถึงการพัฒนาวารสารของสถาบันฯ ให้อยู่ในฐานะข้อมูลวารสารวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ

3) รองผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการกำกับ ดูแล การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตบัณฑิต และพัฒนาหลักสูตรของสถาบันฯ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับนานาชาติ การพัฒนา และสร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่า และในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของสถาบันฯ

4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการพิเศษ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านกิจกรรมพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานโครงการเฉลิมพระเกียรติ 65 พรรษาฯ และเป็นผู้จัดการกำกับ ดูแลความเรียบร้อยของหอพัก อาเซียนเฮ้าส์

5) เลขานุการสถาบันฯ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการกำกับดูแลบุคลากรสายสนับสนุนงานต่าง ๆ รับผิดชอบดูแล ประสานงานเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป การต้อนรับแขกผู้มาเยือน การเป็นเจ้าภาพในกิจกรรมของสถาบันฯ รวมทั้งรวบรวมและดูแลระบบการจัดทำฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของสถาบันฯ

สำหรับค่านิยมขององค์กรนั้นยังคงยึดค่านิยมเดิมที่กำหนดไว้คือ “AIHD” ย่อมาจาก A : Academic Excellence with Social Responsibility มีความเป็นเลิศทางวิชาการและรับผิดชอบต่อสังคม I : Internationalization มีความเป็น

นานาชาติ H : Harmony with Culture and Environment มีความกลมกลืนด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม D : Dynamic Management มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว

ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถาบันฯ ผู้อำนวยการสถาบันฯ ดำเนินการถ่ายทอดให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบผ่านการประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ เดือนละ 1 ครั้ง การประชุมบุคลากรสถาบันฯ 3 เดือน/ครั้ง การสื่อสารผ่าน Line Group (AIHD Community) Facebook ป้ายประกาศ โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ที่บริเวณห้องโถงสถาบันฯ และอีเมลแจ้งข่าวสาร สำหรับกลุ่มนักศึกษา ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะสามารถรับทราบได้จากการประชาสัมพันธ์ผ่าน Facebook และเว็บไซต์ของสถาบันฯ นอกจากนี้ผู้อำนวยการสถาบันฯ และทีมบริหารยังได้มีการนำเสนอด้วยวาจาและวีดิทัศน์ทุกครั้งเมื่อมีการต้อนรับแขกผู้มาเยือนสถาบันฯ ในโอกาสต่าง ๆ สำหรับด้านการปฏิบัติตนของผู้มีระดับสูงที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรคือ ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้มีการสนับสนุนและมุ่งเน้นให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีการประชุมบุคลากร เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และร่วมกันกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในอนาคต อีกทั้งสนับสนุนการทำงานแบบเป็นทีม มีการกระจายการทำงานอย่างทั่วถึง มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อสร้างความสามัคคี เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารอย่างตรงไปตรงมา และให้ความเป็นธรรมกับบุคลากรทุกท่านอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งวิสัยทัศน์และค่านิยมนี้ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้มีการถ่ายทอดสู่ทีมผู้บริหารทุกครั้งเมื่อมีการประชุมในโอกาสต่าง ๆ และให้ยึดถือปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันฯ บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

## (2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้กำหนดนโยบายปฏิบัติโดยยึดตามพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของกระทรวง มหาวิทยาลัย และสถาบันฯ ดังภาพที่ OP-5 มีการกำกับและสนับสนุนการประพฤติปฏิบัติที่โปร่งใสตรวจสอบได้ สำหรับในส่วน of คำสั่งและประกาศที่ออกโดยสถาบันฯ จะต้องไม่ขัดกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ในกรณีประกาศที่ออกโดยสถาบันฯ จะมีการร่างประกาศดังกล่าว และดำเนินการส่งให้กองกฎหมายของมหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นเมื่อผ่านกระบวนการตรวจสอบเรียบร้อยแล้วจะนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ เพื่อเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรับรองและประกาศใช้ต่อไป นอกจากนี้ ผู้บริหารสถาบันฯ ยังได้มีนโยบายในการทบทวน คำสั่ง และประกาศของสถาบันฯ โดยแต่งตั้งในรูปแบบของคณะกรรมการเพื่อพิจารณาทบทวนคำสั่ง และประกาศต่าง ๆ ของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และเพื่อให้เกิดการบริหารงานที่คล่องตัวเหมาะสมกับความเป็นจริงในปัจจุบัน สำหรับด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรมนั้น ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปลูกฝังเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส เช่น การให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรทุกคนในการปฏิบัติงาน มีการประชุมพบปะบุคลากรภายในสถาบันฯ เพื่อรับฟังความคิดเห็น ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถาบันฯ ทุก 3 เดือน เน้นการบริหารจัดการอย่างตรงไปตรงมา และให้ความเป็นธรรมกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถาบันฯ ได้เข้าร่วมกิจกรรมอบรมให้ความรู้ต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น เช่น การอบรมเรื่องการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) อบรมจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ อบรมองค์กร STRONG – จิตพอเพียงด้านทุจริต อบรมระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น ในกรณีที่บุคลากรไม่ได้รับความเป็นธรรม สถาบันฯ มีช่องทางให้บุคลากรได้ร้องเรียนผ่านกล่องรับข้อร้องเรียน นอกจากนี้บุคลากรยังสามารถเขียนจดหมาย ข้อความผ่านทาง Line ส่วนตัว และอีเมลเพื่อสื่อสารถึงผู้บริหารได้โดยตรง สำหรับข้อร้องเรียนต่าง ๆ มีการจัดตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลของ

สถาบันฯ เพื่อรับข้อร้องเรียนและดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ และมีการสื่อสารไปยังทีมบริหารที่ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฯ ประธานหลักสูตร เลขานุการสถาบันฯ และหัวหน้างานผ่านการประชุม อันเป็นกลไกเพื่อสื่อสารและเน้นย้ำลงสู่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ เพื่อให้การปฏิบัติงานของสถาบันฯ เป็นไปตามกฎหมายและมีจริยธรรม

## ข. การสื่อสาร

ผู้บริหารได้มีการทบทวน ปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรและลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึง โดยใช้รูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายช่องทางและมีความทันสมัย เช่น Line Group (AIHD Community) Facebook ระบบ MU SIS ของมหาวิทยาลัย อีเมลรายบุคคล เพื่อสื่อสารนโยบาย และกิจกรรมของสถาบันฯ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม และสื่อสารต่อไปยังนักศึกษาของแต่ละหลักสูตร รวมถึงลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ สถาบันฯ ได้มีการสำรวจและประเมินผลช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของบุคลากรเพื่อให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง โดยการผลสำรวจพบว่า บุคลากรของสถาบันฯ ได้รับข้อมูลข่าวสารผ่านทาง Line Group (AIHD Community) มากที่สุดถึงร้อยละ 76.70 รองลงมาคือ อีเมลรายบุคคล ร้อยละ 66.70 และการสื่อสารสื่อสารผ่านช่องทางอื่น ๆ ตามลำดับ และจากผลสำรวจดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าช่องทางการสื่อสารผ่าน Line Group ภายในสถาบันฯ เป็นช่องทางที่บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหาร และทุกส่วนงานภายในสถาบันฯ ใช้เป็นช่องทางหลักในการสื่อสารข่าวสาร การแสดงความยินดี การประชาสัมพันธ์ รวมถึงสอบถามข้อมูลทั่วไป เพราะเป็นช่องทางที่มีความรวดเร็ว และสร้างการมีส่วนร่วมได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ช่องทางการสื่อสารดังกล่าวยังมีบุคลากรและคณาจารย์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ 1) ทูตสนับสนุนการวิจัยที่มีความร่วมมือกับเครือข่ายระดับชาติและนานาชาติ 2) กิจกรรมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน 3) การแจ้งข่าวความเคลื่อนไหวอื่น ๆ ภายในสถาบันฯ เช่น การซ่อมบำรุง ตารางการใช้ห้องประชุม กำหนดการประชุมต่าง ๆ เป็นต้น

สถาบันฯ มีการจัดกิจกรรมที่สำคัญ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร และกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในเรื่องที่สำคัญ เช่น การประชุมบุคลากรทุก 3 เดือน การประชุมในโอกาสต่าง ๆ กิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมปฐมนิเทศนักศึกษา เป็นต้น นอกจากนี้ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้ใช้ที่ประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ในการแสดงความยินดี และยกย่องบุคลากร รวมถึงกิจกรรมเด่นต่าง ๆ ของสถาบันฯ โดยจัดให้มีการเสนอวาระเข้าที่ประชุมเพื่อชื่นชมยินดีกับบุคลากรที่ได้รับรางวัล กิจกรรมต่าง ๆ ที่สถาบันฯ ได้รับการชื่นชมจากหน่วยงานหรือองค์กรภายในและภายนอก อีกทั้งมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร โดยการส่งการ์ดอวยพรวันคล้ายวันเกิดใน Line Group (AIHD Community) เพื่อให้บุคลากรภายในสถาบันฯ ได้ร่วมกันอวยพรและแสดงความยินดี ซึ่งก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายอีกด้วย

ภาพที่ 1.1 การสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากร และกลุ่มลูกค้า

| บุคลากร/ กลุ่มลูกค้า        | สารเทศในการสื่อสาร               | ช่องทางการสื่อสาร                        | ความถี่ในการสื่อสาร  |
|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|----------------------|
| ทีมบริหาร และ<br>หัวหน้างาน | ● กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ    | ● การประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ        | ● 1 ครั้ง/ เดือน     |
|                             | ● การดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน | ● การประชุมทีมบริหาร/ หัวหน้างาน         | ● 2 ครั้ง /เดือน     |
|                             | ● นโยบายต่าง ๆ                   | ● หนังสือราชการ                          | ● ทุกวัน             |
|                             |                                  | ● จดหมายอิเล็กทรอนิกส์                   | ● ทุกวัน             |
|                             |                                  | ● การพูดคุยแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ | ● ทุกครั้งที่มีโอกาส |

| บุคลากร/ กลุ่มลูกค้า                           | สารเทศในการสื่อสาร                                                                                                                                                                                                                                            | ช่องทางการสื่อสาร                                                                               | ความถี่ในการสื่อสาร                                                           |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Line Group (AIHD Management, หัวหน้างาน AIHD)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกวัน</li> </ul>                      |
| บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม</li> <li>ยุทธศาสตร์และกิจกรรม</li> <li>กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ</li> <li>การดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน</li> <li>การประเมินผลการปฏิบัติงาน นโยบายต่าง ๆ</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุมบุคลากร</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 ครั้ง/ 3 เดือน</li> </ul>            |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือราชการ</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกวัน</li> </ul>                      |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>เว็บไซต์ของสถาบันฯ</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตลอดเวลา</li> </ul>                    |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>จดหมายอิเล็กทรอนิกส์</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกวัน</li> </ul>                      |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>การพูดคุยแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกครั้งที่มีโอกาส</li> </ul>          |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Facebook Pages</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกวัน</li> </ul>                      |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Line Group (AIHD Community)</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกวัน</li> </ul>                      |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Line Group (Ajan)</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกวัน</li> </ul>                      |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Line Group (Foreign Experts)</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกวัน</li> </ul>                      |
| นักศึกษา                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันฯ</li> <li>ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร</li> <li>ข้อมูลการลงทะเบียน</li> <li>ข้อมูลด้านทุนการศึกษา</li> <li>ข้อร้องเรียน ปัญหา และอุปสรรคในการเรียนการสอน</li> <li>กิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันฯ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การปฐมนิเทศนักศึกษา</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 ครั้ง/ ปีการศึกษา</li> </ul>         |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>คู่มือนักศึกษา</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 ครั้ง/ ปีการศึกษา</li> </ul>         |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>เอกสารหลักสูตร/แผนฯกับประชาสัมพันธ์</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตลอดเวลา</li> </ul>                    |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>เว็บไซต์ของสถาบันฯ</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตลอดเวลา</li> </ul>                    |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>จดหมายอิเล็กทรอนิกส์</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกวัน</li> </ul>                      |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Facebook Page</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกวัน</li> </ul>                      |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเรียนการสอนในชั้นเรียน</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกครั้งที่มีการเรียนการสอน</li> </ul> |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>การพูดคุยแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกครั้งที่มีโอกาส</li> </ul>          |
| ลูกค้าที่สำคัญกลุ่มอื่น (วิจัย, บริการวิชาการ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อเสนอโครงการวิจัย</li> <li>แหล่งทุนสนับสนุน</li> <li>หลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ</li> <li>กิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันฯ</li> </ul>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือราชการ</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกวัน</li> </ul>                      |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>เว็บไซต์สถาบันฯ</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตลอดเวลา</li> </ul>                    |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>จดหมายอิเล็กทรอนิกส์</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกวัน</li> </ul>                      |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>การส่งเอกสารข้อเสนอโครงการวิจัย (proposal)</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตามโอกาสที่เสนอโครงการ</li> </ul>      |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุมร่วมกัน/ การประชุมออนไลน์</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตามโอกาสที่เหมาะสม</li> </ul>          |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>เอกสารของหลักสูตรฝึกอบรม</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตลอดเวลา</li> </ul>                    |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>การพูดคุยผ่านทางโทรศัพท์</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกครั้งที่มีโอกาส</li> </ul>          |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                 |                                                                               |
| คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย         | <ul style="list-style-type: none"> <li>กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ</li> <li>การดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือราชการ</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตามโอกาสที่เหมาะสม</li> </ul>          |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>เว็บไซต์สถาบันฯ</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตลอดเวลา</li> </ul>                    |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>จดหมายอิเล็กทรอนิกส์</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตามโอกาสที่เหมาะสม</li> </ul>          |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>เอกสารประชาสัมพันธ์</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตลอดเวลา</li> </ul>                    |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Facebook Page</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกวัน</li> </ul>                      |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                 |                                                                               |

## ค. พันธกิจและผลการดำเนินงานขององค์กร

### (1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

ผู้อำนวยการสถาบันฯ และผู้นำทุกระดับได้มีการจัดระบบการทำงานร่วมกัน โดยเน้นการขับเคลื่อนผ่านทางยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสถาบันฯ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) มีการติดตามและประเมินผลและปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยใช้กระบวนการ

PDCA ผู้อำนวยการสถาบันฯ กระจายอำนาจให้กับรองผู้อำนวยการสถาบันฯ ประธานหลักสูตร หัวหน้างาน และการมอบหมายงานคณะกรรมการชุดต่าง ๆ มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน และทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ นอกจากนี้ยังมีการเน้นระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านแนวคิด COSHEM โดยการตั้งคณะกรรมการอำนวยการและคณะอนุกรรมการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม พลังงานการเผ่าระวัง และป้องกันโรคความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และการบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ตามกรอบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มีการจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่บุคลากรในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้ และให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงทั้งระดับยุทธศาสตร์ ปฏิบัติการการเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวเสนอให้คณะกรรมการยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารความเสี่ยง และการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน ร่วมกับวิเคราะห์และพิจารณาให้ความเห็นต่อไป ด้านระบบการสร้างความปลอดภัย สถาบันฯ ได้มีการจัดระบบข้อมูลเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) โดยให้ทุกส่วนงานภายในสถาบันฯ มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบข้อมูลในการเผยแพร่ดังกล่าว นอกจากนี้สถาบันฯ ยังมีการพัฒนาสุขภาพของบุคลากรทั้งทางกาย และจิตใจ รวมถึงสิ่งแวดล้อมของสถาบันฯ โดยให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนได้มีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมสร้างสุของค์กร กิจกรรมทำบุญประจำเดือน กิจกรรมประกวดสวนสวย กิจกรรม Big Cleaning Day การปรับปรุงสภาพแวดล้อมโดยการเพิ่มพื้นที่สีเขียวภายในสถาบันฯ รวมถึงกิจกรรมที่สถาบันฯ เป็นสำนักเลขานุการในโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น โครงการเฉลิมพระเกียรติ ๖๕ พรรษา กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี สำนักงานเลขาธิการมหาวิทยาลัยแห่งอาเซียนเพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ (AUN-HPN) เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกัน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนำไปสู่การเป็นองค์กรมีสุขภาพกาย สุขภาพใจที่ดี และเป็นองค์กรสุขภาวะ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามพันธกิจหลักของสถาบันฯ ทั้ง 3 ด้าน สถาบันฯ โดยผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้ปรับปรุงผลการดำเนินการและสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ดังรายละเอียดแสดงในภาพที่ 1.2

**ภาพที่ 1.2** กิจกรรมสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จของสถาบันฯ

| ประเด็น      | กิจกรรม/การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านการศึกษา | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับหลักสูตรให้ทันสมัย และเป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา AUN-QA</li> <li>- การจัดโครงการ Active Recruitment นักศึกษาต่างชาติ</li> <li>- การเพิ่มจำนวนทุนการศึกษา</li> <li>- การสนับสนุนให้การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานทางวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ</li> <li>- การหาแหล่งทุนใหม่ ๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามพันธกิจเพิ่มขึ้น</li> <li>- การพัฒนาสาขา Social Health Protection ร่วมกับ International Labor Organization (ILO)</li> <li>- การจัด International Conference เพื่อให้นักศึกษาในหลักสูตรนานาชาติได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอผลงานวิจัย</li> <li>- การปรับกระบวนการเรียนการสอนเป็นรูปแบบออนไลน์ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19)</li> </ul> |
| ด้านการวิจัย | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมให้อาจารย์ส่งข้อเสนอโครงการวิจัยขอรับการสนับสนุนจากแหล่งทุนทั้งภายในและภายนอก</li> <li>- การสนับสนุนการตีพิมพ์ผลงานในระดับนานาชาติ</li> <li>- การทำข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ</li> <li>- การพัฒนาวารสารวิจัยของสถาบันฯ เข้าสู่ฐาน Scopus</li> <li>- การกำกับ ติดตาม การดำเนินงานโครงการวิจัยผ่านการประชุมรูปแบบออนไลน์ และการรายงานผลการดำเนินการต่าง ๆ ในรูปแบบออนไลน์</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                           |

| ประเด็น              | กิจกรรม/การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านการบริการวิชาการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเพิ่มหลักสูตรในการฝึกอบรม แบบตอบสนองตามความต้องการในหน่วยงานต่าง ๆ (Tailor-made)</li> <li>- ปรับปรุงอาคารหอพักเพื่อรองรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม</li> <li>- การปรับการฝึกอบรมเป็นรูปแบบออนไลน์ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)</li> </ul> |

เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สถาบันฯ ได้มีการสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานแต่ละพันธกิจดังนี้ ด้านการศึกษา สถาบันฯ ได้มีการปรับรูปแบบการเรียนการสอนเป็นรูปแบบออนไลน์ทั้งหมด ได้แก่ การรับสมัครและสัมภาษณ์นักศึกษา การเรียนการสอน การให้คำปรึกษานักศึกษาทำวิทยานิพนธ์ การสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์ การสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ เป็นต้น ด้านการวิจัย สถาบันฯ ได้มีการปรับรูปแบบการรายงานผลการดำเนินงานเป็นรูปแบบรายงานแบบออนไลน์ โดยสร้างเล่มรายงานจำลองโดยใช้ Google Site โดยสร้างเป็นเว็บเพจของตนเอง และแยกเป็นบทของรายงานโครงการ มีการจัดเก็บข้อมูลงานวิจัยโดยใช้ Google Drive และมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานผ่านระบบออนไลน์ ด้านบริการวิชาการ สถาบันฯ มีการปรับรูปแบบการจัดฝึกอบรมเป็นรูปแบบออนไลน์ และปฏิบัติตามมาตรการและแนวทางการรักษาระยะห่างทางสังคม มีการคัดกรองเบื้องต้นสำหรับโรค COVID-19 ตรวจวัดอุณหภูมิร่างกาย มีเจลแอลกอฮอล์ล้างมือ และให้สวมใส่หน้ากากอนามัยตลอดเวลา สำหรับด้านการบริหารและการดำเนินงาน สถาบันฯ มีการปรับรูปแบบการทำงานเป็นแบบ Work From Home โดยจัดตารางการปฏิบัติงานให้บุคลากรสลับกันเข้ามาปฏิบัติงานที่สถาบันฯ และปฏิบัติตามมาตรการและแนวทางการรักษาระยะห่างทางสังคมอย่างเคร่งครัด มีการคัดกรองเบื้องต้น ตรวจวัดอุณหภูมิร่างกาย มีเจลแอลกอฮอล์ล้างมือ และให้สวมใส่หน้ากากอนามัยตลอดเวลา และมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานผ่านระบบออนไลน์เป็นประจำทุกวัน รวมทั้งมีระบบการติดตามและประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันฯ เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพและถือเป็นการนำองค์กรให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง และขับเคลื่อนองค์กรภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า

## (2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผู้อำนวยการสถาบันฯ มุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังและบรรลุผลสำเร็จ โดยดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ปี 2563 -2566 และข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) ที่ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้ลงนามทำข้อตกลงการปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยโดยท่านอธิการบดี จากนั้นได้มีการจัดประชุมบุคลากรสถาบันฯ เพื่อถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงานลงสู่แผนปฏิบัติการของสถาบันฯ (Action Plan) โดยผู้อำนวยการสถาบันฯ แจ้งให้บุคลากรได้รับทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานภายในสถาบันฯ ได้แก่ สำนักงานการศึกษาและบริการวิชาการ สำนักงานวิจัยและขับเคลื่อนนโยบายพัฒนาสุขภาพ งานบริหารงานทั่วไป งานคลังและพัสดุ งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ และงานสื่อสารองค์กร และเมื่อได้แผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อมุ่งเน้นให้การดำเนินงานดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผล ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้มีนโยบายด้านการดำเนินงานโดยการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานลงสู่ข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล (PA รายบุคคล) เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของสถาบันฯ การกำกับ ติดตามการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายผู้อำนวยการสถาบันฯ มอบหมายตามสายการบังคับบัญชาผ่านรองผู้อำนวยการสถาบันฯ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฯ ประธานหลักสูตร เลขาธิการสถาบันฯ และหัวหน้างานที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจรายงานผลการปฏิบัติงานทุก

เดือนในที่ประชุมกรรมการประจำส่วนงาน และรายงานผลไปยังมหาวิทยาลัยรับทราบตามรายไตรมาส นอกจากนี้เมื่อมีการจัดกิจกรรมของสถาบันฯ ทุกครั้ง ผู้อำนวยการสถาบันฯ จะใช้ระบบการจัดการความรู้ Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและเป็นระบบ และเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีการดำเนินงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม

### ก. การกำกับดูแลองค์กร

#### (1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร

การกำกับดูแลการบริหารงานภายในสถาบันฯ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการนโยบายสถาบันฯ มีคณะกรรมการที่ปรึกษาสถาบันฯ ให้คำแนะนำและกำหนดทิศทางการบริหารงานให้แก่สถาบันฯ และมีคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ร่วมกำหนดนโยบายและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้การดำเนินงานภายในสถาบันฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบันฯ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย รองผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการพิเศษ ประธานหลักสูตร ผู้แทนคณาจารย์ประจำที่มาจาก การเลือกตั้ง และผู้แทนสายสนับสนุน

ผู้อำนวยการสถาบันฯ และผู้บริหารทุกระดับ บริหารงานภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัย โดยมีการกำกับดูแลตามพันธกิจของสถาบันฯ ผู้อำนวยการสถาบันฯ มอบหมายให้รองผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการบริหารงาน กำกับติดตามหัวหน้างานแต่ละงาน มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด MU-KPI ที่ได้ทำข้อตกลงปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) กับมหาวิทยาลัยรายไตรมาส การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสถาบันฯ ต่อคณะกรรมการประจำสถาบันฯ เป็นประจำทุกเดือน รวมทั้งการจัดทำรายงานประจำปีของสถาบันฯ เสนอต่อมหาวิทยาลัย มีการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อการบริหารจัดการให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ อีกทั้งมีการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการประชุมตามสายงาน ได้แก่ สำนักงานการศึกษาและบริการวิชาการ สำนักงานวิจัยและขับเคลื่อนนโยบายพัฒนาสุขภาพ งานบริหารงานทั่วไป งานคลังและพัสดุ งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ และงานสื่อสารองค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนผังในการทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบหลัก และหน้าที่รับผิดชอบรอง เพื่อให้การทำงานมีความชัดเจน มีการจัดประชุมทีมบริหาร ทีมหัวหน้างาน เป็นประจำเพื่อติดตามงานเป็นระยะ นอกจากนี้ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้ยึดหลักการบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เน้นการมีส่วนร่วม คำนึงถึงความคุ้มค่า และยึดหลักนิติธรรม โดยคำนึงถึงประเด็นหลักในการบริหารองค์กร ดังนี้

#### ภาพที่ 1.3 การดำเนินการกำกับดูแลองค์กร

| การดำเนินการ                                                              | ผู้รับผิดชอบ                     | แนวทางและการกำกับดูแล                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร</b>                                       |                                  |                                                                                            |
| การประเมินการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถาบันฯ                              | อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล       | ประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง ตามรอบการประเมิน                                        |
| การประเมินการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้างาน | คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน | ประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง ตามรอบการประเมิน เพื่อใช้ปรับขึ้นเงินเดือน ปีละ 1 ครั้ง |
| การมอบหมายอำนาจหน้าที่การบริหารงาน                                        | ผู้อำนวยการสถาบันฯ               | จัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ และคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ ตามอำนาจหน้าที่การบริหารงาน          |

| การดำเนินการ                                                  | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                      | แนวทางและการกำกับดูแล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดทำ ติดตาม รายงานผลตาม<br>ข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน | ผู้อำนวยการสถาบันฯ/<br>รองผู้อำนวยการ/<br>ผู้ช่วยผู้อำนวยการ/<br>หัวหน้างาน                                       | ผู้อำนวยการสถาบันฯ กำกับดูแล โดยมอบหมายให้รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฯ และหัวหน้างาน รายงานผลการดำเนินงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบเป็นประจำทุกเดือน และมีการรายงานผลไปยังมหาวิทยาลัยตามไตรมาส                                                                                                                                                             |
| การจัดทำประกาศ คำสั่ง ระเบียบ                                 | งานยุทธศาสตร์และพัฒนา<br>คุณภาพ/ หน่วยงานอื่น ๆ ที่<br>ต้องการออกประกาศ คำสั่ง และ<br>ระเบียบต่าง ๆ               | สถาบันฯ ส่ง (ร่าง) ประกาศ คำสั่ง ระเบียบให้หน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง เช่น กองกฎหมาย กองทรัพยากรบุคคล กองคลัง กองกายภาพ เป็นต้น ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง และนำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ เพื่อรับทราบก่อนมีการประกาศและแจ้งเวียนให้บุคลากรได้รับทราบ โดยทั่วกัน                                                                                                      |
| <b>ด้านแผนปฏิบัติการ</b>                                      |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| การจัดทำ ติดตาม รายงานผลตาม<br>แผนปฏิบัติการ                  | รองผู้อำนวยการ/<br>ผู้ช่วยผู้อำนวยการ/<br>งานยุทธศาสตร์และพัฒนา<br>คุณภาพ/หัวหน้างาน/<br>ผู้รับผิดชอบแต่ละพันธกิจ | ผู้อำนวยการสถาบันฯ กำกับดูแล โดยมอบหมายให้รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฯ และหัวหน้างาน รายงานผลการดำเนินงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบเป็นประจำทุกเดือน เพื่อเป็นการทบทวนผลการดำเนินงาน และหาแนวทางการพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้                                                                                                        |
| <b>ด้านคลังและพัสดุ</b>                                       |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| การดำเนินการด้านการเงิน                                       | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร/งาน<br>คลังและพัสดุ (งานบริหารงาน<br>ทั่วไป)                                             | สถาบันฯ มีการกำกับดูแลด้านการเงินและงบประมาณ ให้มีความถูกต้องและเป็นไปตามประกาศของกระทรวงการคลัง และข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณการเงิน                                                                                                                                                                                                                         |
| รายงานการเงินประจำวัน                                         | คณะกรรมการตรวจรับเงิน                                                                                             | สถาบันฯ มีการตรวจสอบและรายงานผลทุกวัน มีการจัดทำทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงิน และออกใบเสร็จเมื่อมีการรับเงินทุกครั้ง                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| รายงานผลการดำเนินการด้านการเงิน<br>(รายรับ-รายจ่าย)           | งานคลังและพัสดุ                                                                                                   | สถาบันฯ มีการกำกับ ติดตาม และรายงานผลราย-รายจ่ายในที่ประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ เป็นประจำทุกเดือน                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ด้านการจัดทำงบประมาณ                                          | คณะกรรมการจัดทำงบประมาณ                                                                                           | สถาบันฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร เลขานุการสถาบันฯ หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่การเงิน                                                                                                                                                                                                                                                         |
| การตรวจสอบ                                                    | ศูนย์ตรวจสอบภายใน                                                                                                 | สถาบันฯ มีการตรวจสอบภายในปีละ 1 ครั้ง จากศูนย์ตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยมหิดล และได้มีการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบของสถาบันฯ และทางสถาบันฯ ได้ส่งรายงานผลการแก้ไขภายใน 45 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับรายงานผลการตรวจสอบ                                                                                                                                                                             |
| การจัดซื้อ-จัดจ้างพัสดุ                                       | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร/งาน<br>คลังและพัสดุ                                                                      | การดำเนินการจัดซื้อ-จัดจ้างพัสดุเป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2551 นอกจากนี้ผู้บริหารสถาบันฯ ยังได้มีการสอบสืบบราคา เทียบราคา เพื่อรักษาผลประโยชน์ของสถาบันฯ และมีการนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) มาใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากขึ้น และให้มีการรายงานผลการเบิกจ่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ของแต่ละหน่วยงาน |

| การดำเนินการ                                                  | ผู้รับผิดชอบ                                                                | แนวทางและการกำกับดูแล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                               |                                                                             | ภายในสถาบันฯ ให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบเป็นประจำทุกเดือน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>ด้านความโปร่งใสในการดำเนินการ</b>                          |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| การสรรหาคณะกรรมการประจำสถาบันฯ                                | งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ                                                 | ดำเนินการเป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วย การบริหารส่วนงานปี พ.ศ. 2552 โดยมีกรรมการที่เป็นไปตามตำแหน่งกับกรรมการที่มาจากการเลือกตั้ง ซึ่งมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง มีการกำหนดวันเลือกตั้ง จัดการเลือกตั้ง และมีการประกาศผลอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้                                                                                                                                                                         |
| การสรรหาหัวหน้างาน                                            | งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ                                                 | ดำเนินการเป็นไปตามประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร พ.ศ. 2554                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| การรับบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน                             | คณะกรรมการ                                                                  | มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการสอบ สัมภาษณ์ คัดเลือก และมีการดำเนินงานเป็นไปตามกฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| การจัดทำและประเมินผลข้อตกลงการปฏิบัติงานของบุคลากร (รายบุคคล) | คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน/ งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ               | คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการทบทวนสัดส่วนและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดทำเป็นประกาศแจ้งสัดส่วนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานล่วงหน้าให้บุคลากรได้รับทราบ และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานมายังงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพตามรอบการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง และเข้าสู่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรายงานผลให้บุคลากรรับทราบรายบุคคลหลังกระบวนการประเมินผลแล้วเสร็จ |
| ความโปร่งใสในการทำงาน                                         | งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ                                                 | มีการแจ้งให้บุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานได้รับทราบถึงแนวทางการปฏิบัติงานที่โปร่งใส และให้ยึดการปฏิบัติงานตามคู่มือธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย และมีการแจ้งประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับทราบโดยผ่านการแจ้งเวียนอีเมล และเว็บไซต์สถาบันฯ                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>ด้านการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>         |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| การบริหารความเสี่ยง                                           | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร/งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ/ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ฯ | สถาบันฯ มีการมอบหมายให้หัวหน้างานแต่ละหน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงและประเมินในพันธกิจและงานที่รับผิดชอบ จากนั้นมีการประชุมเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารความเสี่ยง และการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินการพิจารณาและวิเคราะห์อีกครั้งและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และมีการกำกับ ติดตาม รายงานผลทุก 6 เดือนให้ผู้ำนวยการสถาบันฯ รับทราบ และรายงานไปยังมหาวิทยาลัยต่อไป                                      |
| <b>ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับการบริหารในระดับต่าง ๆ</b> |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง                           | ผู้อำนวยการสถาบันฯ/งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ                              | มีการส่งบุคลากรให้เข้ารับการอบรมนักบริหารระดับต้น (MU-SUP) เพื่อวางแผนการสืบทอดตำแหน่งบริหารระดับหัวหน้างาน และ/หรือมอบหมายภาระงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่ต้องการสืบทอดให้รับผิดชอบเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ                                                                                                                                                                                                                     |

## (2) การประเมินผลการดำเนินการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถาบันฯ จะมีการประเมินด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance) และประเมินสมรรถนะ (Competency) โดยจะประเมินจากผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement: PA) ที่ได้ทำไว้กับอธิการบดีมหาวิทยาลัย โดยมีสัดส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน: การประเมินสมรรถนะ อยู่ที่ 80:20 ซึ่งการประเมินสมรรถนะใช้รูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา และเป็นการดำเนินงานโดยมหาวิทยาลัย สำหรับการประเมินผลดำเนินงานของผู้บริหารทุกคนในสถาบันฯ ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฯ และเลขานุการสถาบันฯ จะได้รับการประเมินโดยผู้อำนวยการสถาบันฯ โดยมีสัดส่วนองค์ประกอบการประเมินผลงานและการประเมินสมรรถนะอยู่ที่ เท่ากับ 80:20

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถาบันฯ จะอยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินตามข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล (PA) ที่ได้จัดทำไว้ล่วงหน้าและการประเมินผลสมรรถนะหลัก (CC) ซึ่งการประเมินสมรรถนะใช้รูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี) โดยมีสัดส่วนองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน: การประเมินสมรรถนะหลักอยู่ที่ 80:20 ทั้งนี้ผลการประเมินการปฏิบัติงานดังกล่าวจะนำมาพิจารณาประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน การพิจารณาต่อสัญญาจ้าง และการให้ค่าตอบแทนตามผลลัพธ์ตามการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผลการประเมินจะนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่จำเป็นตามสายงานนั้น ๆ ต่อไป

## ข. การประพฤติดุติตามกฎหมาย และการประพฤติดุติอย่างมีจริยธรรม

### (1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

สถาบันฯ นำโดยผู้อำนวยการสถาบันฯ มีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อการศึกษา (หลักสูตร) การวิจัย การบริการวิชาการ ตลอดจนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถาบันฯ อย่างเป็นระบบผ่านคณะกรรมการยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารความเสี่ยง และการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน โดยมีผู้อำนวยการสถาบันฯ เป็นประธาน ซึ่งครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานของสถาบันฯ ทั้งด้านการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหาร โดยมีรองผู้อำนวยการสถาบันฯ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฯ ประธานหลักสูตร หัวหน้างาน และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ โดยมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตดังนี้ (1) พิจารณาถึงความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ตามพันธกิจของสถาบันฯ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (2) วิเคราะห์ และประเมินระดับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ โดยประเมินโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้น และระดับผลกระทบ (3) จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ (4) กำกับ ติดตาม และดำเนินการแก้ไขความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้น และ (5) วิเคราะห์ ทบทวน และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้อำนวยการสถาบันฯ และผู้บริหารสถาบันฯ ทุก 6 เดือน และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม ดังภาพที่ 1.4

ภาพที่ 1.4 ผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม

| ผลกระทบเชิงลบต่อสังคม              | ตัวชี้วัด                                      | ผู้รับผิดชอบ                               |
|------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| การศึกษา                           |                                                |                                            |
| ● หลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน | จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษาด้านการเรียนการสอน | คณะกรรมการบริหารหลักสูตร<br>ประธานหลักสูตร |

| ผลกระทบเชิงลบต่อสังคม             | ตัวชี้วัด                                                                   | ผู้รับผิดชอบ                                     |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>การวิจัย</b>                   |                                                                             |                                                  |
| ● จริยธรรมการวิจัย                | จำนวนครั้งการละเมิดจริยธรรมการวิจัย                                         | งานส่งเสริมการวิจัย                              |
| <b>การบริการวิชาการ</b>           |                                                                             |                                                  |
| ● หลักสูตรฝึกอบรม                 | จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดจากการดำเนินการบริการวิชาการ/ การจัดหลักสูตรฝึกอบรม | งานการศึกษาและบริการวิชาการ                      |
| <b>การบริหาร</b>                  |                                                                             |                                                  |
| ● จริยธรรมการจัดซื้อ จัดจ้างพัสดุ | จำนวนข้อร้องเรียนการจัดซื้อจัดจ้าง                                          | งานคลังและพัสดุ                                  |
| ● จริยธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล  | จำนวนข้อร้องเรียนการบริหารงานบุคคล                                          | งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ (หน่วยทรัพยากรบุคคล) |

จากการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อผลิตภัณฑ์ข้างต้นสถาบันฯ ได้มีการดำเนินการเพื่อเป็นการลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมดังนี้ ด้านการศึกษา สถาบันฯ มีการปรับปรุงหลักสูตรตามวงจรและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับ OBL รวมถึงมีการปรับการเรียนการสอนในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ให้เป็นไปตามมาตรการและประกาศของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และของมหาวิทยาลัย โดยปรับให้เป็นการเรียนการสอนออนไลน์ 100% และมีคณาจารย์คอยให้คำปรึกษานักศึกษาผ่านระบบออนไลน์และอำนวยความสะดวกตามที่นักศึกษาต้องการ ด้านการวิจัย สถาบันฯ มุ่งเน้นให้งานวิจัยทุกโครงการให้ดำเนินการเป็นไปตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องตามประกาศของศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อไม่ให้เกิดการร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมการวิจัยเกิดขึ้น ด้านการบริการวิชาการ สถาบันฯ มีการมุ่งเน้นการให้บริการวิชาการและการจัดฝึกอบรมที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงานที่ใช้บริการและผู้ให้บริการ รวมทั้งให้หน่วยงานดำเนินงานปฏิบัติตามข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัย และสถาบันฯ อย่างเคร่งครัด และด้านการบริหาร สถาบันฯ ดำเนินการโดยยึดตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องตามประกาศของกระทรวงการคลัง และข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ การเงิน และพัสดุ รวมทั้งการดำเนินการจัดซื้อ-จัดจ้างพัสดุเป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2551 นอกจากนี้ผู้บริหารสถาบันฯ ยังให้มีการสอบสีบราคา เทียบราคา และมีการนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) มาใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันฯ ดำเนินการตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องตามประกาศของมหาวิทยาลัย และยึดหลักการดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ตรงไปตรงมา โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ทุกครั้งเมื่อเกิดกรณีการร้องเรียน

## (2) การประพฤติดีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ผู้อำนวยการสถาบันฯ และผู้บริหารทุกระดับ ส่งเสริมการประพฤติดีปฏิบัติให้มีจริยธรรมในทุก ๆ ด้าน โดยการสื่อสารถึงบุคลากรทุกกลุ่มและมีการควบคุมกำกับโดยคณะกรรมการที่มีหน้าที่ควบคุมกำกับกับการดำเนินงานตามผลิตภัณฑ์หลัก และให้บุคลากรภายในสถาบันฯ มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ ตามภาพที่ OP-5 นอกจากนี้ ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้นำแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรมาใช้ในการออกประกาศ วางแนวปฏิบัติของบุคลากร ติดตาม และดำเนินการ หากพบว่าการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง และเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอันส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยในกรณีที่มีการประพฤติดีปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของบุคลากรจะมีการรายงานจากหัวหน้างานที่รับผิดชอบบุคลากรนั้น ๆ ให้ตักเตือนความประพฤติและให้เฝ้าระวัง ในกรณีที่ยังมีการประพฤติดีปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมจะมีการรายงานจากงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ หรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบไปถึงรองผู้อำนวยการสถาบันฯ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฯ

ตามสายงานที่รับผิดชอบเพื่อหาแนวทางการแก้ไขร่วมกับหัวหน้างานของบุคลากรนั้น ๆ และเมื่อจะมีการลงโทษทางวินัยของบุคลากรจะมีการเสนอเรื่องให้ผู้อำนวยการสถาบันฯ รับทราบ และใช้การพิจารณาตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 ในกรณีบุคลากรของสถาบันฯ พบว่า ไม่ได้รับความเป็นธรรมในเรื่องของการทำงานหรือได้รับผลกระทบเรื่องพฤติกรรมจากผู้ร่วมงาน สามารถทำเรื่องร้องเรียนเสนอไปยังผู้อำนวยการสถาบันฯ ให้รับทราบได้ และจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้จะวางแนวทางการทำงานเพื่อสอบหาข้อเท็จจริงตามข้อร้องเรียนและแจ้งให้บุคลากรของสถาบันฯ ที่ร้องเรียนได้รับทราบ และสรุปผลนำเสนอเป็นภาพรวมต่อผู้อำนวยการสถาบันฯ เพื่อรับทราบและใช้ในการพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

## ค. การทำประโยชน์ให้สังคม

### (1) ความผาสุกของสังคม

ผู้บริหารของสถาบันฯ ทุกระดับ คำนึงถึงเรื่องความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคม โดยผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสมรรถนะหลักของสถาบันฯ มาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การสนับสนุนชุมชน และการดูแลด้านสิ่งแวดล้อมความปลอดภัยและอาชีวอนามัย สถาบันฯ ได้ดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมตามนโยบาย Green University และการอนุรักษ์พลังงาน มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องมีการแต่งตั้งคณะทำงานอนุรักษ์พลังงานและพัฒนาสิ่งแวดล้อม เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการอนุรักษ์พลังงานและพัฒนาสิ่งแวดล้อม โดยในปีที่ผ่านมาได้มีการจัดกิจกรรมดังนี้ (1) การอบรมภายในสถาบันฯ เรื่องการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อลดการปลดปล่อยปริมาณก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gases Emissions) (2) กิจกรรมรณรงค์ประหยัดพลังงานโดยมีประกาศติดไว้ตามอาคารต่าง ๆ และปิดไฟ ปิดเครื่องปรับอากาศช่วงเวลาพักกลางวัน จำนวน 1 ชั่วโมง (3) การจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ แบบอิเล็กทรอนิกส์ไฟล์ (4) การติดผ้า màn ป้องกันแสง/ความร้อนลดการใช้พลังงาน Server (5) การติดตั้งไฟระบบ Sensor ในห้องน้ำ และมีการเปลี่ยนหลอดไฟ LED ทุกห้องประชุม (6) เปลี่ยนก๊อกน้ำสูญญากาศในห้องน้ำ (7) การปรับปรุงสวนหย่อมและเพิ่มพื้นที่สีเขียวภายในสถาบันฯ และ (8) การจัดซื้อวัสดุ/พัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ด้านวัสดุน้ำยาล้างจาน น้ำยาล้างห้องน้ำ การฉีดพ่นด้วยน้ำยาฉีดพ่นที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจัดซื้อด้านพัสดุ เช่น กระดาษที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตามประกาศของมหาวิทยาลัย เป็นต้น นอกจากนี้สถาบันฯ ยังได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อดูแลในเรื่องของความปลอดภัยในการทำงาน และการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการทำงานอีกด้วย

### (2) การสนับสนุนชุมชน

ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรภายในสถาบันฯ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนชุมชน และถือเป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญของสถาบันฯ โดยชุมชนสำคัญที่สถาบันฯ กำหนดให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็ง ได้แก่ ชุมชนในพื้นที่อำเภอพุทธมณฑล พื้นที่ตำบลศาลายา เนื่องจากสถาบันฯ และมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ดังกล่าว การสนับสนุนชุมชนดังกล่าวสถาบันฯ ได้มีการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรในด้านความหลากหลายทางวิชาการของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ภายในสถาบันฯ ไปถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชน ผ่านการจัดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้สถาบันฯ ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรภายในสถาบันฯ เป็นอย่างดีในการสนับสนุนชุมชน โดยกิจกรรมที่สถาบันฯ ได้เข้าร่วมเพื่อสนับสนุนชุมชนจะออกแบบร่วมกับหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีรองผู้อำนวยการสถาบันฯ และบุคลากรสายวิชาการของสถาบันฯ ได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพ

ชีวิตอำเภอพุทธมณฑลเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ โดยมีโครงการ/กิจกรรมที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา ได้แก่ โครงการประเมินสถานการณ์ของชุมชน ผู้สูงอายุ รูปแบบของอุปกรณ์และรูปแบบเครือข่ายที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาอุปกรณ์และเครือข่ายเสียงเรียกช่วยชีวิตที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุในชุมชน โดยมีพื้นที่วิจัยใน 4 อำเภอของจังหวัดนครปฐม คือ อำเภอเมือง นครชัยศรี สามพราน และพุทธมณฑล การจัดงานวันคล้ายวันสถาปนาสถาบันฯ ครบ 37 ปี นอกจากนี้สถาบันฯ ได้รับมอบหมายให้เป็นสำนักงานเลขานุการโครงการเฉลิมพระเกียรติ ๖๕ พรรษา สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โดยมหาวิทยาลัยมหิดลได้รับพระราชานุญาตให้จัดสร้างพระพุทธรูปหิตลมงคลปัญญาญาณ ขนาดหน้าตัก 65 นิ้ว โดยนำต้นแบบมาจากพระพุทธรูปมหาโลก และจัดสร้างหอพระพุทธรูปมหาสิริพิริยพัฒน์ เพื่อเป็นที่สักการะและเป็นสถานที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ คณาจารย์ นักศึกษา บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดล และประชาชนทั่วไป โดยปัจจุบันได้มีการพิธีอัญเชิญพระพุทธรูปหิตลมงคลปัญญาญาณประดิษฐาน ณ หอพระพุทธรูปมหาสิริพิริยพัฒน์ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งมีคณาจารย์ นักศึกษา บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดล และประชาชนในเขตพื้นที่ใกล้เคียงได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมครั้งนี้ด้วย และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สถาบันฯ ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยฯ เข้าร่วมกิจกรรมของโครงการจิตอาสา 904 โดยคณาจารย์ของสถาบันฯ ได้จัดหาอุปกรณ์และเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่จิตอาสาอำเภอพุทธมณฑลร่วมกันทำเจลทำความสะอาดมือป้องกันเชื้อโรคไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ณ หอประชุมอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม นอกจากนี้ผู้อำนวยการสถาบันฯ พร้อมด้วยทีมบริหารและบุคลากร ได้ร่วมผลิต Face Shield สำหรับบุคลากรทางการแพทย์ จำนวน 650 ชิ้น เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติ 65 พรรษา สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และมอบให้แก่โรงพยาบาลในเขตนครปฐม ได้แก่ ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล โรงพยาบาลนครปฐม และโรงพยาบาลพุทธมณฑล และสถาบันฯ ได้ร่วมกับมหาวิทยาลัยมหิดลในการให้ความร่วมมือกับอำเภอพุทธมณฑลทำการปรับปรุงและมอบให้หอพักอาเซียนเข้าสู่เป็นศูนย์กักกันตัว (Local Quarantine) เพื่อสังเกตอาการกลุ่มเสี่ยงในพื้นที่อำเภอพุทธมณฑล โดยมีนายอำเภอพุทธมณฑล ผู้อำนวยการสถาบันฯ นายกเทศมนตรีตำบลศาลายา เป็นคณะที่ปรึกษา

## หมวด 2 : กลยุทธ์ (Strategy)

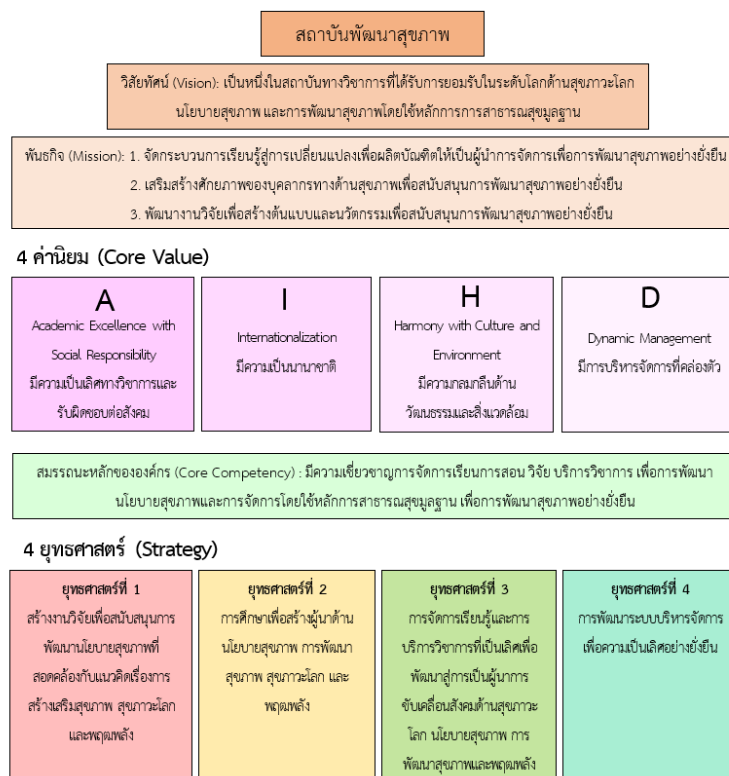
### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

#### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

##### (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ปี 2563 สถาบันฯ ได้ทบทวนกลยุทธ์จากแผนยุทธศาสตร์เดิมและแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนนโยบาย ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และกระแสการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ (ภาพที่ 2.1)

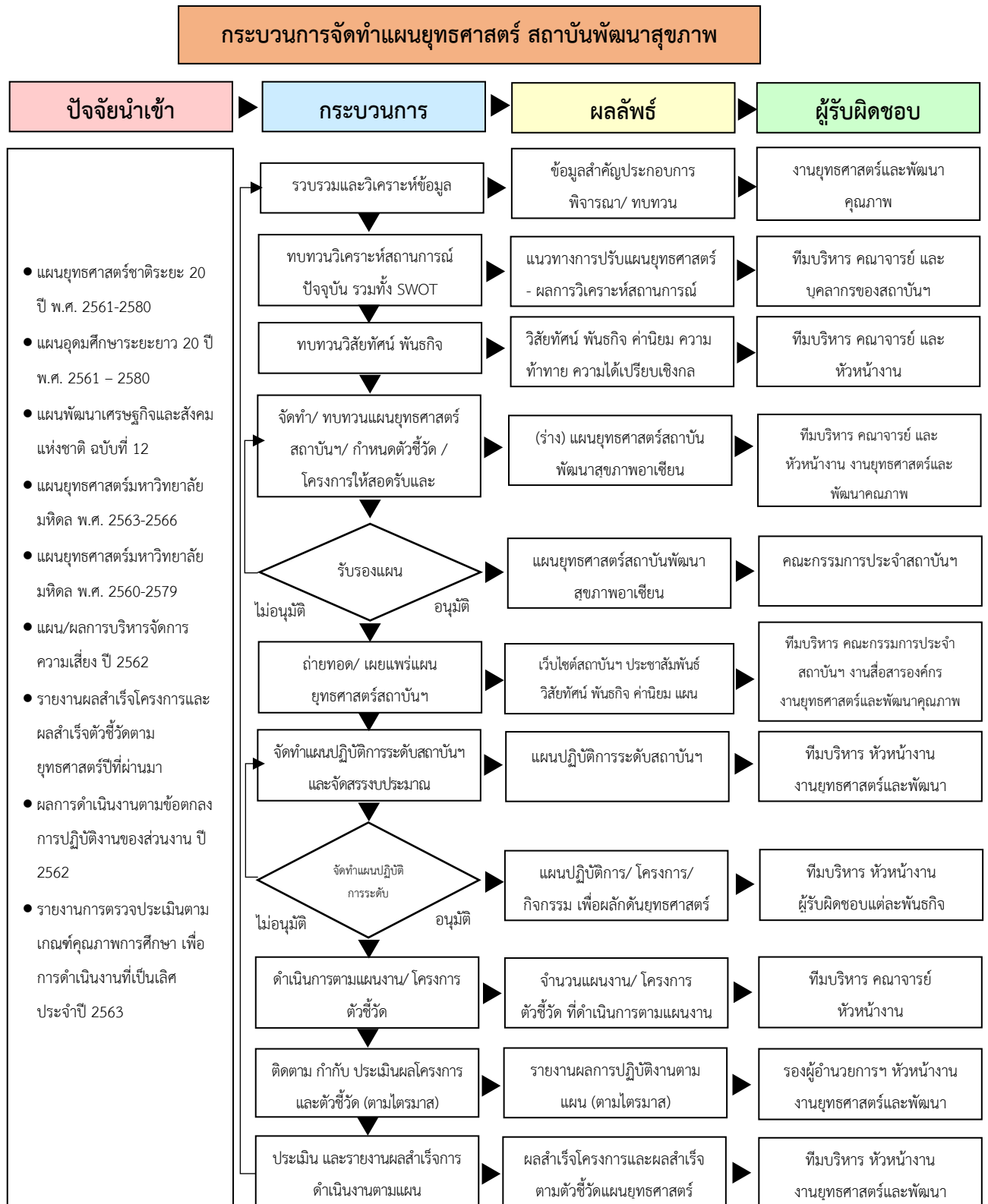
ภาพที่ 2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สมรรถนะหลัก และยุทธศาสตร์สถาบันฯ



ผู้อำนวยการสถาบันฯ ทีมบริหาร ร่วมกับบุคลากรของสถาบันฯ มีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติงานของสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน” เพื่อให้สำนักงานต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์สถาบันฯ และมหาวิทยาลัยมหิดล อีกทั้งให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ และแนวทางการขับเคลื่อนสถาบันฯ ให้ความสำคัญสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 2561-2580 และมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์และการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานฯ มาร่วมให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางการจัดทำแผนดังกล่าวเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ แสดงดังภาพที่ 2.2 มีปัจจัยนำเข้าเพื่อพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์แสดงดังภาพที่ 2.3 นอกจากนี้ สถาบันฯ มีการกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาวในการดำเนินงาน โดยแผนระยะสั้นมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านอัตรากำลังจากการเกษียณอายุงานรองรับพันธกิจใหม่และการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือส่งผลกระทบต่อสถานการณ์

การแข่งขันของสถาบันฯ และแผนระยะยาวที่จะมุ่งสู่การเป็นหนึ่งในสถาบันทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกด้านสุขภาวะโลก นโยบายสุขภาพ และการพัฒนาสุขภาพโดยใช้หลักการการสาธารณสุขมูลฐาน

ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน พ.ศ. 2563-2565



ภาพที่ 2.3 ปัจจัยนำเข้าเพื่อการจัดทำกลยุทธ์ สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ปี 2563-2566

| ปัจจัยจากกระบวนการรับฟังเสียงของกลุ่ม<br>ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความ<br>ท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกล<br>ยุทธ์ และปัจจัยภายนอก                                            | ปัจจัยจากกระบวนการรับฟังเสียงกลุ่ม<br>บุคลากร คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ จุดอ่อน<br>จุดแข็ง และปัจจัยภายใน                                                                                                                                                                                                                                                                                   | กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อ<br/>ความสามารถในการแข่งขันของสถาบันฯ</li> <li>ความต้องการ และความคาดหวัง</li> <li>นวัตกรรมและเทคโนโลยี</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>สมรรถนะหลักของสถาบันฯ ความ<br/>สามารถในการแข่งขัน ความเสี่ยงระดับ<br/>ส่วนงาน ลำดับการแข่งขัน ความสามารถ<br/>ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือ<br/>สถานการณ์ฉุกเฉิน</li> <li>ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสถาบันฯ</li> <li>ความต้องการ และความคาดหวัง</li> <li>วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร</li> <li>ทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร งบประมาณ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติ<br/>ต่าง ๆ ที่ใช้กับการดำเนินงานของ<br/>สถาบันฯ</li> <li>การเปลี่ยนแปลงของกฎ ระเบียบ<br/>ข้อบังคับต่าง ๆ</li> </ul> |

## (2) นวัตกรรม

สถาบันฯ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์พร้อมทั้งมีการถ่ายทอดให้บุคลากรได้รับทราบและยึดถือปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปทางเดียวกัน โดยมุ่งเน้นให้สถาบันฯ บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ได้กำหนดไว้ และจากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ สถาบันฯ ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยและสภาพแวดล้อมในประเด็นต่าง ๆ โดยประเด็นหนึ่งที่สถาบันฯ ได้นำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำกลยุทธ์ ได้แก่ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (ภาพที่ OP-10) ซึ่งเมื่อวิเคราะห์จากความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ พบว่า สถาบันฯ มีจุดเด่นในแต่ละพันธกิจหลายด้านทั้งนี้สถาบันฯ จึงได้นำความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์นั้นมากำหนดเป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการพัฒนาผลงาน นวัตกรรม โดยพิจารณาจากความพร้อมและองค์ประกอบ ปัจจัยสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก รวมถึงงบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งสามารถแบ่งผลงาน นวัตกรรม ตามพันธกิจได้ดังนี้ (ภาพที่ 2.4)

ภาพที่ 2.4 ผลงาน นวัตกรรม ตามพันธกิจ

| ความท้าทายเชิงกลยุทธ์                                                                                                         | ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์                                                                                                                                   | โอกาสเชิงกลยุทธ์                                                                                                              | ผลงาน/ นวัตกรรม                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ด้านการศึกษา</b>                                                                                                           |                                                                                                                                                            |                                                                                                                               |                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>นักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรที่บัณฑิตวิทยาลัยกำหนดไว้</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณาจารย์และนักศึกษา มีระบบให้คำปรึกษาและดูแลนักศึกษาอย่างใกล้ชิด ผ่านการติดตามทางออนไลน์จนสำเร็จการศึกษา</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การปรับการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ในช่วงสถานการณ์ COVID-19</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกรายวิชามีการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ทั้งหมดในช่วงสถานการณ์ COVID-19</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนนักศึกษาที่ศึกษาแต่ละหลักสูตรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีช่องทางเพิ่มโอกาสด้วยทุนสนับสนุนการศึกษาจากเครือข่ายองค์กรระดับชาติและนานาชาติ</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเพิ่มนักศึกษาในลักษณะการได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาจากแหล่งทุน</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนนักศึกษาที่เข้ามาศึกษา โดยได้รับทุนสนับสนุนจากแหล่งทุน</li> </ul>               |
| <b>ด้านวิจัย</b>                                                                                                              |                                                                                                                                                            |                                                                                                                               |                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>การดำเนินการวิจัยให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณะผู้วิจัยของโครงการ และบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันฯ ติดตามประสานงาน</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเพิ่มช่องทางและรูปแบบการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นที่ยอมรับตามหลักวิชาการ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเก็บรวบรวมข้อมูล และรายงานผลการวิจัยในลักษณะรูปแบบออนไลน์</li> </ul>              |

| ความท้าทายเชิงกลยุทธ์                                                                                                                                      | ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์                                                                                                                                                                                                     | โอกาสเชิงกลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                             | ผลงาน/ นวัตกรรม                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                            | กับเครือข่ายความร่วมมือ/<br>แหล่งทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● บทบาทของสถาบันฯ ต่อการมีส่วนร่วมด้านการวิจัยในสถานการณ์ COVID-19</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีความรู้ความสามารถในการทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ COVID-19</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การเผยแพร่องค์ความรู้และพัฒนาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านสถานการณ์ COVID-19</li> </ul>                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลงานวิจัยตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านสถานการณ์ COVID-19</li> </ul>                                                                                       |
| <b>ด้านบริการวิชาการ</b>                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้การจัดฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์มีคุณภาพเทียบเท่ากับการจัดฝึกอบรมแบบปกติ</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีระบบแอปพลิเคชันที่หลากหลายสามารถรองรับการเข้าถึงการเรียนออนไลน์ของผู้เข้ารับการอบรม</li> <li>● มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนผ่านออนไลน์</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การปรับรูปแบบการจัดฝึกอบรมให้เป็นในรูปแบบออนไลน์</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดฝึกอบรมรูปแบบออนไลน์</li> </ul>                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมีบทบาทชี้นำต่อการมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ความรู้เพื่อการป้องกันและปฏิบัติตนให้ห่างไกลจากโรค COVID-19</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีเครือข่ายความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการจากหน่วยงานภายนอก เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ เรื่อง COVID-19 สู่สังคม</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การเผยแพร่องค์ความรู้โดยใช้เครือข่ายความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการจากหน่วยงานภายนอก</li> <li>● การเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์และการสร้างภาพลักษณ์ของสถาบันฯ ด้านชี้นำต่อการมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ความรู้ในช่วงสถานการณ์ COVID-19</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● กิจกรรมปาฐกถา ญัฐ ภมร ประวัติ หัวข้อ ระบาดวิทยา กับ การควบคุมโควิด 19</li> <li>● รายการ 3 วิถีโลโควิด จำนวน 25 ตอน ผ่านช่องทาง Youtube Chanel</li> </ul> |

### (3) การพิจารณากลยุทธ์

สถาบันฯ มีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ ได้แก่ กฎ ระเบียบ การรับฟังเสียงกลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ สารสนเทศเชิงกลยุทธ์ จุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์เป็นสารสนเทศในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของสถาบันฯ ดังภาพที่ 2.5 และมีการประชุมบุคลากรภายในสถาบันฯ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันฯ และถ่ายทอดจากแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการในรูปแบบของกิจกรรม/ โครงการ หลังจากนั้นทีมบริหาร และหัวหน้างานร่วมกันพิจารณาอีกครั้งเพื่อความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และได้มีการมอบหมายงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพดำเนินการรวบรวมผลการดำเนินงานในแต่ละไตรมาสเพื่อรายงานให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาและดำเนินการต่อไป

ภาพที่ 2.5 ข้อมูลนำเข้าสำหรับกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ และวางแผนยุทธศาสตร์ ปี 2563-2566

| ปัจจัยที่นำมาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปี 2563-2566   | ข้อมูลสำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | แหล่งข้อมูล                 | ความถี่ในการรวบรวมข้อมูล                                                                      | สารสนเทศ                                                                       | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยภายใน                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                             |                                                                                               |                                                                                |                                                                                                                                            |
| จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT)             | <ul style="list-style-type: none"><li>ผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติงานของสถาบันพัฒนาสุภาพอาชีวศึกษา” เมื่อวันที่ 2-3 กันยายน 2564</li><li>แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580</li><li>แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580</li><li>แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2563-2566</li><li>แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2560-2579</li><li>รายงานผลสำเร็จโครงการและผลสำเร็จตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ปีที่ผ่านมา</li><li>ผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) ปีงบประมาณ 2562</li></ul> | งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคูณภาพ | <ul style="list-style-type: none"><li>รายเดือน</li><li>รายไตรมาส</li><li>ปีงบประมาณ</li></ul> | แนวโน้มทิศทางการดำเนินงานของสถาบันฯ                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>ผู้อำนวยการสถาบันฯ</li><li>ทีมบริหาร</li><li>งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคูณภาพ</li></ul>                   |
| ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้รับบริการ     | <ul style="list-style-type: none"><li>รายงานผลความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนปัจจุบัน (Exit Interview)</li><li>รายงานความพึงพอใจของผู้เรียนในแต่ละหลักสูตร</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | งานการศึกษาและบริการวิชาการ | <ul style="list-style-type: none"><li>ปีการศึกษา</li></ul>                                    | แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์การให้บริการให้ตรงตามความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า | <ul style="list-style-type: none"><li>รองผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา</li><li>งานการศึกษาและบริการวิชาการ</li></ul>                             |
|                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>สรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการงานการศึกษาและบริการวิชาการ</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             | <ul style="list-style-type: none"><li>รายไตรมาส</li></ul>                                     |                                                                                |                                                                                                                                            |
|                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>รายงานความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านฝึกอบรมและบริการวิชาการ</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             | <ul style="list-style-type: none"><li>หลังจบหลักสูตรการฝึกอบรม</li></ul>                      |                                                                                |                                                                                                                                            |
| นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่อาจมีผลต่อการบริการและดำเนินงาน | <ul style="list-style-type: none"><li>รายงานผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) ประจำปี 2563</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | คณะกรรมการตรวจประเมิน       | <ul style="list-style-type: none"><li>ปีการศึกษา</li></ul>                                    | แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันฯ                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร</li><li>งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคูณภาพ</li></ul>                               |
| ทรัพยากรสนับสนุนบุคลากร งบประมาณ                       | <ul style="list-style-type: none"><li>รายงานผลการดำเนินงานแผนงาน/ โครงการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคูณภาพ | <ul style="list-style-type: none"><li>รายไตรมาส</li></ul>                                     | แนวทางการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมในแต่ละพันธกิจ                                | <ul style="list-style-type: none"><li>รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการ</li><li>งานคลังและพัสดุ</li></ul>                                           |
|                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>แผนการขอตั้งงบประมาณประจำปี</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             | <ul style="list-style-type: none"><li>ปีงบประมาณ</li></ul>                                    |                                                                                |                                                                                                                                            |
|                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>รายงานผลรายรับ-รายจ่ายของสถาบันฯ</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | งานคลังและพัสดุ             | <ul style="list-style-type: none"><li>ทุกเดือน</li></ul>                                      |                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการ</li><li>งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคูณภาพ</li><li>คณะกรรมการยุทธศาสตร์ฯ</li></ul> |
|                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ปี 2562 ของสถาบันฯ ด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และกฎ ระเบียบต่าง ๆ</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคูณภาพ | <ul style="list-style-type: none"><li>ทุก 6 เดือนของรอบปีงบประมาณ</li></ul>                   |                                                                                |                                                                                                                                            |
| ปัจจัยภายนอก                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                             |                                                                                               |                                                                                |                                                                                                                                            |
| ความสามารถในการแข่งขันของสถาบันฯ ทั้งภายในและภายนอก    | <ul style="list-style-type: none"><li>แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | www.nesdc.go.th             | <ul style="list-style-type: none"><li>ปีงบประมาณ</li></ul>                                    | สถานการณ์ด้านการแข่งขัน                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร</li></ul>                                                                   |
|                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>ความต้องการของผู้เรียนและผู้ให้ทุนสนับสนุนงานวิจัย</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | การสัมภาษณ์                 | <ul style="list-style-type: none"><li>ปีการศึกษา/ปีงบประมาณ</li></ul>                         |                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>รองผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา</li><li>รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย</li></ul>                                 |
|                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>แนวโน้มและทิศทางการศึกษา และการประกันคุณภาพระดับหลักสูตร และการวิจัย</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | สกอ. วช. สกว.               | <ul style="list-style-type: none"><li>ปีการศึกษา/ปีงบประมาณ</li></ul>                         |                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>รองผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา</li><li>รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย</li></ul>                                 |

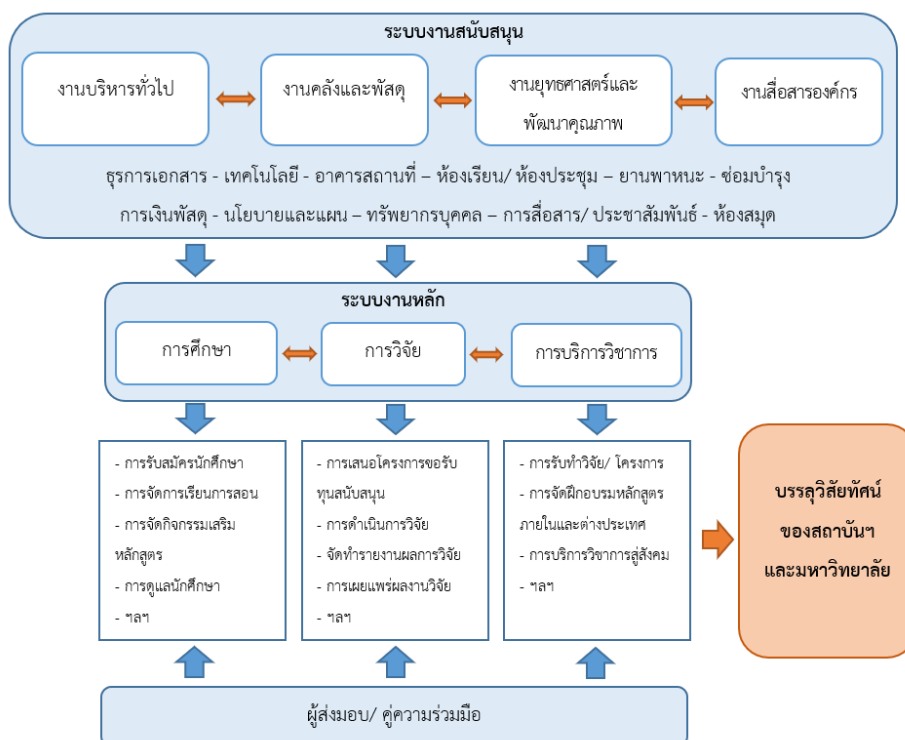
#### (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร

ระบบงานที่สำคัญของสถาบันฯ ถูกกำหนดโดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และสมรรถนะหลักของสถาบันฯ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระบบงาน ได้แก่

1) ระบบงานหลัก (Key Work System) เป็นระบบงานในการสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ตามพันธกิจหลักของสถาบันฯ ประกอบด้วย 3 ระบบงาน ได้แก่ การศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ ซึ่งสถาบันฯ ได้ใช้สมรรถนะหลักของสถาบันฯ ด้านความเชี่ยวชาญการจัดการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ ในการบริหารจัดการเพื่อผลิตผลงานมอบให้นักศึกษาและลูกค้า โดยแต่ละหน่วยงานมีการประสานพันธกิจระหว่างกัน ใช้กระบวนการสนับสนุนภายในหน่วยงาน มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของสถาบันฯ ที่ได้กำหนดไว้

2) ระบบงานสนับสนุน (Supportive Work System) ซึ่งเป็นระบบบริหารจัดการและโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารของสถาบันฯ เพื่ออำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนระบบงานหลักให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อเป้าหมาย คือ การบรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ และมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย 4 ระบบงาน ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานคลังและพัสดุ งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ และงานสื่อสารองค์กร นอกจากนี้ยังมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่สำคัญ รวมถึงความสัมพันธ์กับผู้รับผลงาน (ภายในและภายนอก) ที่เกี่ยวข้องตามที่กำหนดในการออกแบบกระบวนการสำคัญของระบบงานอีกด้วย อาทิเช่น สำนักงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนด้านการสร้างเสริมสุขภาพ (AUN-HPN) องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) เป็นต้น

ภาพที่ 2.6 แสดงระบบงานที่สำคัญ และระบบงานสนับสนุน ที่จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ



การบริหารงานทั้ง 2 ระบบงาน จะเป็นการบริหารงานผ่านทีมบริหาร หัวหน้างาน คณะกรรมการ และคณะทำงานชุดต่าง ๆ โดยมีรองผู้อำนวยการสถาบันฯ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฯ และเลขานุการสถาบันฯ พิจารณาตัดสินใจออกแบบระบบงานที่สำคัญภายใต้ขอบข่ายความรับผิดชอบตามพันธกิจของสถาบันฯ ดังภาพที่ 2.7 ดำเนินการประสานงานระหว่างกันในแนวราบ และรายงานผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นจนถึงผู้บริหารระดับสูงสุด (ผู้อำนวยการสถาบันฯ) โดยในแต่ละ

ระบบงานสนับสนุนยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ มีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันเพื่อให้แต่ละระบบงานบรรลุผลสำเร็จและตอบสนองวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ ตามที่กำหนดไว้

ภาพที่ 2.7 ระบบงานหลักที่สำคัญ (Key Process)

| คู่ความร่วมมือ/<br>ผู้ส่งมอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ข้อกำหนดสำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | กระบวนการที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ผลผลิตหลัก                                                                                                                                                                  | ผู้รับบริการที่สำคัญ                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ระบบการศึกษา</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                             |                                                                                                         |
| <b>คู่ความร่วมมือ</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>บัณฑิตวิทยาลัย</li> <li>สถาบันฯ การศึกษาภายในและต่างประเทศ</li> </ul> <b>ผู้ส่งมอบ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>วิทยาการภายนอก</li> </ul>                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ</li> <li>เกณฑ์การประกันคุณภาพระดับหลักสูตร AUN-QA</li> <li>คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยมหิดลกำหนด</li> <li>ประกาศ/ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย/ บัณฑิตวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา</li> <li>พ.ร.บ.การศึกษาที่เกี่ยวข้อง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนา/ ปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการของตลาด</li> <li>จัดการเรียนการสอน</li> <li>ฝึกปฏิบัติ</li> <li>การทำวิทยานิพนธ์</li> <li>การประเมินผลสัมฤทธิ์</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>นักศึกษาระดับปริญญาโท</li> <li>นักศึกษาระดับปริญญาเอก</li> </ul> |
| <b>ระบบการบริหารงานวิจัย</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                             |                                                                                                         |
| <b>คู่ความร่วมมือ</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>กองบริหารงานวิจัย กองคลัง สถาบันบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยมหิดล</li> <li>สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น สสส. สวรส. เป็นต้น</li> <li>เครือข่ายภายใน และต่างประเทศ</li> </ul> <b>ผู้ส่งมอบ</b><br>เครือข่ายวิจัยในพื้นที่ (เครือข่ายภายในประเทศ และต่างประเทศ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการวิจัยตามนโยบายของแหล่งทุน</li> <li>ดำเนินการวิจัยด้วยจรรยาบรรณและจริยธรรมที่ดี</li> <li>ปฏิบัติตามข้อบังคับการวิจัยอย่างเคร่งครัด</li> <li>ส่งมอบรายงานผลการวิจัยเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนทุนวิจัยภายในสถาบันฯ</li> <li>แสวงหาแหล่งทุนวิจัยภายนอก</li> <li>กำกับและติดตามความก้าวหน้างานวิจัย</li> <li>รวบรวมผลงานและจัดทำรายงานวิจัย</li> <li>สนับสนุนการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติ</li> <li>จัดการความรู้และเผยแพร่ผลงานวิจัยสู่สาธารณะ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนโครงการวิจัย</li> <li>จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยต่ออาจารย์ทั้งหมด</li> <li>จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ให้ทุนวิจัยภาครัฐและเอกชนทั้งภายในและต่างประเทศ</li> </ul>    |
| <b>ระบบบริการวิชาการ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                             |                                                                                                         |
| <b>คู่ความร่วมมือ</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน</li> <li>เครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ</li> </ul> <b>ผู้ส่งมอบ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>วิทยาการภายนอก</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรมีความครอบคลุมทั้งการบรรยายและภาคปฏิบัติ</li> <li>วิทยาการมีคุณสมบัติตามข้อกำหนดของหลักสูตรและความเชี่ยวชาญตามหัวข้อการบรรยาย</li> <li>ความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประสานงานติดต่อผู้รับบริการ</li> <li>ออกแบบ/ จัดฝึกอบรมตามความต้องการของผู้รับบริการ</li> <li>ประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับบริการ</li> <li>ปรับปรุงการให้บริการ</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนเงินรายได้</li> <li>จำนวนผู้รับบริการ</li> <li>ระดับความพึงพอใจ</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน</li> </ul>                               |

## ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

เพื่อให้สถาบันฯ สามารถเข้าสู่สภาวะการณ์แข่งขันทางด้านวิชาการที่มีความก้าวหน้าทัดเทียมกับสถาบันชั้นนำในระดับโลกและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่ต้องการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ทีมบริหาร และคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ตามทวิเคราะห์ไว้ในส่วนของโครงสร้างองค์กร รวมทั้งพิจารณาถึงความสอดคล้องตามตัวชี้วัดข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) และได้มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการที่ชัดเจน รวมทั้งกรอบระยะเวลาในการดำเนินการทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้มีความคล่องตัวในการปรับปรุงการผลดำเนินงานและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยแผนระยะสั้นจะเป็นการมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเกษียณอายุงานและรองรับตามพันธกิจใหม่ที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยและการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบันฯ ได้แก่ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และแผนระยะยาวสถาบันฯ มีการมุ่งเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งทางด้านวิชาการและการสร้างเครือข่ายในระดับนานาชาติเพื่อมุ่งสู่การเป็นหนึ่งในสถาบันทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกด้านสุขภาพโลก นโยบายสุขภาพ และการพัฒนาสุขภาพโดยใช้หลักการการสาธารณสุขมูลฐาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวทำให้เกิดแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ปี 2563-2566 ดังแสดงในภาพที่ 2.8

ภาพที่ 2.8 แผนยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ ปี 2563-2566

| แผนยุทธศาสตร์สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ปี 2563-2566                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                        |                                                                                                |          |                          |    |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------|----|----|----|
| เป้าประสงค์ (Goal)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | กลยุทธ์ (strategic Initiatives)                                                        | ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ (KPIs)                                                                     | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย (ปีงบประมาณ) |    |    |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                        |                                                                                                |          | 63                       | 64 | 65 | 66 |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างงานวิจัยเพื่อสนับสนุนการพัฒนานโยบายสุขภาพที่สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพ สุขภาวะโลก และพลพพลัง                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                        |                                                                                                |          |                          |    |    |    |
| 1. เกิดผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ด้าน Global Health, Health Policy and Development ในระดับชาติและระดับนานาชาติ<br><br>2. เกิดผลงานวิจัยที่นำไปขับเคลื่อนนโยบายสุขภาพ (Policy Advocacy)<br><br>3. เกิดระบบงานที่สนับสนุนทุนวิจัย และการขอทุนวิจัย (แหล่งทุน) ที่มีประสิทธิภาพ<br><br>4. เกิดเครือข่ายงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในระดับสากล | 1. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อความเป็นผู้นำด้าน Global Health, Health Policy and Development | 1.1 จำนวนผลงานวิจัยด้าน Global Health, Health Policy and Development ที่ตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ | เรื่อง   | 50                       | 50 | 50 | 50 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                        | 1.2 จำนวนผลงานวิจัยด้าน Global Health, Health Policy and Development ที่ตีพิมพ์ในระดับชาติ     | เรื่อง   | 8                        | 10 | 12 | 14 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                        | 1.3 จำนวนผลงานวิจัยที่ใช้ประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนนโยบายและการพัฒนาสุขภาพ                       | เรื่อง   | 2                        | 3  | 4  | 5  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2. พัฒนาระบบส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเชิงรุก                                         | 2.1 ระบบสนับสนุนการวิจัยที่มีการประสานงานอย่างครบวงจร                                          | ระบบ     | 1                        | 1  | 1  | 1  |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 การศึกษาเพื่อสร้างผู้นำด้านนโยบายสุขภาพ การพัฒนาสุขภาพ สุขภาวะโลก และพลพพลัง                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                        |                                                                                                |          |                          |    |    |    |
| 1. ผลิตบ้ณิตติที่สอดคล้องกับ Outcome Based                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1. พัฒนาลั้กสูตรการศึกษาลตามมาตรฐาน AUN-QA                                             | 1.1 ร้อยละของลั้กสูตรที่ได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานระดับสากล                               | ลั้กสูตร | -                        | 1  | 1  | 2  |

| แผนยุทธศาสตร์สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ปี 2563-2566                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                         |                                                                                                      |                            |                          |     |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|-----|-----|-----|
| เป้าประสงค์ (Goal)                                                                                                                                                                                                                                                                                     | กลยุทธ์ (strategic Initiatives)                                                                                         | ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ (KPIs)                                                                           | หน่วยนับ                   | ค่าเป้าหมาย (ปีงบประมาณ) |     |     |     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                         |                                                                                                      |                            | 63                       | 64  | 65  | 66  |
| Education และความ<br>ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต<br>2. หลักสูตรได้รับการรับรอง<br>Accreditation ในระดับ<br>AUN-QA<br>3. บัณฑิตได้รับรางวัลใน<br>ระดับชาติและนานาชาติ ด้าน<br>การขับเคลื่อนนโยบาย<br>สาธารณะและการพัฒนา<br>สุขภาพ<br>4. ผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้นำ<br>ทางด้านนโยบายสาธารณสุข<br>และภาวะสุขภาพโลก |                                                                                                                         | 1.2 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการ<br>ประเมินโดยมหาวิทยาลัย                                           | ร้อยละ                     | 100                      | 100 | 100 | 100 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                         | 1.3 จำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้น                                                                           | คน                         | 35                       | 40  | 45  | 50  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2. พัฒนาระบบส่งเสริมและสนับสนุน<br>การศึกษาเชิงรุก                                                                      | 2.1 หลักสูตรของส่วนงานที่มีความ<br>ยืดหยุ่นเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถ<br>เลือกเรียนได้ตามความต้องการ | หลักสูตร                   | 1                        | 3   | 3   | 3   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3. ยกระดับคุณภาพระบบบริการ<br>การศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิต                                                                   | 3. จำนวนนักศึกษาที่ได้รับการพัฒนา<br>ตามวัตถุประสงค์หลักสูตร                                         | คน                         | 35                       | 40  | 45  | 50  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4. สร้างและพัฒนาเครือข่ายและ<br>ศิษย์เก่าสัมพันธ์ (AIHD Stay<br>Connected)                                              | 4.1 จำนวนเครือข่ายความร่วมมือด้าน<br>งานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ                                    | เครือข่าย                  | 2                        | 3   | 3   | 3   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                         | 4.2 จำนวนความร่วมมือ/ศิษย์เก่าที่<br>กลับมาพัฒนาสถาบันฯ/มหาวิทยาลัย                                  | คน                         | 5                        | 5   | 10  | 10  |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 การจัดการเรียนรู้และการบริการวิชาการที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนสังคมด้านสุขภาพะโลก นโยบายสุขภาพ การพัฒนา<br>สุขภาพและพหุผลพลั่ง                                                                                                                                  |                                                                                                                         |                                                                                                      |                            |                          |     |     |     |
| 1. มีศูนย์ความเป็นเลิศด้าน<br>Global Health และ<br>Health Policy and<br>Development เพื่อ<br>ขับเคลื่อนงานบริการวิชาการ<br>สู่สังคม                                                                                                                                                                    | 1. พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม<br>ขับเคลื่อนด้าน Global Health และ<br>Health Policy and<br>Development และ Active<br>Ageing | 1. จำนวนหลักสูตรจัดฝึกอบรมใน<br>ประเทศ/นานาชาติ                                                      | หลักสูตร<br>(ใน<br>ประเทศ) | 8                        | 9   | 10  | 11  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                         |                                                                                                      | หลักสูตร<br>(นานาชาติ<br>) | 12                       | 14  | 16  | 18  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2. เสริมสร้างและพัฒนาเครือข่าย<br>ความร่วมมือด้านการวิชาการและ<br>นวัตกรรมระดับนานาชาติ                                 | 2. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือด้าน<br>การวิชาการและนวัตกรรมระดับ<br>นานาชาติ                           | เครือข่าย                  | 30                       | 35  | 40  | 45  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3. ให้บริการวิชาการแก่สังคมเพื่อ<br>พัฒนาสังคมที่ยั่งยืน                                                                | 3.1 จำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการให้แก่<br>ชุมชน สังคม โดยไม่คิดค่าตอบแทน                                 | กิจกรรม                    | 10                       | 10  | 10  | 10  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                         | 3.2 ร้อยละของโครงการบริการวิชาการ<br>ที่สร้างรายได้ให้กับส่วนงาน (PA ใหม่<br>ของมหาวิทยาลัย)         | ร้อยละ                     | 70                       | 70  | 70  | 70  |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                         |                                                                                                      |                            |                          |     |     |     |
| 1. เกิดแผนพัฒนาสมรรถนะ<br>บุคลากรที่ครอบคลุมทุกสาย<br>งาน สายวิชาการ/สาย<br>สนับสนุน<br>2. บุคลากรได้รับการพัฒนา<br>สมรรถนะบุคลากรตาม                                                                                                                                                                  | 1. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ<br>บุคลากรที่ครอบคลุมทุกสายงาน<br>สายวิชาการ/สายสนับสนุน                                        | 1. ระดับความสำเร็จของแผนการ<br>พัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมทุก<br>สายงาน                            | ระดับ                      | 100                      | 100 | 100 | 100 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อ<br>สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร                                                                  | 2. ผลการประเมินระดับสมรรถนะของ<br>บุคลากรทุกสายงานที่ได้รับการพัฒนา                                  | ระดับ                      | 7                        | 7   | 8   | 8   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3. พัฒนาระบบข้อมูลมหาศาล (Big<br>Data)                                                                                  | 3.1 มีฐานข้อมูลสนับสนุนการ<br>ดำเนินงานครอบคลุมทุกพันธกิจ                                            | ฐานข้อมูล                  | 1                        | 1   | 1   | 1   |

| แผนยุทธศาสตร์สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ปี 2563-2566                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                          |                                                                                                                      |               |                          |     |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|-----|-----|-----|
| เป้าประสงค์ (Goal)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | กลยุทธ์ (strategic Initiatives)                          | ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ (KPIs)                                                                                           | หน่วยนับ      | ค่าเป้าหมาย (ปีงบประมาณ) |     |     |     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                          |                                                                                                                      |               | 63                       | 64  | 65  | 66  |
| แผนพัฒนาฯ ทุกสายงาน<br>ครอบคลุมทุกพันธกิจ<br>3. เกิดระบบการบริหารข้อมูล (Big Data) ครอบคลุมทุกพันธกิจ<br>4. เกิดระบบการบริหารความเสี่ยง (ERM)<br>5. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพบุคลากร<br>6. มีระบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน<br>7. บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานและมีความสุขระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน<br>8. มีระบบการบริหารจัดการของสถาบันฯ ตามหลักธรรมาภิบาล<br>9. ส่วนงานมีภาพลักษณ์องค์กรที่ดี<br>10. ส่วนงานมีการพัฒนาความเป็น Green Institute ที่สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัยเชิงนิเวศน์ |                                                          | 3.2 ระดับความปลอดภัยของการบริหารจัดการข้อมูล Cyber Security                                                          | ระดับ         | 4                        | 4.2 | 4.5 | 4.8 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง (ERM)                    | 4. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง (ERM)                                                                                | กิจกรรม       | 2                        | 2   | 2   | 2   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 5. ยกระดับประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน           | 5. ระดับความสำเร็จของการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินที่สอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน         | ระดับ         | 3                        | 3   | 4   | 5   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 6. ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน | 6. จำนวนกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาต่อยอดสู่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน (R2R, KM, CQI, COP, Innovation) | กิจกรรม/ครั้ง | 6                        | 6   | 6   | 6   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 7. พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน                              | 7. ผลการประเมิน Happinometer ไม่น้อยกว่า 7 คะแนนทุกมิติ                                                              | คะแนน         | 7                        | 7   | 7   | 7   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 8. พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล            | 8. ผลการประเมินด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)                              | ระบบ          | 1                        | 1   | 1   | 1   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 9. สร้างเสริมภาพลักษณ์องค์กรเชิงรุก                      | 9. ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีของส่วนงานอยู่ในเกณฑ์ดี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80                                          | ร้อยละ        | 80                       | 85  | 90  | 95  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 10. พัฒนา Green Institute                                | 10. ระดับผลการประเมินการดำเนินกิจกรรมมหาวิทยาลัยเชิงนิเวศน์ไม่น้อยกว่าระดับ 4                                        | ระดับ         | 4                        | 4   | 4   | 5   |

จากการพิจารณาความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ทีมบริหารได้ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (KPIs) เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังแสดงในภาพที่ 2.9

ภาพที่ 2.9 การนำความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (KPIs)

| ความท้าทายเชิงกลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                               | ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                             | วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (KPIs)                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ด้านการศึกษา</b>                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างหลักสูตรและบรรลุมติวัตถุประสงค์ของแต่ละรายวิชา</li> <li>นักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรที่บัณฑิตวิทยาลัยกำหนดไว้</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณาจารย์และนักศึกษาสามารถร่วมกันจัดการเรียนการสอนทางออนไลน์ได้ ครบถ้วนตามโครงสร้างหลักสูตรและบรรลุมติวัตถุประสงค์ของแต่ละรายวิชา</li> <li>คณาจารย์และนักศึกษา มีระบบให้คำปรึกษาและดูแลนักศึกษาอย่างใกล้ชิด ผ่านการติดตามทางออนไลน์จนสำเร็จการศึกษา</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณาจารย์วัดผลประมวลความรู้ของนักศึกษาเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของบัณฑิตวิทยาลัย และนักศึกษามีความพึงพอใจในระดับดีแต่ละรายวิชา</li> <li>นักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรได้ร้อยละ 85 ตามระยะเวลาของหลักสูตรที่บัณฑิตวิทยาลัยกำหนดไว้</li> </ul> |

| ความท้าทายเชิงกลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (KPIs)                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนนักศึกษาที่ศึกษาแต่ละหลักสูตรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีช่องทางเพิ่มโอกาสด้วยทุนสนับสนุนการศึกษา</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>นักศึกษาที่ศึกษาแต่ละหลักสูตรจำนวนเป็นไปตามเป้าหมาย</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| <b>ด้านวิจัย</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>การดำเนินการวิจัยให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>การได้รับทุนสนับสนุนโครงการวิจัยอย่างต่อเนื่อง</li> <li>บทบาทของสถาบันฯ ต่อการมีส่วนร่วมด้านการวิจัยในสถานการณ์ COVID-19</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>การมีเครือข่ายความร่วมมือด้านวิจัยที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ</li> <li>คณะผู้วิจัยของโครงการ และบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันฯ ติดต่อประสานงานกับเครือข่ายความร่วมมือ/แหล่งทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง</li> <li>สถาบันฯ มีเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดประชุมร่วมกับแหล่งทุนและเครือข่ายวิจัย</li> <li>มีบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีความรู้ความสามารถในการทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ COVID-19</li> <li>สถาบันฯ มี Journal of Public Health and Development ที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบส่งเสริมและสนับสนุนการงานวิจัยเพื่อให้งานวิจัยเสร็จตามระยะเวลาไม่น้อยกว่าร้อยละ 90</li> <li>ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของปีที่ผ่านมา</li> <li>เกิดการเผยแพร่ผลงานวิชาการที่เกี่ยวกับสถานการณ์ COVID-19 ไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง</li> </ul> |
| <b>ด้านบริการวิชาการ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้การจัดฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์มีคุณภาพเทียบเท่ากับการจัดฝึกอบรมแบบปกติ</li> <li>ความแตกต่างของทักษะและระดับความสามารถของวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมในการใช้เทคโนโลยี</li> <li>การมีบทบาทชี้นำต่อการมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ความรู้เพื่อป้องกันและปฏิบัติตนให้ห่างไกลจากโรค COVID-19</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบแอปพลิเคชันที่หลากหลายสามารถรองรับการเข้าถึงการเรียนออนไลน์ของผู้เข้ารับการอบรม</li> <li>มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนผ่านออนไลน์</li> <li>มีการจัดทำคู่มือ และคลิป VDO การอบรมรูปแบบออนไลน์ที่หลากหลายโปรแกรมที่ทางสถาบันฯ เลือกใช้ให้แก่วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม เพื่อนำไปพัฒนาดตนเอง</li> <li>มีเครือข่ายความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการจากหน่วยงานภายนอก เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ เรื่อง COVID-19 สู่สังคม</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความสำเร็จของการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90</li> <li>ระดับความรู้ความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90</li> <li>มีการเผยแพร่กิจกรรมวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ COVID-19 ไม่น้อยกว่า 20 ครั้ง</li> </ul>                                           |

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

#### (1) แผนปฏิบัติการ

สถาบันฯ ได้มีการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปี 2563-2565 และมีการวางแผนการปฏิบัติการรายปีของสถาบันฯ โดยผู้อำนวยการสถาบันฯ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เลขานุการสถาบันฯ ประธานหลักสูตร และหัวหน้างานร่วมกันระดมความคิดเห็นจัดทำแผนงาน/โครงการ และมีการจัดสรรทรัพยากรแต่ละแผนงาน/โครงการให้มีความเหมาะสมโดยผ่านคณะกรรมการจัดทำงบประมาณ ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติสามารถสรุปได้ดังนี้ (ภาพที่ 2.10)

1. งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมา และผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงานในปีที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ทีมบริหารใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติการ

2. จัดประชุมเพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการ โดยผู้อำนวยการสถาบันฯ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เลขานุการสถาบันฯ ประธานหลักสูตร หัวหน้างาน และผู้แทนแต่ละหน่วยงานร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ

3. งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ ดำเนินการรวบรวมแผนงาน/โครงการ ของแต่ละหน่วย เพื่อจัดทำเป็นร่างแผนปฏิบัติการของสถาบันฯ เสนอต่อคณะกรรมการจัดทำงบประมาณเพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณแต่ละงาน แผนงาน/โครงการให้มีความเหมาะสม

4. ดำเนินการเสนอร่างแผนปฏิบัติการของสถาบันฯ ต่อคณะกรรมการประจำสถาบันฯ เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะต่อไป

5. ดำเนินการปรับปรุงร่างแผนปฏิบัติการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประจำสถาบันฯ และนำเสนอต่อผู้อำนวยการสถาบันฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ

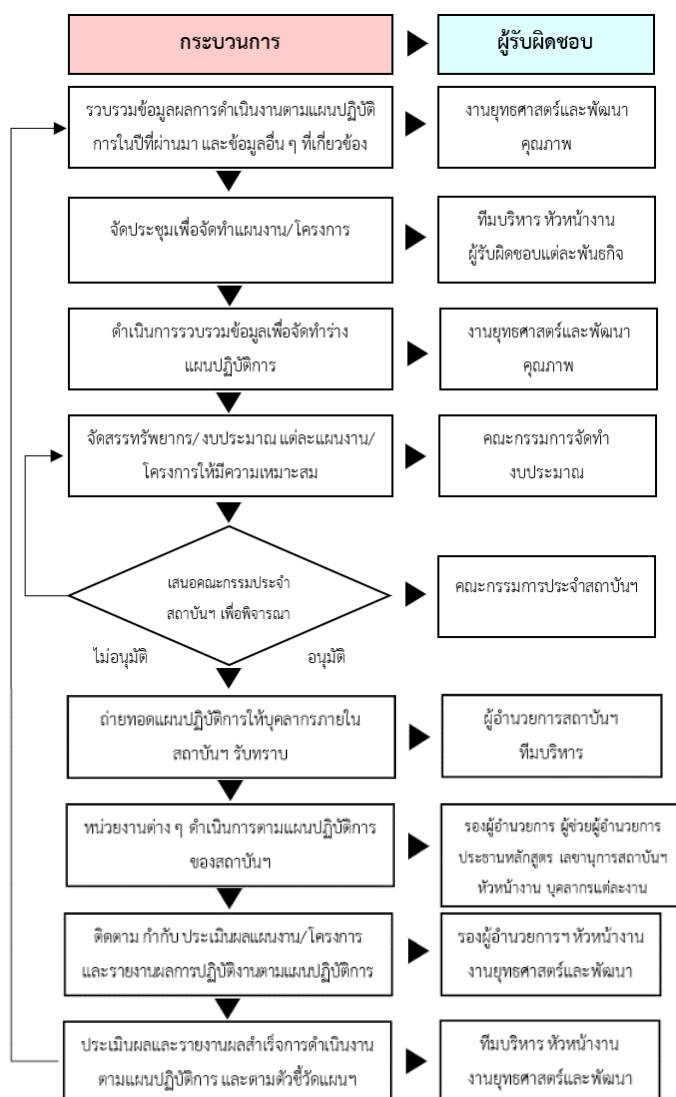
6. ผู้อำนวยการสถาบันฯ และทีมบริหารถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้บุคลากรภายในสถาบันฯ ได้รับทราบผ่านการประชุมบุคลากรสถาบันฯ เพื่อเป็นการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

7. หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของสถาบันฯ โดยมีการรองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เลขานุการสถาบันฯ ประธานหลักสูตร หัวหน้างาน กำกับดูแลแผนงาน/โครงการ ที่รับผิดชอบ

8. ติดตาม กำกับ ประเมินผลแผนงาน/โครงการ และรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบทุก 3 เดือน (ตามไตรมาส) เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

9. ประเมินผลและรายงานผลสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ และตามตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการในปีถัดไป

ภาพที่ 2.10 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ



ภาพที่ 2.11 แผนยุทธศาสตร์สถาบันฯ ปี 2563-2565 ถ่ายทอดลงสู่แผนปฏิบัติการ

| กลยุทธ์                                                                                                                             | แผนงาน/ โครงการ                                                                       | ตัวชี้วัด                                                                                     | หน่วยนับ | เป้าหมาย |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| <b>ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างงานวิจัยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพที่สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพ สุขภาวะโลก และพลพลพลัง</b> |                                                                                       |                                                                                               |          |          |
| 1. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อความเป็นผู้นำด้าน Global Health, Health Policy and Development                                              | 1. โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพอาจารย์และนักวิจัย                                   | 1. จำนวนผลงานวิจัยด้าน Global Health, Health Policy and Development ที่ตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ | เรื่อง   | 50       |
|                                                                                                                                     | 1.1 การติดตามข้อมูลแหล่งทุน                                                           |                                                                                               |          |          |
|                                                                                                                                     | 1.2 การพัฒนาโครงการวิจัยแหล่งทุน                                                      |                                                                                               |          |          |
| 2. โครงการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ งานวิจัยร่วมกับอาจารย์                                                                        | 2. โครงการสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนนโยบายและเชิงสังคม | 2. จำนวนผลงานวิจัยด้าน Global Health, Health Policy and Development ที่ตีพิมพ์ในระดับชาติ     | เรื่อง   | 8        |
|                                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                               |          |          |
|                                                                                                                                     |                                                                                       | 3. จำนวนผลงานวิจัยที่ใช้ประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนนโยบายและการพัฒนาสุขภาพ                       | เรื่อง   | 2        |

| กลยุทธ์                                                                                             | แผนงาน/ โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                  | ตัวชี้วัด                                                                                   | หน่วยนับ | เป้าหมาย |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
|                                                                                                     | 3.1 MU-Active Aging Policy Watch<br>3.2 การบริหารจัดการข้อมูลด้านการวิจัยสำหรับ WHO-CC for DHS Management & IPCHS<br>3.3 ASEAN PHC Information Center<br>4. โครงการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพวารสารและการพัฒนาให้เข้าสู่ฐานข้อมูล Scopus<br>4.1 ASEAN Journal for Health Development |                                                                                             |          |          |
| 2. พัฒนาระบบส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเชิงรุก                                                      | 5. โครงการบริหารจัดการสนับสนุนงานวิจัยอย่างครบวงจรและพัฒนาฐานข้อมูลด้านการวิจัย                                                                                                                                                                                                  | 4. ระบบสนับสนุนการวิจัยที่มีการประสานงานอย่างครบวงจร                                        | ระบบ     | 1        |
| <b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การศึกษาเพื่อสร้างผู้นำด้านนโยบายสุขภาพ การพัฒนาสุขภาพ สุขภาวะโลก และพลพัฒน์</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                             |          |          |
| 1. พัฒนาหลักสูตรการศึกษาตามมาตรฐาน AUN-QA                                                           | 1. โครงการต่อยอดหลักสูตรสู่การประเมินในระดับอาเซียน ASEAN University Network Quality Assurance (AUN-QA) (3 หลักสูตร)<br>1.1 MPH<br>1.2 MA in Addiction Studies<br>1.3 PhD in Health and Sustainable development                                                                  | 1. ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานระดับสากล                             | หลักสูตร | -        |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2. ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการประเมินโดยมหาวิทยาลัย                                       | ร้อยละ   | 100      |
|                                                                                                     | 2. โครงการการพัฒนา New Track ของ MPH (Social Health Protection)<br>3. โครงการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้เรื่อง Global Health, Health Policy and Development และ Active Aging<br>4. การแต่งตั้ง Adjunct Professor                                                                    | 3. จำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้น                                                                   | คน       | 35       |
| 2. พัฒนาระบบส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาเชิงรุก                                                      | 5. โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต<br>5.1 ตะกร้าวิชา<br>5.2 E-learning<br>5.3 Learning at the Workplace หรือ Distant Learning                                                                                                                                                | 4. หลักสูตรของส่วนงานที่มีความยืดหยุ่นเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความต้องการ | หลักสูตร | 1        |
| 3. ยกระดับคุณภาพระบบบริการการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิต                                                   | 4. การบริหารจัดการระบบบริหารการศึกษาย่างมืออาชีพ<br>4.1 M&E<br>4.2. บริหารจัดการข้อมูลด้านการศึกษา<br>4.3. Exchange Student<br>4.4. พัฒนานักศึกษา                                                                                                                                | 5. จำนวนนักศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามวัตถุประสงค์หลักสูตร                                    | คน       | 35       |

| กลยุทธ์                                                                                                                                                    | แผนงาน/ โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ตัวชี้วัด                                                                           | หน่วยนับ            | เป้าหมาย |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| 4. สร้างและพัฒนาเครือข่ายและศิษย์เก่าสัมพันธ์ (AIHD Stay Connected)                                                                                        | 5. โครงการการพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่าสัมพันธ์เพื่อสร้างความผูกพัน Alumni Stay Connected                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 6. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือด้านงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ                        | เครือข่าย           | 2        |
|                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 7. จำนวนความร่วมมือ/ศิษย์เก่าที่กลับมาพัฒนาสถาบันฯ/มหาวิทยาลัย                      | คน                  | 5        |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 การจัดการเรียนรู้และการบริการวิชาการที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนสังคมด้านสุขภาพโลก นโยบายสุขภาพการพัฒนาสุขภาพและพหุผล |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                     |                     |          |
| 1. พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมขับเคลื่อนด้าน Global Health และ Health Policy and Development และ Active Ageing                                                 | 1. โครงการจัดฝึกอบรมระยะสั้น (ไทย) อาทิ <ul style="list-style-type: none"><li>- Mini MM in Health</li><li>- Lifestyle Medicine</li><li>- การพัฒนาศักยภาพ (Hard skill) ให้แก่คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมสุขภาพตำบล</li><li>- การบริหารจัดการประชุมระหว่างประเทศ</li><li>- การจัดหลักสูตรฝึกอบรมในประเทศอื่น ๆ</li></ul>                                                                                                                          | 1. จำนวนหลักสูตรจัดฝึกอบรมในประเทศ/นานาชาติ                                         | หลักสูตร (ในประเทศ) | 8        |
|                                                                                                                                                            | 2. โครงการจัดฝึกอบรมระยะสั้น /ศึกษาดูงาน (นานาชาติ) อาทิ <ul style="list-style-type: none"><li>- Implementation Sciences</li><li>- Social Health Protection</li><li>- Programs Supported by TICA</li><li>- Programs Supported by WHO</li><li>- Short Course Training by requested</li></ul>                                                                                                                                                  |                                                                                     | หลักสูตร (นานาชาติ) | 12       |
| 2. เสริมสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิชาการและนวัตกรรมระดับนานาชาติ                                                                            | 3. โครงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิชาการและนวัตกรรมระดับนานาชาติ <ul style="list-style-type: none"><li>3.1 Center for Community Ownership through SEP</li><li>3.2 AUN-HPN</li><li>3.3 MUGH</li><li>3.4 RTF-SPH (ILO)</li></ul>                                                                                                                                                                                                      | 2. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิชาการและนวัตกรรมระดับนานาชาติ                  | เครือข่าย           | 30       |
| 3. ให้บริการวิชาการแก่สังคมเพื่อพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน                                                                                                       | 4. โครงการให้บริการวิชาการสู่สังคมเพื่อพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน <ul style="list-style-type: none"><li>4.1 จัดประชุมวิชาการ หรือกิจกรรมวิชาการในการขับเคลื่อนนโยบายชั้นนำสังคมด้าน Global Health, Health Policy and Development และ Active Aging</li><li>4.2 จัดบรรยายพิเศษ (Public Speaking Series)</li><li>4.3 บริการวิชาการให้แก่พื้นที่ ชุมชนสังคม (โครงการ MAP-C)</li><li>4.4 โครงการถอดบทเรียนพัฒนาศักยภาพ (Soft skill) พี่เลี้ยง</li></ul> | 4. จำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการให้แก่ชุมชน สังคม โดยไม่คิดค่าตอบแทน                     | กิจกรรม             | 10       |
|                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5. ร้อยละของโครงการบริการวิชาการที่สร้างรายได้ให้กับส่วนงาน (PA ใหม่ของมหาวิทยาลัย) | ร้อยละ              | 70       |

| กลยุทธ์                                                                      | แผนงาน/ โครงการ                                                                                                                                                                                                                                     | ตัวชี้วัด                                                                                                            | หน่วยนับ       | เป้าหมาย |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|
|                                                                              | 4.5 โครงการสนับสนุนการพัฒนาระบบเฝ้าระวัง เพื่อการป้องกันและควบคุมโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง                                                                                                                                                               |                                                                                                                      |                |          |
| <b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน</b> |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                      |                |          |
| 1. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ครอบคลุมทุกสายงานสายวิชาการ/สายสนับสนุน     | 1. โครงการวิเคราะห์หัตถดราม่ากำลังให้สอดคล้องตามภารกิจของสถาบันฯ<br>- จัดทำแผนวิเคราะห์หัตถดราม่ากำลังและแผนพัฒนาบุคลากร<br>- กิจกรรมพี่สอนน้อง (Coaching)                                                                                          | 1. ระดับความสำเร็จของแผนการพัฒนาศักยภาพบุคคลที่ครอบคลุมทุกสายงาน                                                     | ระดับ          | 100      |
| 2. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร                           | 2. โครงการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องตามภารกิจของสถาบันฯ<br>2.1 กิจกรรมพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามสายงาน<br>2.2 กิจกรรมพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรสู่ Global Talent                                                        | 2. ผลการประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรทุกสายงานที่ได้รับการพัฒนา                                                      | ระดับ          | 7        |
| 3. พัฒนาระบบข้อมูลมหาศาล (Big Data)                                          | 3. โครงการพัฒนาระบบข้อมูลมหาศาล (Big Data) เพื่อครอบคลุมทุกพันธกิจ<br>3.1 กิจกรรมพัฒนาระบบข้อมูลมหาศาล (Big Data) เพื่อรองรับการดำเนินงานของสถาบันฯ ทุกพันธกิจ<br>3.2 กิจกรรมพัฒนาระบบความปลอดภัยของการบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์กร Cyber Security | 3. มีฐานข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงานครอบคลุมทุกพันธกิจ                                                                 | ฐานข้อมูล      | 1        |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                     | 4. ระดับความปลอดภัยของการบริหารจัดการข้อมูล Cyber Security                                                           | ระดับ          | 4        |
| 4. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง (ERM)                                        | 4. โครงการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง<br>4.1 กิจกรรมวิเคราะห์ความเสี่ยงจากสภาพคล่องทางการเงิน<br>4.2 กิจกรรมพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ                                                                          | 5. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง (ERM)                                                                                | กิจกรรม        | 2        |
| 5. ยกระดับประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน                               | 5. โครงการยกระดับประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>5.1 กิจกรรม High Performance, High Payment                                                                                                                                                 | 6. ระดับความสำเร็จของการจัดสรรสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่สอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน    | ระดับ          | 3        |
| 6. ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน                     | 6. โครงการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อต่อยอดสู่เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ<br>6.1 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในส่วนงาน (KM)                                                                                                                  | 7. จำนวนกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาต่อยอดสู่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน (R2R, KM, CQI, COP, Innovation) | กิจกรรม/ ครั้ง | 6        |

| กลยุทธ์                                       | แผนงาน/ โครงการ                                                                                                                                                                                                                            | ตัวชี้วัด                                                                               | หน่วยนับ | เป้าหมาย |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
|                                               | 6.2 กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)                                                                                                                                                |                                                                                         |          |          |
| 7. พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร         | 7. โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร<br>- กิจกรรมพัฒนาสุขภาพชาวอาเซียน                                                                                                                                                             | 8. ผลการประเมิน Happinometer ไม่น้อยกว่า 7 คะแนนทุกมิติ                                 | คะแนน    | 7        |
| 8. พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล | 8. โครงการทบทวนประกาศ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                              | 9. ผลการประเมินด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) | ระบบ     | 1        |
| 9. สร้างเสริมภาพลักษณ์องค์กรเชิงรุก           | 9. โครงการประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์ องค์กรเชิงรุก<br>- กิจกรรมประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์สถาบันฯ ในสื่อสังคมทุกช่องทาง<br>10. โครงการเฉลิมพระเกียรติ 65 พรรษา สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี 2 เมษายน 2563 | 10. ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีของ ส่วนงานอยู่ในเกณฑ์ดี ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80          | ร้อยละ   | 80       |
| 10. พัฒนา Green Institute                     | 11. โครงการ Smart Building<br>12. โครงการพัฒนาด้านกายภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม<br>13. โครงการปรับปรุงพื้นที่ห้องสมุด (Shared Learning Space and Hall of Fame and PHC Learning Centre)                                                  | 11. ระดับผลการประเมินการดำเนิน กิจกรรมมหาวิทยาลัยเชิงนิเวศน์อยู่ ไม่น้อยกว่าระดับ 4     | ระดับ    | 4        |

## (2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

จากการจัดทำแผนปฏิบัติการระดับสถาบันฯ ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้มีการถ่ายทอดจากแผนปฏิบัติงานของสถาบันฯ ลงสู่การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนโดยการจัดทำเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล Performance Agreement (PA) เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการผลักดันและขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์และบรรลุมิติทัศน์ของสถาบันฯ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน ซึ่งผลการประเมินการปฏิบัติงานดังกล่าวจะนำมาพิจารณาประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน การพิจารณาต่อสัญญาจ้าง และการให้ค่าตอบแทนตามผลลัพธ์ตามการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผลการประเมินจะนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่จำเป็นตามสายงานนั้น ๆ ต่อไป นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญที่ทีมบริหารคำนึงถึงต่อการนำแผนปฏิบัติการและกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ คือ วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการสร้างความร่วมมือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานบุคคลและบริหารผลงาน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ งบประมาณ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ได้นำมาประกอบการวางแผนแนวทางการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยเสริมที่ดำเนินการไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานให้มีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ผู้ปฏิบัติ ในการถ่ายทอดการปฏิบัติการสู่ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ สถาบันฯ ใช้การประชุม การ

นำเสนอ เอกสารประชาสัมพันธ์ รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลบนเว็บไซต์ของสถาบันฯ เพื่อเป็นการสื่อสารให้ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือมีความเข้าใจในความต้องการ ความคาดหวัง และการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการของสถาบันฯ

### (3) การจัดสรรทรัพยากร

ในการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สถาบันฯ มีระบบการดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการสถาบันฯ รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ฝ่ายต่าง ๆ และผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฯ จากงบประมาณที่ได้การจัดสรรมาจากมหาวิทยาลัยตามคำขอตั้งงบประมาณประจำปี ซึ่งการตั้งงบประมาณที่มาจากงบประมาณแผ่นดินจะถูกจัดสรรใช้จ่ายในด้านบุคลากร และสาธารณูปโภคของสถาบันฯ ในส่วนงบประมาณที่มาจากเงินรายได้สถาบันฯ จะถูกจัดสรรไปใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินการแต่ละแผนงาน/โครงการตามพันธกิจ โดยมีการประชุมจัดทำงบประมาณโดยคณะกรรมการจัดทำงบประมาณซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร คณาจารย์ หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่การเงิน ร่วมกันพิจารณาคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยพิจารณาจากความจำเป็นเร่งด่วนและจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ และรายการตามหมวดรายจ่ายจะนำเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ก่อนนำเสนอไปยังมหาวิทยาลัย ซึ่งสถาบันฯ จะมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินการแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการในแต่ละปี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจหลักของสถาบันฯ โดยการจัดทำเรื่องของงบประมาณมีแผนในการจัดทำ กลางปี และประจำปี มีการรายงานผลเป็นประจำทุกไตรมาส และเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณจะมีการจัดทำรายงานประจำปีเพื่อเผยแพร่ผลการดำเนินงานเพื่อให้ผู้อำนวยการสถาบันฯ และทีมบริหารรับทราบข้อมูลการเบิกจ่ายเงินของสถาบันฯ และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจด้านการเงิน และพิจารณาจัดตั้งงบประมาณในปีถัดไป นอกจากนี้สถาบันฯ ยังได้มีการนำเงินรายได้สะสมไปลงทุน เช่น การลงทุนในหน่วยลงทุนของกองบริหารสินทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นต้น รวมทั้งมีการเปิดให้เข้าห้องประชุมและพื้นที่ของสถาบันฯ ในการจัดประชุมต่าง ๆ เพื่อหารายได้เข้าสถาบันฯ และมีการติดตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรให้มีความเพียงพอต่อการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน โดยมีงานคลังและพัสดุประสานงานอำนวยความสะดวก

### (4) แผนด้านบุคลากร

ด้านบุคลากรสถาบันฯ มีการทบทวนอัตรากำลังและแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยแผนระยะสั้นจะมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานตามพันธกิจใหม่ที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยและการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นให้มีการจัดสรรอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติการภารกิจหลักที่สำคัญในกรณีการลาออก การเกษียณอายุงาน การลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น ด้านบุคลากรสายวิชาการ สถาบันฯ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอน ทักษะที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอน และการสนับสนุนการขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น สนับสนุนและส่งเสริมทักษะด้านการวิจัย การแสวงหาแหล่งทุน และการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติ การมีส่วนร่วมในด้านการบริการวิชาการ การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สาธารณะ และการมีส่วนร่วมทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ด้านบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันฯ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือคณาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเดิมและสรรหาบุคลากรใหม่เพื่อดำเนินงานด้านการขับเคลื่อนนโยบายสุขภาพตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นสำนักงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนด้านการสร้างเสริมสุขภาพ (AUN-HPN) เพื่อขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาพในมหาวิทยาลัยสมาชิกในกลุ่มประเทศอาเซียน นอกจากนี้สถาบันฯ ยังได้มีการวางแผน

เพื่อพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ (1) การทำงานแบบ Work buddy โดยผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานหลักไม่สามารถทำงานได้ เช่น กรณีเจ็บป่วย ลาพักผ่อน หรือติดภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น (2) การเตรียมผู้ปฏิบัติงานทดแทนในกรณีที่ผู้ที่จะเกษียณอายุงาน โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลล่วงหน้า 5 ปี ว่าจะมีบุคลากรในหน่วยงานใดที่เกษียณอายุงานบ้าง และให้แต่ละหน่วยงานมีการวางแผนล่วงหน้าในการกำหนดบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่แทนและให้มีการเรียนรู้งานและสอนงานจากรุ่นพี่ล่วงหน้าเพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างระหว่างการดำเนินงาน (3) การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษให้กับบุคลากร โดยจัดโครงการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาอังกฤษในระดับต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร โดยให้ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศที่ปฏิบัติที่สถาบันฯ เป็นวิทยากรในการอบรมดังกล่าว สำหรับด้านการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สถาบันฯ ได้ใช้ผลการประเมินจาก Performance Agreement (PA) ความต้องการของบุคลากร และความจำเป็นของสมรรถนะหลักตามสายงาน มาจัดทำแผนเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง นอกจากนี้สถาบันฯ ยังได้มีประกาศสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองตามความรู้ความสามารถ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้

นอกจากนี้ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สถาบันฯ ได้มีการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนโดยการจัดกิจกรรม Workshop การใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในยุค New Normal สำหรับคณาจารย์และบุคลากรงานการศึกษาและงานสื่อสารองค์กร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ เทคนิคการออกแบบการเรียนการสอนออนไลน์และสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับโปรแกรมระบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### (5) ตัววัดผลการดำเนินงาน

สถาบันฯ มีการวัดผลการดำเนินงานของสถาบันฯ โดยใช้การรายงานผลตามตัวชี้วัดข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) โดยมีการกำหนดเป้าหมายและการถ่ายทอดลงไปยังหน่วยงานต่าง ๆ และมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานมีการรายงานผลเป็นประจำทุกเดือนให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ ได้รับทราบ และให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งมีการติดตามผลเพื่อรายงานผลไปยังมหาวิทยาลัยตามรายไตรมาส นอกจากนี้สถาบันฯ ยังมีการวัดผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสถาบันฯ และแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยเช่นกันโดยมีการกำกับ ติดตามรายงานผลการดำเนินงานทุก 3 เดือน (ตามรายไตรมาส) เพื่อเป็นการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานดังกล่าวบรรลุตามเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ต่อไป

#### (6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการ ผู้อำนวยการสถาบันฯ ทีมบริหาร และผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ จะร่วมกันกำหนด/ ทบทวนเป้าหมายตัวชี้วัดตามข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณที่ผ่านมา โดยมีการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา หากตัวชี้วัดใดไม่บรรลุเป้าหมายหรือน้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดนั้นดำเนินการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและดำเนินการปรับปรุง และมีการติดตามรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบเป็นประจำทุกเดือน นอกจากนี้สถาบันฯ ยังนำผลการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ผ่านมามาตั้งคำถามใช้ประกอบการพิจารณาการกำหนดค่าเป้าหมายในการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน (MU-KPI) ในปีงบประมาณถัดไปอีกด้วย เพื่อให้เห็นถึงแนวโน้มในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานจริงของสถาบันฯ

## ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ต้องมีการจัดทำและนำแผนปฏิบัติการใหม่หรือแผนปฏิบัติการที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว สถาบันฯ จะใช้ระบบและกลไกของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่จัดตั้งภายในสถาบันฯ โดยผู้ที่รับผิดชอบแผนงาน/โครงการเป็นผู้ดำเนินการแจ้งคณะกรรมการในชุดนั้น เพื่อจัดทำข้อเสนอเพื่อพิจารณาและตัดสินใจ และนำเสนอให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ เพื่อพิจารณาและตัดสินใจอีกครั้ง ในกรณีที่เป็นเรื่องที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วนมากและต้องมีการพิจารณาหรือได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการประจำสถาบันฯ สถาบันฯ จะมีการประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ในกรณีพิเศษเพื่อพิจารณาและลงความเห็นในเรื่องดังกล่าว หรือในกรณีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และมีเรื่องสำคัญที่ต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการประจำสถาบันฯ สถาบันฯ จะใช้การประชุมในรูปแบบออนไลน์หรือใช้การเวียนแจ้งผ่านทางอีเมลเพื่อให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ พิจารณาและลงความเห็น แต่หากสถานการณ์กรณีการเปลี่ยนแปลงเร่งด่วนหรือกรณีฉุกเฉิน การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการของสถาบันฯ จะเป็นการตัดสินใจของผู้อำนวยการสถาบันฯ โดยปรึกษาร่วมกันกับทีมบริหาร เพื่อร่วมกันคิด และกำหนดจัดทำแผนงาน/โครงการ และมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน/โครงการ นั้น ๆ ดำเนินการโดยทันที และจะมีการนำเรียนให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบต่อไป

นอกจากนี้สถาบันฯ ได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในสถาบันฯ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ฯ เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายในองค์กรตามภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน และเป็นไปตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (S) ด้านการดำเนินงาน (O) ด้านการเงิน (F) และด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (C) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และได้มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อควบคุมเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยมีการกำกับติดตามและรายงานผลให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ และมหาวิทยาลัยรับทราบเป็นประจำทุก 6 เดือน และหากผลการดำเนินการความเสี่ยงใดไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่มีแนวโน้มที่จะลดระดับลง จะมีการนำผลการดำเนินงานดังกล่าวให้ที่ประชุมคณะกรรมการยุทธศาสตร์ฯ รับทราบเพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับกิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงนั้น ๆ ให้มีความเหมาะสมเพื่อให้ความเสี่ยงดังกล่าวลดลงให้ได้มากที่สุด โดยในปีที่ผ่านมา พบว่า ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงหลังการควบคุมลดลง และความเสี่ยงบางเหตุการณ์ได้มีการบริหารจัดการเป็นที่เรียบร้อยแล้วและมีโอกาสน้อยมากที่จะเกิดขึ้น

## หมวด 3 ลูกค้า (Customers)

### 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

#### ก. การรับฟังลูกค้า

##### (1) ลูกค้าในปัจจุบัน

สถาบันฯ มีพันธกิจหลักให้บริการด้านการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการ ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าที่มาจากประเทศในภูมิภาคอาเซียนจะเข้ามารับบริการอย่างต่อเนื่องทุกปี สถาบันฯ จึงมุ่งเน้นในการสร้างความสัมพันธ์และการรักษาลูกค้า เพื่อความสำเร็จในตราระยะยาว โดยมีกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้า ประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ และกำหนดกลุ่มของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามพันธกิจหลักของสถาบันฯ โดยมีการรับฟังเสียงของลูกค้าที่หลากหลายรูปแบบแตกต่างกัน ได้แก่ การสอบถามลูกค้าผ่านแบบประเมินผลทุกครั้งที่มาใช้บริการ การสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ (Focus group นักศึกษาที่กำลังศึกษา) การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและที่พึงมีในอนาคตเกี่ยวกับการตัดสินใจเข้ารับบริการ หรือตัดสินใจผูกสัมพันธ์ของลูกค้าแบบมีข้อตกลงหรือทำสัญญา ความเห็นของลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับอย่างทันท่วงที การรับฟังเสียงของลูกค้าว่ามีความคิดเห็นอย่างไร รวมถึงข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะต่าง ๆ หากข้อมูลที่ได้รับมามีความจำเป็นต้องแก้ไขเร่งด่วน หน่วยงานที่รับผิดชอบจะดำเนินการทันที หากเป็นเรื่องนโยบาย ข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำเสนอให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณา เพื่อปรับปรุงแก้ไข หรือสามารถพัฒนาต่อยอด สนับสนุนความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น

##### (2) ลูกค้าในอนาคต

สถาบันฯ จัดให้มีระบบการรับฟังลูกค้าที่เป็นทั้งกลุ่มลูกค้าในอดีต ลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคต สำหรับการรับฟังเสียงลูกค้าในอดีต เช่น ศิษย์เก่า สถาบันฯ ได้มีช่องทางการติดต่อศิษย์เก่า ผ่านทางการจัดตั้งกลุ่มไลน์ กลุ่มของนักศึกษาที่จบไปแล้วแต่ละรุ่นบน facebook การสื่อสารโดยตรงผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาหรือคณาจารย์ผู้สอน และมีการสื่อสาร รับฟังเสียงของกลุ่มนี้โดยการเชิญเข้าร่วมกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของสถาบันฯ เช่น โครงการรุ่นพี่พบปะรุ่นน้องในวันสำเร็จการศึกษา กิจกรรมไหว้ครู เพื่อนำศิษย์เก่าเข้าร่วมกิจกรรมกับสถาบันฯ เวกีดังกล่าวจะเป็นช่องทางให้ศิษย์เก่าในการสื่อสารความต้องการมายังสถาบันฯ ส่วนการรับฟังเสียงของลูกค้าในอนาคต สถาบันฯ มีการรับฟังเสียงลูกค้าผ่านช่องทางเว็บไซต์ของสถาบันฯ โดยจะมีการแจ้งช่องทางการติดต่อสื่อสาร เช่น อีเมล เบอร์โทรติดต่อของหน่วยงานภายในของสถาบันฯ ให้กับกลุ่มลูกค้าในแต่ละพันธกิจสามารถติดต่อสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้เมื่อต้องการมีกิจกรรม roadshow ร่วมกับบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อการประชาสัมพันธ์และรับฟังข้อคิดเห็นผ่านทาง website และสื่อออนไลน์ต่าง ๆ นอกจากนี้สถาบันฯ ยังได้มีช่องทางการสื่อสารสำหรับลูกค้าของคู่แข่ง ได้แก่ การจัดกิจกรรมประชุมวิชาการทั้งระดับชาติและนานาชาติ การส่งอาจารย์ และนักวิชาการของสถาบันฯ เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุน เสียงของลูกค้าที่ได้มาในแต่ละพันธกิจจะนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด สถาบันฯ ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์สถานการณ์ และคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และเตรียมแผนงาน/โครงการไว้รองรับรับกลุ่มลูกค้าในอนาคต เช่น กลุ่มนักเรียนชาวต่างชาติที่มีแนวโน้มที่จะเข้ามาศึกษาโดยขอทุนสนับสนุนการศึกษามากขึ้น

ในปีงบประมาณ 2563 ประเทศไทยและทั่วโลกเริ่มประสบปัญหาการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID -19) ทำให้นักศึกษาต่างชาติไม่สามารถเดินทางเข้ามาศึกษาในประเทศไทยได้ สถาบันฯ ได้ปรับรูปแบบการเรียนสอนเป็นออนไลน์ และปรับการประชาสัมพันธ์แบบที่เคยออกไปพบลูกค้าในพื้นที่เป็นแบบออนไลน์ เช่น ร่วมโครงการ Active recruitment online ของบัณฑิตวิทยาลัย นอกจากการประชาสัมพันธ์ดังกล่าวยังมีบริการถึงกลุ่มเป้าหมายในการให้บริการวิชาการด้านฝึกอบรมลักษณะสัญจรไปยังพื้นที่ ซึ่งการรับฟังเสียงของลูกค้า ผู้รับบริการปัจจุบันถูกนำมาวิเคราะห์ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้านำไปสู่การให้บริการที่ดีในอนาคต

## ข. การจำแนกลูกค้าและผลิตภัณฑ์

### (1) การจำแนกลูกค้า

สถาบันฯ ได้จำแนกลูกค้าที่สำคัญ ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจของสถาบันฯ ได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ และการใช้สารสนเทศ สื่อสาร เพื่อรับฟังข้อมูลของลูกค้าตามกลุ่มต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อนำมาซึ่งการปรับปรุง และทำความเข้าใจความต้องการของตลาด เพื่อขยายบริการได้ตรงตามความต้องการ ดังนี้

ภาพที่ 3.1 การจำแนกกลุ่มลูกค้าและวิธีการสื่อสารตามพันธกิจ

| พันธกิจ          | ผู้รับบริการที่สำคัญ                                                                                                                                                                  | ลูกค้ากลุ่มอื่น                                                                                                               | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                               | วิธีการสื่อสารระหว่างกัน                                                                                                                                                                                   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การศึกษา         | นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา<br>- นักศึกษาไทย<br>- นักศึกษาต่างชาติ                                                                                                                       | - นักศึกษาปริญญาตรี                                                                                                           | - แหล่งทุนภายนอก เช่น TICA, ILO<br>- ผู้ใช้บัณฑิต                                                  | - การประชุม/สัมมนา<br>- การสำรวจความคิดเห็น<br>- ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์<br>- ระบบประชาสัมพันธ์ (email/ Facebook / line)<br>- Exit Interview<br>- กิจกรรม roadshow<br>- Active recruitment online |
| การวิจัย         | แหล่งทุนในการทำวิจัย<br>- แหล่งทุนภายในประเทศ<br>- แหล่งทุนต่างประเทศ                                                                                                                 | - แหล่งทุนที่มาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับด้านสุขภาพ<br>- แหล่งทุนจากภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม                                   | - ผู้ใช้งานวิจัย<br>- ผู้ให้ข้อมูล<br>- หน่วยงาน/ พื้นที่/ ชุมชนในการทำงานวิจัย<br>- แหล่งทุนวิจัย | - การประชุม/สัมมนา<br>- หนังสือเวียน<br>- การสื่อสารผ่านทางเว็บไซต์ ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน<br>- E-mail<br>- E-document                                                                                      |
| การบริการวิชาการ | - ผู้จ้างทำวิจัยและโครงการ<br>- ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรไทย<br>- ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรระดับนานาชาติ<br>- หน่วยงานภายนอกที่รับการถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านบริการวิชาการสู่สังคม<br>- | - นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้อง<br>- ผู้ที่ทำงานด้านสุขภาพในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม<br>- ผู้ที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | - แหล่งทุน<br>- หน่วยงานต้นสังกัด                                                                  | - แบบสอบถามความคิดเห็น ความพึงพอใจ<br>- การประชาสัมพันธ์<br>- การเข้าร่วมประชุม / กิจกรรม<br>- ระบบประชาสัมพันธ์ (E-mail/ Facebook / Line)                                                                 |

## (2) ผลลัพธ์

สถาบันฯ ใช้พันธกิจหลักเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และมีวิธีการสนับสนุนลูกค้าและกลไกสำคัญในการสื่อสารกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้า/ผู้รับบริการ มีความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารและเข้าถึงผลลัพธ์ของสถาบันฯ โดยมีการมอบหมายตามสายการบังคับบัญชาในการปฏิบัติงานสถาบันฯ โดยมีวิธีการสนับสนุนให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของสถาบันฯ ผ่านการประชาสัมพันธ์เชิงรุกโดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือราชการ โทรศัพท์ โทรสาร อีเมล ป้ายประชาสัมพันธ์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ รวมถึงการเพิ่มช่องทางให้ลูกค้า/ผู้รับบริการเข้าถึงกิจกรรม/โครงการของสถาบันฯ มากขึ้นผ่านทางเว็บไซต์สถาบันฯ สำหรับบุคลากรสถาบันฯ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนลูกค้าจะมีการประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติ และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ เช่นผู้รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์ เพื่อจัดทำและพัฒนาออกแบบข้อมูลให้ทันสมัย เพื่อสื่อสารไปยังลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และสร้างความมั่นใจในการสื่อสารกับลูกค้า

การค้นหาความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตร ได้มาจากการนำเอาสถานการณ์ปัจจุบัน มาตรฐานวิชาชีพ มคอ.1 ของแต่ละหลักสูตร ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ วิทยุทัศน์และพันธกิจของสถาบันและมหาวิทยาลัย การสัมภาษณ์ผู้ใช้บัณฑิต ศิษย์เก่า และนักศึกษาปัจจุบันในหลักสูตร เพื่อให้ข้อมูล แล้วนำข้อมูลผลการสำรวจ ความคิดเห็น ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของแต่ละกลุ่มมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบสนองตรงตามความต้องการ ของลูกค้า

ในปีที่ผ่านมาสถาบันฯ ได้พัฒนากลุ่มสาขาวิชา Social Health Protection ของหลักสูตรการจัดการสาธารณสุข มาตรฐานมหาบัณฑิต (หลักสูตรนานาชาติ) ตามความต้องการของผู้ให้ทุนและตลาดของผู้ใช้บัณฑิตซึ่งเป็นองค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) และเปิดรับนักศึกษาในปีการศึกษา 2563 ในด้านงานวิจัยสถาบันฯ มีการสำรวจเงื่อนไขของงานวิจัยในการให้การสนับสนุนจากแหล่งทุนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีการจัดทำข้อเสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับการสนับสนุนจากแหล่งทุนในลักษณะชุดโครงการเพิ่มขึ้น และในส่วนของลูกค้าด้านบริการวิชาการ เช่น หลักสูตร Mini MM in Health ยังมีความต้องการให้มีการจัดแบบสัณฐานในหลายจังหวัด และการเพิ่มลูกค้าจากภาคเอกชนที่มาเข้ารับการอบรมหลักสูตร Mini MM in Health ที่จัดขึ้นภายในสถาบันฯ

## 3.2 ความผูกพันของลูกค้า

### ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า

#### (1) การจัดการความสัมพันธ์

สถาบันฯ มีการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนในแต่ละช่วงการศึกษาผ่านหลายช่องทาง ได้แก่ การสื่อสารผ่านระบบสารสนเทศ การติดตามดูแลด้วยระบบอาจารย์ที่ปรึกษา และดูแลด้านการจัดกิจกรรม ด้านการส่งเสริมประสบการณ์ชีวิตโดยงานพัฒนานักศึกษา ส่วนการประชาสัมพันธ์ลูกค้ากลุ่มอื่น ดำเนินการโดยการประชาสัมพันธ์โดยตรงในหน่วยงาน สื่อต่าง ๆ โครงการอบรม การมีส่วนร่วมกับชุมชน การประกวดและนำเสนอผลงานวิจัย/นวัตกรรม เพื่อให้สถาบันฯเป็นที่รู้จักในวงกว้างขึ้น

สถาบันฯ ดำเนินงานด้านศึกษา วิจัย และบริการวิชาการ มายาวนานกว่า 37 ปี และเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ที่ผ่านมามีผู้เรียนในรุ่นปัจจุบันฯ โดยเฉพาะชาวต่างชาติจะรู้จักสถาบันฯ และหลักสูตรจาก

การแนะนำของศิษย์เก่า เช่นเดียวกันกับการให้บริการวิชาการหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหลักสูตรไทยและนานาชาติที่ได้รับการสนับสนุนทั้งงบประมาณ และความร่วมมือทางวิชาการ จากหน่วยงานเดิม เช่น JICA TICA WHO สปสช. สสส. และ สมาคมเวชศาสตร์ป้องกันแห่งประเทศไทย เป็นต้น ให้ดำเนินการจัดการอบรม หรืองานวิจัยที่มุ่งเน้นเรื่องเฉพาะทางมากขึ้นเพื่อให้แหล่งทุนเดิม หรือแหล่งทุนใหม่พร้อมให้การสนับสนุน ดังที่แสดงไว้ในหมวด โครงร่างองค์กร โดยผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้มีนโยบายที่ได้ถ่ายทอดสู่ระดับปฏิบัติโดยมอบหมายให้รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ที่รับผิดชอบไปกำหนดเป็นแนวทางและกลยุทธ์ในการทำงานต่อไป สถาบันฯ จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อต้องการเพิ่มลูกค้า/ผู้ใช้บริการใหม่ๆ ให้เพิ่มมากขึ้น โดยดำเนินการดังนี้ (1) ได้ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรและเปิดกลุ่มวิชาเลือกใหม่ในเรื่องการศึกษา (2) การดำเนินกิจกรรม/โครงการให้บริการวิชาการ โดยมีการประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม ความต้องการ และข้อเสนอแนะจากแบบประเมินมาปรับปรุงให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า (3) การพัฒนารูปแบบการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อเข้าถึงลูกค้า/ผู้รับบริการ เช่น การจัดทำเว็บไซต์ Facebook Pages การประชาสัมพันธ์เชิงรุกในรูปแบบต่าง ๆ และ (4) การพัฒนาการให้บริการที่สร้างความประทับใจ รวมถึงการจัดทำโครงการนอกสถานที่ การสร้างเครือข่าย การประชุม เครือข่าย และการแสวงหาข้อมูลอย่างมีส่วนร่วม

โดยเฉพาะจากสมรรถนะหลักในเรื่องความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านบริการวิชาการ การสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่เป็นแหล่งทุนหรือหน่วยงานร่วมจัด สถาบันฯ ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยได้เชิญผู้แทนจากหน่วยงานร่วมจัด หรือผู้แทนแหล่งทุน เป็นที่ปรึกษาและเชิญเข้าร่วมกิจกรรมของสถาบันฯ เช่น มอบรางวัลประกาศเกียรติคุณหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนสถาบันฯ เชิญเข้าร่วมศึกษาดูงานร่วมกับผู้รับทุน และให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ แก่ผู้รับการอบรมที่แหล่งทุนให้การสนับสนุนโดยตรง มีการติดต่อประสานงานกันอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง และสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสถาบันฯ กับแหล่งทุนหรือหน่วยงานร่วมจัด

## (2) การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้า

ผู้อำนวยการสถาบันฯ มอบหมายให้รองผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ กำกับดูแลดำเนินการด้านสารสนเทศ ร่วมกับหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าให้ลูกค้ารับทราบและสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือเว็บไซต์ของสถาบันฯ นอกจากนี้ ยังได้มีการสื่อสารให้กลุ่มลูกค้ารับทราบถึงช่องทางการเข้าถึงข้อมูลหรือระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนลูกค้าที่อยู่ภายใต้การดูแลของมหาวิทยาลัยให้กลุ่มลูกค้ารับทราบเพิ่มเติม เช่น ระบบสารสนเทศของบัณฑิตวิทยาลัยสำหรับกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้เรียน ระบบสารสนเทศของกองบริหารงานวิจัย เป็นต้น

## (3) การจัดการกับข้อร้องเรียน

สถาบันฯ มีระบบการจัดการข้อร้องเรียน ในกรณีที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีข้อร้องเรียน หรือข้อสงสัยต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ โดยมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนไว้ดังนี้ (1) กำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียน/ข้อสงสัย เช่น กล้องรับฟังความคิดเห็น เว็บไซต์ ทางโทรศัพท์ อีเมล จดหมาย และรับทราบจากการพูดคุย เป็นต้น (2) จำแนกข้อร้องเรียน/ข้อสงสัย ตามประเภทของเรื่องที่ร้องเรียน และตามระดับความสำคัญ และ (3) รายงานให้หัวหน้างานฯ และผู้บริหารสถาบันฯ รับทราบตามลำดับ (4) ผู้บริหารสถาบันฯ นำข้อร้องเรียนสื่อสารถึงบุคลากรในที่ประชุมบุคลากร (วาระ

พิเศษ) เพื่อรับทราบข้อมูล สารสนเทศและศึกษาวิเคราะห์ข้อร้องเรียน/ข้อสงสัยตรวจสอบหาสาเหตุ และแนวทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน (5) กรณีที่ข้อร้องเรียนต้องแก้ไขโดยอาศัยกฎ ระเบียบ สถาบันฯจะส่งเรื่องดังกล่าวให้กองกฎหมายพิจารณาดำเนินการต่อไป (6) กำหนดระยะเวลาตอบกลับให้แก่ผู้ร้องเรียนในแต่ละช่วงของการรับข้อร้องเรียน/ข้อสงสัย และการดำเนินการแก้ไข

กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนดังกล่าวข้างต้นทำให้สถาบันฯ สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า หรือผู้รับบริการ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้แก่ผู้รับบริการ โดยไม่ปรากฏข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ

### ภาพที่ 3.2 วิธีการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า

| กลุ่มผู้ร้องเรียน   | ช่องทางรับข้อร้องเรียน                                                                                                                                               | วิธีการจัดการกับข้อร้องเรียน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผู้เรียน            | 1. เอกสารหนังสือร้องเรียน<br>เป็นทางการ<br>2. การเข้าพบผู้บริหารหรือ<br>ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง<br>3. อีเมล<br>4. สื่อสังคมออนไลน์                                | 1. รับข้อร้องเรียน<br>2. รวบรวมข้อมูล<br>3. กลับกรองเบื้องต้นและตรวจสอบข้อเท็จจริง โดยสอบถาม<br>รายละเอียดเพิ่มเติมจากผู้ร้องเรียนและผู้รู้กรณี รวมถึงบุคคล<br>แวดล้อม<br>4. จัดการข้อร้องเรียน โดยรองประธานหลักสูตร ทำการวิเคราะห์<br>ตัดสินและแก้ไขปัญหาพร้อมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง<br>5. ติดตามผลการจัดการข้อร้องเรียน                                                                                                                                             |
| แหล่งทุนวิจัย       | 1. เอกสารหนังสือร้องเรียน<br>เป็นทางการ<br>2. อีเมล<br>3. โทรศัพท์                                                                                                   | 1. รับข้อร้องเรียน<br>2. รวบรวมข้อมูล<br>3. นำเสนอต่อผู้อำนวยการสถาบันฯ ทำการวิเคราะห์ ตัดสิน และ<br>แก้ไขปัญหาพร้อมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง<br>4. แจ้งผลการจัดการต่อข้อร้องเรียนต่อผู้เกี่ยวข้อง<br>5. ติดตามผลการจัดการข้อร้องเรียน                                                                                                                                                                                                                                   |
| ผู้รับบริการฝึกอบรม | 1 การร้องเรียนด้วยวาจาต่อผู้รับผิดชอบ<br>หลักสูตรหรือเจ้าหน้าที่<br>2. เอกสารหนังสือร้องเรียน<br>เป็นทางการ<br>3. อีเมล<br>4. โทรศัพท์/ แฟกซ์<br>5. สื่อสังคมออนไลน์ | 1. รับข้อร้องเรียน<br>2. รวบรวมข้อมูล<br>3. หัวหน้างานบริการวิชาการกลับกรองเบื้องต้น รายงาน<br>ผู้รับผิดชอบโครงการ และวิเคราะห์ระดับของข้อร้องเรียน แก้ไข<br>เบื้องต้น โดยสามารถยุติปัญหาได้<br>4. ในกรณีไม่สามารถจัดการข้อร้องเรียนได้ รายงานให้ผู้บังคับบัญชา<br>ลำดับสูงขึ้นรับทราบ และนำเสนอต่อ ผู้อำนวยการสถาบันฯ เพื่อ<br>แต่งตั้งคณะกรรมการ สอบข้อเท็จจริง และวิเคราะห์ ตัดสินและ<br>แก้ไขปัญหาพร้อมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง<br>5. ติดตามผลการจัดการข้อร้องเรียน |

## ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

### (1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

สถาบันฯ ได้ดำเนินการประเมินความพึงพอใจหลายช่องทางแตกต่างกันตามกลุ่มของลูกค้าและ ผู้รับบริการ โดยกำหนดเป็นแผนหรือการปฏิบัติที่ทำให้เกิดการตอบสนองต่อความคาดหวัง เกิดการสนับสนุนผู้เรียน และสร้างความผูกพันต่อผู้เรียนและลูกค้า ตามพันธกิจ ดังนี้

**ด้านการศึกษา.** ประธานหลักสูตรทำหน้าที่ร่วมกับสำนักงานการศึกษาและบริการวิชาการ ดำเนินการประเมินความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ ความต้องการของผู้เรียนเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน จากนักศึกษาเมื่อเสร็จสิ้นการศึกษาทุกรายวิชา และติดตามผู้ใช้บัณฑิต แหล่งทุน เมื่อนักศึกษาสำเร็จการศึกษา มีการรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ผ่านการประชุมเพื่อนำข้อมูลที่ได้รับนำมาปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยนำข้อมูลมาทำกลยุทธ์และกำหนดแผนการปฏิบัติงานในด้านการจัดการเรียนการสอน การเพิ่มจำนวนอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญหรือการพัฒนาอาจารย์ การจัดหาทุนการศึกษาหรือทุนสนับสนุนการศึกษา การเพิ่มจำนวนผู้เรียน การประชาสัมพันธ์ หรือการเพิ่มหลักสูตรที่เป็นความต้องการของผู้เรียน และใช้แบบประเมินผลการเรียนการสอนเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงในเรื่องของนักศึกษา เนื้อหารายวิชา อาจารย์ผู้สอนและอาจารย์ที่ปรึกษา สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น หนังสือ ตำรา วารสาร รวมทั้งโสตทัศนูปกรณ์ สื่อที่ใช้ในห้องเรียน ด้านการจัดกิจกรรมและพัฒนาการศึกษา โดยการปรับปรุงหลักสูตรนั้นจะเป็นประจำปี และปรับปรุงใหญ่ตามวรอบทุก 5 ปี

สถาบันฯ มีวิธีการสร้างความผูกพันของลูกค้าหลายรูปแบบ ได้แก่ การเสนอชื่อของศิษย์เก่า เพื่อเชิดชูเกียรติทั้งในระดับหน่วยงาน ประเทศ หรือนานาชาติ ให้ได้รับรางวัลด้านต่าง ๆ เช่น รางวัลศิษย์เก่าดีเด่น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล การเชิญศิษย์เก่าเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาสถาบันฯ รวมถึงการส่งบัตรอวยพร และร่วมแสดงความยินดีในโอกาสพิเศษ หรือเทศกาลต่าง ๆ ซึ่งในทุกกิจกรรมที่สถาบันฯ จัดได้ประชาสัมพันธ์ให้กับศิษย์เก่าทราบทางเว็บไซต์ และ Facebook ของสถาบันฯ จากการติดตามพบว่า มีศิษย์เก่าการเข้าเยี่ยมชมอย่างสม่ำเสมอ และยอดจำนวนผู้กดถูกใจ (Like) ที่เพิ่มขึ้น

ในการสร้างความผูกพันกับแหล่งทุน สถาบันฯ ได้มีการเชิญผู้แทนจากแหล่งทุนเป็นที่ปรึกษาหรือกรรมการที่ปรึกษาสถาบันฯ มีการเชิญผู้แทนจากแหล่งทุนหรือคู่สัญญาเข้าร่วมกิจกรรมของสถาบันฯ และนักศึกษา เช่น พิธีปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันฯ การประชุมวิชาการประจำปี และการให้รางวัลเกียรติคุณกับหน่วยงานที่ทำคุณประโยชน์ให้กับสถาบันฯ เป็นต้น

**ด้านงานวิจัย** ผู้บริหารของสถาบันฯ และงานส่งเสริมการวิจัย ให้การสนับสนุนในเรื่องการค้นหาแหล่งทุน ติดต่อแหล่งทุนเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำจดหมายเวียนในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ให้กับอาจารย์และนักปฏิบัติการวิจัยได้รับทราบและรับมาเขียนโครงการวิจัยเพื่อเสนอขอทุนในการทำวิจัย สถาบันฯ ได้มีการไปเยี่ยมแหล่งทุน มีการส่งอีเมล รวมถึงบัตรอวยพรให้กับแหล่งทุนในโอกาสต่าง ๆ นอกจากนี้มีการเชิญเครือข่ายวิจัยในพื้นที่ในจังหวัดนครปฐม และหน่วยงานอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัยและหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่น มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับพื้นที่ และต่อยอดการวิจัยในพื้นที่เดิม ตลอดจนมีการไปเยี่ยมเยือนพื้นที่ที่ทำวิจัย

**ด้านงานบริการวิชาการ.** การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ การสร้างความผูกพันกับลูกค้าด้านบริการวิชาการ สถาบันฯ มอบหมายให้หัวหน้าโครงการร่วมกับผู้รับผิดชอบงานการศึกษาและบริการวิชาการ จัดทำแบบประเมินทุกครั้งระหว่างการทำงาน เพื่อปรับปรุงและแก้ไข หากพบปัญหาได้อย่างทันท่วงที และมีการประเมินผลหลังการฝึกอบรมอีกครั้ง เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและวางแนวทางการให้บริการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในครั้งต่อไป เช่น สร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ปรับปรุงเนื้อหาให้มีความทันสมัย จัดหาวิทยากรที่เหมาะสมกับเนื้อหามากยิ่งขึ้น หรือปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการจัดหลักสูตร เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการอีกครั้ง นอกจากนี้สถาบันฯ ได้มีการทบทวนกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการวิชาการ ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมาพบว่า กลุ่มลูกค้าที่สำคัญของสถาบันฯ เป็นลูกค้าที่มาจากหลักสูตรโครงการฝึกอบรม Mini MM in Health ได้แก่ นักบริหารสาธารณสุขระดับกลาง และระดับสูงที่กระจายอยู่ทั่วประเทศทั้งนี้ จึงได้มีการขยายงานบริการวิชาการด้านจัด

อบรมหลักสูตรนี้ ออกสู่ภูมิภาค (สัญจร) ที่ไม่ใช่เฉพาะจัดบริการภายในสถาบันฯ เท่านั้น ซึ่งแต่ละพื้นที่ได้มีประชุมหารือร่วมกับสถาบันฯ ในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดเนื้อหา การคัดเลือกผู้เข้าอบรม และกำหนดช่วงเวลาของการอบรม ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับดีมาก และเข้ารับการอบรมได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังมีลูกค้ากลุ่มใหม่ที่เกิดจากการหารือและวางแผนร่วมกันเพื่อจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ จัดหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างหลักประกันสุขภาพในระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ โดยมุ่งที่จะพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีการดำเนินงานด้านสาธารณสุข ภายใต้งบประมาณจากกองทุนหลักประกันในระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ (กปท.) และงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการ และให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่ต้องการจะพัฒนาศักยภาพสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่จริง

**ด้านการบริหาร** สถาบันฯ มีการเน้นย้ำให้จัดระบบบริการที่เป็นเลิศเพื่อสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ อาทิ ผู้ที่เข้าพักที่หอพักอาชีวะเอ็นเอช สถาบันฯ มีการดูแลในเรื่องของความสะอาดทางกายภาพ ด้านอาหาร รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในกรณีที่ผู้เข้าพักต้องการความช่วยเหลือจะมีเจ้าหน้าที่ประจำหอพักคอยให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือตามที่ผู้เข้าพักต้องการ หากเกิดกรณีผู้เข้าพักเจ็บป่วย สามารถแจ้งผู้เจ้าหน้าที่ประจำหอพักเพื่อดำเนินการประสานงานนำส่งสถานพยาบาลในพื้นที่ได้ หากกรณีฉุกเฉินจะมีรถพยาบาลจากโรงพยาบาลมารับที่สถาบันฯ นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังมีการส่งอีเมล รวมถึงบัตรอวยพรให้กับผู้เคยใช้บริการตามโอกาสในเทศกาลต่าง ๆ อีกด้วย ซึ่งทำให้ผู้เข้าพักเกิดความประทับใจและมีการแนะนำคนรู้จัก หรือผู้ที่ต้องการที่พักใกล้มหาวิทยาลัยมาใช้บริการ

## (2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

สถาบันฯ มีวิธีการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละกลุ่มแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งนี้สถาบันฯ ยังไม่มีวิธีการเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละกลุ่มที่มีต่อสถาบันคู่แข่งอย่างชัดเจน แต่สถาบันฯ มีแผนจะดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ กับสถาบันอื่น โดยเริ่มจากสถาบันที่เป็นคู่ความร่วมมือก่อน จากนั้นดำเนินการสร้างคู่ความร่วมมือเพิ่ม เพื่อเป็นประโยชน์ในการใช้ข้อมูลร่วมกันเพื่อพัฒนาสถาบันฯ ให้มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล

## ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด

สถาบันฯ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้าตามพันธกิจตามช่องทางการรับฟังเสียงโดยงานที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสรุปเป็นสารสนเทศประเด็นเสียงของลูกค้า จัดกลุ่มลูกค้าที่รับฟังเสียง เพื่อใช้เป็นสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานในการอภิปรายและกำหนดแนวทางการปรับปรุงใน AAR และการทบทวนกลยุทธ์ของสถาบันฯ

### ภาพที่ 3.3 เสียงของลูกค้าที่สำคัญ

| พันธกิจ  | ประเด็นเสียงของลูกค้า                                                                                                                 | ประเภทของลูกค้า                                                                   | นำมาใช้ดำเนินการ                                                                                                                                                                                                   |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การศึกษา | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุนการศึกษา</li> <li>- ระยะเวลาในการศึกษา</li> <li>- การมีประสบการณ์ในการเรียนรู้</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- นักศึกษาชาวไทย และชาวต่างชาติ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนับสนุนทุนการศึกษา</li> <li>- ปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน</li> <li>- จัดรายวิชาการศึกษาดูงาน/ฝึกงาน ให้นักศึกษามีประสบการณ์เรียนรู้ในบริบทจริง</li> </ul> |

| พันธกิจ          | ประเด็นเสี่ยงของลูกค้า                                                  | ประเภทของลูกค้า                                                                     | นำมาใช้ดำเนินการ                                                         |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                  |                                                                         |                                                                                     | - เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบลงมือปฏิบัติจริง                            |
| การวิจัย         | - การมีส่วนร่วมของพื้นที่ในการรับทราบผลเมื่อสิ้นสุดการวิจัย             | - ผู้ใช้ข้อมูลวิจัย และนักวิจัยในพื้นที่                                            | - การจัดเวทีเมื่อได้ผลการวิจัย                                           |
| การบริการวิชาการ | - ความพึงพอใจในการจัดการอบรม                                            | - ผู้รับการอบรมชาวไทยและชาวต่างชาติ                                                 | - ปรับกระบวนการจัดฝึกอบรมแบบมืออาชีพ                                     |
|                  | - การจัดให้บริการฝึกอบรมในแบบ Outbound training และ Customized training | - ผู้รับการอบรมหลักสูตร Mini MM in Health และหลักสูตรต่าง ๆ ที่ต้องการ              | - จัดทำแผนจัดฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว                               |
|                  | - หลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการ และความต่อเนื่องของการให้ทุนสนับสนุน    | - ผู้สนใจการฝึกอบรม/สนใจทางวิชาการ<br>- หน่วยงานหรือพื้นที่ให้ความร่วมมือทางวิชาการ | - การบริหารจัดการหลักสูตร ด้านวิชาการและการจัดสรรงบประมาณได้อย่างเหมาะสม |

## หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

##### (1) ตัววัดผลการดำเนินการ

ในปีงบประมาณ 2563 สถาบันฯ ใช้ข้อตกลงการปฏิบัติงานที่ทำกับมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นตัวชี้วัดหลักในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีความต่อเนื่องและสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันระหว่างพันธกิจของสถาบันฯ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยทำการวิเคราะห์ความบรรลุผลของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2562 แล้วกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2563 โดยมีผู้รับผิดชอบหลัก คือ หัวหน้างานต่าง ๆ ทำการรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดในพันธกิจที่เกี่ยวข้อง ปัญหา และอุปสรรคต่อคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ทุกเดือน เพื่อร่วมกันพิจารณาผลการดำเนินงานและให้ข้อเสนอแนะ นำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และรายงานไปยังมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นรายไตรมาส นอกจากนี้ สถาบันฯ มีการใช้กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน การบริหารความเสี่ยง ร่วมกับการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นอีกกลไกในการกำกับกับการปฏิบัติงาน โดยทีมผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่พิจารณาผลการดำเนินงานและทบทวนเป้าหมายการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี รายละเอียดดังภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1 แสดงการทบทวนผลการดำเนินงานของสถาบันฯ

| ประเภทผลการดำเนินงาน                              | ผู้รับผิดชอบ                                                          | ระดับการดำเนินการ |          |     | ความถี่              |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-----|----------------------|
|                                                   |                                                                       | สถาบันฯ           | หลักสูตร | งาน |                      |
| ผลการดำเนินงานภาพรวมตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ | คณะกรรมการประจำสถาบันฯ                                                | ✓                 | ✓        | ✓   | ทุกเดือนและตามไตรมาส |
| ผลการดำเนินงานด้านการวิจัย                        | รองผู้อำนวยการสถาบันฯ และงานส่งเสริมการวิจัย                          |                   |          | ✓   | ทุกเดือนและตามไตรมาส |
| ผลการดำเนินงานด้านการศึกษา                        | รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ฝ่ายการศึกษา ประธานหลักสูตร และงานการศึกษา      |                   | ✓        | ✓   | ทุกเดือนและตามไตรมาส |
| ผลการดำเนินงานด้านการบริการวิชาการ                | รองผู้อำนวยการสถาบันฯ และงานบริการวิชาการ                             | ✓                 |          | ✓   | ทุกเดือนและตามไตรมาส |
| ผลการดำเนินงานด้านบริหารงานภายใน                  | รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ฝ่ายบริหาร เลขานุการสถาบันฯ และหัวหน้างานทุกงาน | ✓                 |          | ✓   | ทุกเดือน             |
| งบประมาณและการลงทุน                               | คณะกรรมการประจำสถาบันฯ                                                | ✓                 |          |     | ทุกเดือนและตามไตรมาส |
| การเงิน                                           | งานคลังและพัสดุ                                                       | ✓                 |          |     | รายวัน และทุกเดือน   |
| ผลการปฏิบัติงานและอัตราค่าจ้าง                    | ทีมผู้บริหาร และงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ                           | ✓                 |          |     | 2 ครั้ง/ปี           |
| เทคโนโลยีสารสนเทศ                                 | รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ฝ่ายบริหารและงานสื่อสารองค์กร                   |                   |          | ✓   | ตามตัวชี้วัด         |
| ความปลอดภัย และ Green Office                      | คณะกรรมการชุดต่าง ๆ                                                   |                   |          | ✓   | ตามไตรมาส            |
| ความสุขความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน                | คณะกรรมการชุดต่าง ๆ                                                   | ✓                 |          |     | 2 ครั้ง/ปี           |

## (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สถาบันฯ ใช้ข้อมูลเทียบเคียงผลการดำเนินงานจากคู่เทียบภายใน ได้แก่ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดที่ใกล้เคียงกัน และมีพันธกิจที่คล้ายกัน และกำหนดคู่เทียบภายนอก ได้แก่ วิทยาลัยวิทยาศาสตร์สาธารณสุข จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคู่เทียบในระดับนานาชาติ ได้แก่ University of Malaya ประเทศมาเลเซีย ซึ่งจะทำให้การเทียบเคียงผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ที่อยู่ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ นอกจากนี้ ยังได้มีการศึกษาข้อมูลผลการดำเนินงานจากรายงานประจำปี และ Facebook ขององค์กรอื่น ๆ ที่มีการดำเนินงานที่มีลักษณะที่คล้ายกัน เพื่อวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน มีการประชุมร่วมกันกับหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จะมีการนำเสนอและถ่ายทอดในการประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ และจะตกผลึกเป็นนโยบาย แผนงาน วิธีการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ รายละเอียดดังภาพที่ 4.2

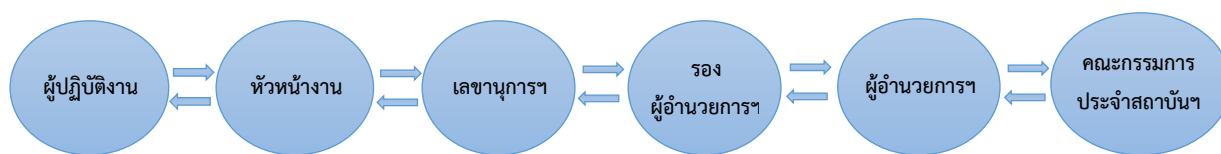
ภาพที่ 4.2 แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของสถาบันฯ

| ผลการดำเนินงาน                                     | ข้อมูลคู่เทียบ                 |                            |                          |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|
|                                                    | ผลการดำเนินงานจากรายงานประจำปี | สถาบันวิจัยประชากรและสังคม | Facebook ขององค์กรอื่น ๆ |
| ผลการดำเนินงานภาพรวมตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ | ✓                              | ✓                          | ✓                        |
| ผลการดำเนินงานด้านการวิจัย                         | ✓                              | ✓                          | ✓                        |
| ผลการดำเนินงานด้านการศึกษา                         | ✓                              | ✓                          | ✓                        |
| ผลการดำเนินงานด้านการบริการวิชาการ                 | ✓                              | ✓                          | ✓                        |
| ผลการดำเนินงานด้านบริหารงานภายใน                   | ✓                              | ✓                          | ✓                        |
| งบประมาณและการลงทุน                                | ✓                              |                            |                          |
| การเงิน                                            | ✓                              |                            |                          |
| ผลการปฏิบัติงานและอัตราค่าจ้าง                     | ✓                              | ✓                          |                          |
| เทคโนโลยีสารสนเทศ                                  | ✓                              | ✓                          | ✓                        |
| ความปลอดภัย และ Green Office                       | ✓                              | ✓                          | ✓                        |
| ความสุขความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน                 | ✓                              | ✓                          | ✓                        |

## (3) ความคล่องตัวของการวัดผล

สถาบันฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่รองรับพันธกิจต่าง ๆ ผู้อำนวยการ สถาบันฯ มอบหมายให้รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานภายในงานของตน มีหัวหน้างาน เป็นผู้ควบคุม ติดตามงานจากผู้ปฏิบัติงาน มีการรายงานผลให้ผู้อำนวยการ และกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบและประเมินผลการดำเนินงานทุกเดือน ซึ่งในที่ประชุมได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันฯ ทั้งทางบวกและทางลบ รวมทั้งมีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานตามพันธกิจ บนเว็บไซต์ และ Facebook ของสถาบันฯ เพื่อการวัดและประเมินผลว่าการดำเนินงานของสถาบันฯ จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้มากน้อยเพียงใด รายละเอียดดังภาพที่ 4.3 ในกรณีที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการวัดผลเนื่องจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด หัวหน้างานจะนำเสนอให้ผู้อำนวยการ สถาบันฯ และคณะกรรมการประจำสถาบันฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ และถ่ายทอดกลับสู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อจัดเก็บข้อมูล การกำกับและติดตามรายเดือน ทำให้การวัดผลมีความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสูง

ภาพที่ 4.3 แสดงความคล้องตัวของการวัดผล



## ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

สถาบันฯ ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน (MU-KPI) ที่ได้ทำไว้กับมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ในแต่ละปีทีมผู้บริหารและคณะกรรมการประจำสถาบันฯ จะทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทุกตัวชี้วัดอย่างละเอียดเพื่อทำข้อตกลงให้เหมาะสมกับขีดความสามารถ ซึ่งข้อตกลงใหม่แต่ละตัวชี้วัด ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้กำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ โดยมอบหมายให้เลขานุการสถาบันฯ หัวหน้างานทุกงาน เป็นผู้รับผิดชอบรวบรวมผลการดำเนินงานเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับแผนงานที่กำหนดไว้ว่ามีการดำเนินการได้คิดเป็นร้อยละเท่าไร และเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา เพื่อนำเสนอให้ที่ประชุมผู้บริหาร หัวหน้างาน และที่ประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ทราบ นอกจากการวิเคราะห์ข้อตกลงการปฏิบัติงานของสถาบันฯ (MU-KPI) ยังมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ วิเคราะห์รายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นต้น ดังระบุในภาพที่ 4.4

ภาพที่ 4.4 แสดงการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

| ระดับ      | ระยะเวลา      | การดำเนินการ                                                                                                                                      | แนวทางการปรับปรุง                                                                                                                                                |
|------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ส่วนงาน    | รายไตรมาส     | รองผู้อำนวยการฯ งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ (งานนโยบายเครือข่ายความร่วมมือฯ) ติดตามรวบรวมผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน (MU-KPI) | ทีมบริหารรับทราบและเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่ดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และเพื่อปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย |
| ส่วนงาน    | 6 เดือน/ครั้ง | งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ ติดตาม รวบรวม วิเคราะห์ ผลการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง                                                          | คณะกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบและวางแผนกระบวนการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อลดระดับความเสี่ยง และปรับแผน/กิจกรรม                                                    |
| ส่วนงาน    | 1 ครั้ง/เดือน | ติดตาม รวบรวม ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของส่วนงาน ตามโครงการ/กิจกรรม                                                                         | ทีมบริหารรับทราบและพิจารณาผลการดำเนินงาน และเสนอแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน                                                                        |
| หัวหน้างาน | 1 ครั้ง/เดือน | ติดตาม รวบรวม วิเคราะห์ รายงานตัวชี้วัดตามข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน (MU-KPI)                                                                 | ทีมบริหารรับทราบและเสนอแนะแนวทางการจัดเก็บข้อมูล รวมถึงแนวทางการรายงานผลข้อมูล                                                                                   |

นอกจากนี้สถาบันฯ มีการวิเคราะห์และทบทวนผลจากการดำเนินการทั้ง 3 ภารกิจในระบบงานหลัก โดยคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นตามพันธกิจ และรายงานต่อคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ได้แก่ ด้านการศึกษา โดยประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการประจำหลักสูตร หรือหัวหน้าสำนักงานการศึกษาและบริการวิชาการ ด้านวิจัย โดยรองผู้อำนวยการฯ ที่กำกับดูแลหรือหัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการวิจัยและขับเคลื่อนนโยบายสุขภาพ ด้านบริการวิชาการ โดยรองผู้อำนวยการฯ ที่กำกับดูแลหรือหัวหน้าสำนักงานการศึกษาและบริการวิชาการ ด้านบริหารจัดการ โดยรองผู้อำนวยการฯ ที่กำกับดูแลหรือหัวหน้างาน โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถาม ข้อร้องเรียน และจากการประเมินแผนงานโครงการของปีที่ผ่านมาทบทวนเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์และสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

## ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

### (1) ผลการดำเนินงานในอนาคต

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการปีที่ผ่านมา สถาบันฯ มีวิธีการปรับปรุงผลการดำเนินงาน 2 แบบ คือ (1) แบบเร่งด่วน จะใช้มติที่ประชุมกรรมการต่าง ๆ ที่นำเสนอคณะกรรมการประจำสถาบันฯ (ทาง E-mail หรือหนังสือเวียน) และ (2) วิธีการ ทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review-AAR) ในงานหรือกิจกรรมในประเด็นปัญหาในการปฏิบัติงาน และวิธีการแก้ไข ปัญหา แนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และรายงานการปฏิบัติงานของแต่ละงานภายในสถาบันฯ โดยนำเข้าเป็นวาระในการประชุมผู้ปฏิบัติงานประจำเดือน สำหรับกระบวนการในการปรับปรุงได้นำวิธีการ P-D-C-A มาใช้ในการ ปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดของแต่ละยุทธศาสตร์ และในระดับปฏิบัติการ มีการกระตุ้นให้เกิดการ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตแต่ละพันธกิจของสถาบันฯ มีการวิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานย้อนหลัง 3-5 ปี และวิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปในอนาคตในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับประเทศ และระดับ นานาชาติ แล้วจึงมาสรุปเป็นแผนการดำเนินงานใหม่ เสนอให้กรรมการประจำสถาบันฯ ได้รับทราบ ดังระบุในภาพที่ 4.5

ภาพที่ 4.5 แสดงกระบวนการในการปรับปรุงได้นำวิธีการ P-D-C-A

| กระบวนการ P-D-C-A                   | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Plan (วางแผน)                    | สถาบันฯ จัดการประชุมเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ ปี 2563-2566 (เป็นการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ปี 2559-2563) เป็นการ ระดมสมองร่วมกันของบุคลากรทั้งสถาบันฯ เพื่อวางแผนปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การคาดการณ์ผลการดำเนินการใน อนาคตแต่ละพันธกิจของสถาบันฯ โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานย้อนหลัง 3-5 ปี และวิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปใน อนาคตในทุกด้านที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ โดยประธานหลักสูตร หัวหน้างาน และบุคลากรที่ เกี่ยวข้องในแต่ละพันธกิจ จะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนการดำเนินงานใหม่ ที่ครอบคลุมพันธกิจของสถาบันฯ และพันธ กิจที่มหาวิทยาลัยมอบหมายให้ดำเนินการ เสนอให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ ได้รับทราบและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไป ปฏิบัติ และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในสถาบันฯ ทราบ เพื่อนำไปจัดทำเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคลต่อไป |
| 2. Do (ปฏิบัติตามแผน)               | - ประธานหลักสูตร หัวหน้างาน บุคลากรของสถาบันฯ นำแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำ สถาบันฯ มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) แผนการรายงานผลการปฏิบัติงานแบบรายเดือน และรายไตรมาส รวมทั้ง แผนการหารายได้ และแผนการใช้จ่ายเงิน ซึ่งเป็นแผนงานตามพันธกิจของสถาบันฯ<br>- บุคลากรจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA) และใช้เป็นแผนปฏิบัติงานรายบุคคล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3. Check (ตรวจสอบการ ปฏิบัติตามแผน) | ประธานหลักสูตร หัวหน้างาน จะมีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนในส่วนที่ต้องรับผิดชอบแต่ละพันธกิจ มีการ วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน แบบรายเดือน และรายไตรมาส เพื่อรายงานให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ ได้รับทราบผลการ ดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน ในการประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ทุกเดือน เพื่อทราบและให้ ข้อเสนอแนะปรับปรุงแผนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4. Act (ปรับปรุงแก้ไข)              | ในกรณีที่การดำเนินงานประสบปัญหาไม่มาก ประธานหลักสูตร หัวหน้างาน จะทำการประชุมเพื่อทำการแก้ไข/ปรับปรุง กระบวนการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น แต่หากเป็นปัญหาที่มีผลกระทบกับผลการดำเนินงานของทั้งสถาบันฯ ประธานหลักสูตร หัวหน้างาน จะต้องนำเสนอคณะกรรมการประจำสถาบันฯ เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แล้ว จัดประชุมกลุ่มงานแต่ละพันธกิจเพื่อนำข้อเสนอแนะมาปรับในแผนปฏิบัติงาน แล้วนำไปปฏิบัติต่อไป                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

### (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม

สถาบันฯ มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ จากการวิเคราะห์และประเมินผล การดำเนินงานแต่ละพันธกิจ ทุกเดือน การประเมินผลการดำเนินงานรายบุคคล (PA) ปีละ 2 ครั้ง นอกจากนี้สถาบันฯ มี การใช้เกณฑ์ EdPEx เป็นแนวทางในการดำเนินงาน นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้องค์กรเห็นความสำคัญ ของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการสนับสนุนการพัฒนางานเพื่อสร้างโอกาสเป็นนวัตกรรม สถาบันฯ ใช้เกณฑ์การจัดลำดับ ความสำคัญในเรื่องที่ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ได้แก่ ความเร่งด่วน เช่น การปรับรูปแบบ

การเรียนการสอน การฝึกอบรม การเก็บข้อมูลวิจัย จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ความสอดคล้องกับ ประเด็นเชิงนโยบายและสมรรถนะหลักของสถาบันฯ ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ทำให้เกิดนวัตกรรม ทั้งในด้านการศึกษา การวิจัย และบริการวิชาการ เช่น ด้านการศึกษา สถาบันฯ ได้มีการปรับรูปแบบการเรียนการสอนเป็นรูปแบบออนไลน์ทั้งหมด ได้แก่ การรับสมัครและสัมภาษณ์นักศึกษา การเรียนการสอน การให้คำปรึกษานักศึกษาทำวิทยานิพนธ์ การสอบโครงร่าง วิทยานิพนธ์ การสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ เป็นต้น ด้านการวิจัย สถาบันฯ ได้มีการปรับรูปแบบการสร้างเครื่องมือวิจัยเป็น แบบสอบถามออนไลน์ มีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานผ่านระบบออนไลน์ ด้านบริการวิชาการ สถาบันฯ มีการปรับ รูปแบบการจัดฝึกอบรมเป็นรูปแบบออนไลน์ จัดทำสื่อออนไลน์รายการ 3 วิถีโคโรนา จำนวน 25 ตอน ผ่านช่องทาง Youtube Chanel เป็นต้น รายละเอียดดังภาพที่ 4.6

ภาพที่ 4.6 แสดงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม



## 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

### ก. ข้อมูล และสารสนเทศ

#### (1) คุณภาพ

ในปีงบประมาณ 2563 สถาบันฯ โดยงานสื่อสารองค์กร ภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร มีบทบาทในการให้การสนับสนุนการให้บริการข้อมูลสารสนเทศที่สนองตอบพันธกิจหลักในด้านต่าง ๆ อย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เช่น การเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศด้านการเรียนการสอน ข้อมูลและสารสนเทศด้านการวิจัย ข้อมูลและสารสนเทศด้านบริการวิชาการที่เป็นปัจจุบัน นอกจากนี้สถาบันฯ มีการออกแบบและสร้างแบบสำรวจข้อมูล หรือการประเมินผลในเรื่องต่าง ๆ ตามพันธกิจของสถาบันฯ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้บริการทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ทันต่อความต้องการในการใช้งานหรือเข้าถึงข้อมูล นอกจากนี้สถาบันฯ ยังมีการใช้งานในระบบ intranet สำหรับผู้ปฏิบัติงานภายในสถาบันฯ เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารภายในองค์กร โดยได้มีการกำหนดสิทธิผู้ใช้งานตามบทบาท เพื่อความปลอดภัยของข้อมูลและเป็นความลับ มีนักวิชาการคอมพิวเตอร์จากงานสื่อสารองค์กรเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ

ในเรื่องของคุณภาพข้อมูล ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้มอบหมายให้รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร และหัวหน้างานสื่อสารองค์กร ดำเนินการพัฒนาเว็บไซต์ (Design) ให้มีความทันสมัย และปรับปรุงระบบการสื่อสารด้านสารสนเทศเพื่อสร้าง Visibility ของสถาบันฯ และเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีความเป็นนานาชาติ (Internationalization) มากยิ่งขึ้น โดยมีการประชุมคณะกรรมการพัฒนาเว็บไซต์อยู่สม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงข้อมูลและรูปแบบการนำเสนอข้อมูลบนเว็บไซต์ ด้านการเผยแพร่ข้อมูลหรือข่าวสารต่าง ๆ สถาบันฯ จะมีการเผยแพร่กิจกรรมข่าวสารต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน และผู้มาเยี่ยมชมเยือนสถาบันฯ ทันทีบนเว็บไซต์ กลุ่มไลน์และ Facebook แบบ Real time และมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูล และหัวหน้างานก่อนส่งให้ผู้ดูแลระบบ เพื่อให้กลุ่มลูกค้า ผู้บริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลของสถาบันฯ อย่างทั่วถึง

ในการสนับสนุนเทคโนโลยี ผู้ปฏิบัติงานและนักศึกษาของทางสถาบันฯ จะได้รับ Username และ Password จากทางกองเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อใช้ในการเข้าใช้งานระบบ internet ของมหาวิทยาลัย และ Intranet ของสถาบันฯ โดยให้ความสำคัญในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้มีความแม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ทันต่อเหตุการณ์และมีความปลอดภัยของข้อมูล ดังภาพที่ 4.7

#### ภาพที่ 4.7 แสดงการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์

| คุณลักษณะที่พึงประสงค์                   | วิธีการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความแม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้        | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบการจัดเก็บข้อมูล โดยมีเจ้าหน้าที่งานสารบรรณเป็นผู้รับผิดชอบ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ทันต่อเหตุการณ์                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลการเผยแพร่ข้อมูลในฐานข้อมูล หรือเว็บไซต์</li> <li>กำหนดระยะเวลาในการรายงานข้อมูล</li> <li>ใช้เครือข่าย Internet Intranet หรือ Social Network ในการสื่อสารข้อมูล</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| ความปลอดภัยของข้อมูล                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดรหัสผ่านในการเข้าถึงเครือข่าย</li> <li>มีการกำหนดชั้นลำดับในการเข้าถึงข้อมูล เช่น ข้อมูลสำหรับนักศึกษา ข้อมูลเจ้าหน้าที่ เป็นต้น</li> <li>กำหนดชั้นในการรายงานข้อมูลตามภาระหน้าที่และมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
| ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cyber Security) | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบลงทะเบียนข้อมูลสมาชิก เช่น เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และผู้ใช้งานสถานะอื่น ๆ</li> <li>มีระบบยืนยันตนเองในการเข้าถึงข้อมูลของสมาชิก หรือผู้ใช้งานในระบบ เช่น username, password หรืออุปกรณ์สื่อสาร</li> <li>มีระบบรองรับการกู้คืนรหัส ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์, อีเมล หรืออุปกรณ์สื่อสาร</li> <li>มีเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ เพื่อตรวจสอบข้อมูล และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใช้งาน</li> </ul> |

#### (2) ความพร้อมใช้งาน

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ของสถาบันฯ นั้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ตามแต่ละงาน และพันธกิจนั้น มีความสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยและบัณฑิตวิทยาลัย โดยผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการนำเข้าข้อมูลในแต่ละงาน และต้องผ่านการตรวจสอบความถูกต้องจากหัวหน้างาน หรือประธานหลักสูตร ซึ่งสถาบันฯ จะส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรมก่อนใช้งานระบบ และจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานตามระบบโดยเฉพาะ เช่น ข้อมูลด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน จะใช้งานผ่านระบบ MU-ERP ที่มีระดับการเข้าถึง การตรวจสอบข้อมูล และการให้ข้อมูล เป็นต้น ด้านการวิจัยสามารถสืบค้นผลงานวิจัย และผลงานวิจัยตีพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย Link ไปยังแหล่งทุนวิจัย รายชื่อวารสารระดับชาติและนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล Scopus/ISI/TCI และ Scopus เป็นต้น ด้านการศึกษา จะใช้ระบบสารสนเทศของบัณฑิตวิทยาลัย เช่น การรับสมัครออนไลน์ การลงทะเบียนออนไลน์ การพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตศึกษา ฐานข้อมูลกลาง GRAD-MIS เป็นต้น การบริการวิชาการจะใช้ สารสนเทศในการแจ้งหลักสูตรการอบรม เช่น เว็บไซต์ของสถาบันฯ Facebook ฐานข้อมูลผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น ในเรื่องของความปลอดภัยของข้อมูล โดยสถาบันฯ กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลักที่มี Username และ Password ที่สามารถเปิดโปรแกรมได้เท่านั้น หรือเป็นผู้ที่ได้รับ Username และ Password จากมหาวิทยาลัยมหิดล หรือบัณฑิตวิทยาลัยในการบันทึกข้อมูล หรือปรับปรุงข้อมูลเท่านั้น

สถาบันฯ มีการใช้ฮาร์ดแวร์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการใช้งานและทันสมัย และใช้ซอฟต์แวร์ที่ถูกลิขสิทธิ์เป็นไปตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยงานเทคโนโลยีและสื่อสารการเรียนรู้ดำเนินการติดตั้งซอฟต์แวร์ และปรับปรุง ในด้านคุณสมบัติของฮาร์ดแวร์ มีระบบการบำรุง ดูแลรักษา และมีระบบการแจ้งซ่อมที่สะดวก รวดเร็ว ผ่านระบบแจ้งซ่อมออนไลน์ ส่วนในด้านซอฟต์แวร์มีการใช้ซอฟต์แวร์ที่ถูกลิขสิทธิ์จากกองเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยสามารถเข้าถึงได้ที่ <http://myinternet.mahidol/software/> มีการฝึกอบรมการใช้งาน และการให้บริการโดยกองเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดหาซอฟต์แวร์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในภารกิจต่าง ๆ และง่ายต่อการเข้าใช้บริการ พร้อมทั้งมีเจ้าหน้าที่งานเทคโนโลยีและสื่อสารการเรียนรู้ของสถาบันฯ ให้การดูแล ช่วยเหลือและสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีที่ผู้ใช้งานสารสนเทศพบปัญหา ด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์สามารถแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นผ่านทางโทรศัพท์ไปยังงานสื่อสารองค์กร โดยจะมีเจ้าหน้าที่มา

แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ นอกจากนี้ สถาบันฯ มีการตรวจสอบประสิทธิภาพการใช้งานของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์อย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของสถาบันฯ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และง่ายต่อการใช้งาน (ภาพที่ 4.8)

ภาพที่ 4.8 แสดงการดำเนินการทางสารสนเทศที่ใช้มีความเชื่อถือได้ปลอดภัยและใช้งานง่าย

| วิธีการทำให้เชื่อถือได้                                                                      | วิธีการทำให้ปลอดภัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | วิธีการทำให้ใช้งานง่าย                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ผู้รับผิดชอบ                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>ฮาร์ดแวร์</b>                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                      |
| สถาบันฯ มีการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ให้ทันสมัยเหมาะสมแก่การใช้งานให้เป็นปัจจุบัน                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีรหัสผ่านก่อนเข้าใช้งานเครื่อง</li> <li>- มีระบบไฟสำรองในเครื่องที่เก็บข้อมูลสำคัญ</li> <li>- มีการปฏิบัติตามระเบียบการใช้ฮาร์ดแวร์ที่ปลอดภัย</li> <li>- มีเจ้าหน้าที่ประจำในการดูแล บำรุงรักษาให้พร้อมใช้งานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีฮาร์ดแวร์สำรองสำหรับการใช้งาน</li> <li>- สถาบันฯ มีนโยบายรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ โดยทุกปีจะมีการตรวจสอบและปรับปรุงเครื่องที่เสื่อมประสิทธิภาพในการใช้งาน หรือจัดซื้อเครื่องใหม่เพื่อทดแทนเครื่องเก่าให้กับผู้ปฏิบัติงาน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมเทคนิควิธีการใช้ฮาร์ดแวร์และระบบเครือข่าย</li> <li>- จัดสรรฮาร์ดแวร์ให้เพียงพอต่อการใช้งานเพื่อการใช้งานประจำของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในอัตรา 1:1</li> <li>- มีเครือข่ายภายในทั้งชนิดมีสายและไร้สาย ซึ่งครอบคลุมการใช้งานทั่วทั้งองค์กร</li> </ul>                                      | งานสื่อสารองค์กร (งานเทคโนโลยีและสื่อสารการเรียนรู้) |
| <b>ซอฟต์แวร์</b>                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                      |
| การปรับเปลี่ยนโปรแกรมให้ทันสมัย มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย และเหมาะสมกับการใช้งานของสถาบันฯ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีรหัสผ่านของแต่ละบุคคล มีไฟร์วอลล์ และโปรแกรมป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์ มีระบบ Backup ข้อมูล</li> <li>- มีการสแกนไวรัสและสลายแวร์อย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- มีการปฏิบัติตามระเบียบการใช้ซอฟต์แวร์ที่ปลอดภัย และปฏิบัติตาม พรบ.การกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550</li> <li>- ใช้โปรแกรมลิขสิทธิ์ที่จำเป็น ได้แก่ Microsoft office, SPSS, Turn it in เป็นต้น</li> </ul>                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมเทคนิควิธีการใช้โปรแกรมต่างๆ และวิธีการสืบค้นฐานข้อมูล</li> <li>- สร้างระบบเครือข่ายภายในคณะฯ จัดระบบใช้งานร่วมกันของไฟล์ต่างๆ</li> <li>- ให้ความรู้เรื่อง พรบ. การกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์</li> <li>- เว็บไซต์และโปรแกรม มีลักษณะที่ทำให้ผู้ใช้สะดวกในการใช้งาน</li> </ul> | งานสื่อสารองค์กร (งานเทคโนโลยีและสื่อสารการเรียนรู้) |

ในกรณีที่นักศึกษานำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้งานเอง จะต้องได้รับรหัสนักศึกษาเพื่อลงทะเบียนขอรับรหัสในการใช้เครือข่ายของมหาวิทยาลัย และทางสถาบันฯ โดยอาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานจะอธิบายให้ทราบถึงการใช้โปรแกรมที่ถูกต้องตามลิขสิทธิ์ การลงโปรแกรมที่ถูกลิขสิทธิ์ที่ทางมหาวิทยาลัยมิได้ให้บริการกับนักศึกษา เช่น MS office, Endnote หรือ SPSS และมีการจัดอบรมการใช้โปรแกรม Turn it in ในการตรวจสอบการลอกเลียนผลงานทางวิชาการทุกปี

สถาบันฯ ได้จัดให้มีการทบทวนในเรื่องของการจัดการในภาวะฉุกเฉิน โดยกำหนดกรณีภาวะฉุกเฉิน เช่น ไฟดับชั่วคราว สถาบันฯ จะมีเครื่องปั่นไฟสำรองสามารถใช้ได้นาน 1-2 วัน มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ในกรณีที่ฮาร์ดแวร์ชำรุด งานสื่อสารองค์กร (งานเทคโนโลยีและสื่อสารการเรียนรู้) ได้จัดเตรียมเครื่องทดแทนไว้ให้เพื่อให้การดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กรณีผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเข้าปฏิบัติงานในสถาบันฯ ได้ เช่น น้ำท่วม การประท้วงทางการเมือง ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้งานอินเทอร์เน็ตผ่านระบบ Pulse Secure ของมหาวิทยาลัยมหิดล อาจารย์และนักศึกษาของสถาบันฯ สามารถใช้ Google Application ในการเรียนการสอน ซึ่งได้แชร์ไฟล์สื่อการเรียนการสอนไว้บนระบบ เช่น PowerPoint เอกสารประกอบการสอน paper ที่ใช้อ่านประกอบการเรียน เพื่อให้นักศึกษาสามารถเข้าถึงได้ทุกกรณี นอกจากนี้ผู้อำนวยการสถาบันฯ ยังอยู่ในเครือข่ายการสื่อสารสายด่วน (MU-BCM) ในการแจ้งเตือนเรื่องภาวะภัยพิบัติหรือเหตุการณ์อื่นที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการประจำวันของมหาวิทยาลัย เพื่อถ่ายทอดข่าวสารจากมหาวิทยาลัยสู่สถาบันฯ ผ่าน Line Group ของสถาบันฯ อย่างทันทั่วถึง

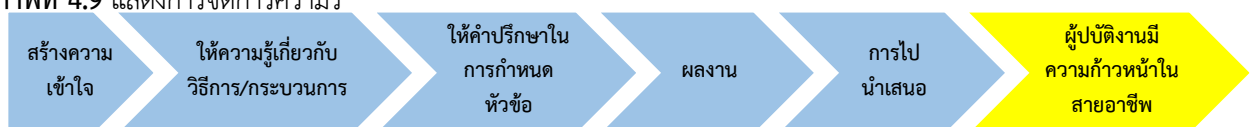
## ข. ความรู้ขององค์กร

### (1) การจัดการความรู้

จากการที่รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ร่วมกับงานส่งเสริมการวิจัย ได้ดำเนินการจัดโครงการ การจัดการความรู้ : กระบวนการพัฒนาเพื่อการพัฒนาคนและพัฒนาคุณภาพงาน ในปีงบประมาณ 2562 เป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจความหมายของการจัดการความรู้ ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้และทำความเข้าใจกระบวนการหรือวิธีการจัดการความรู้ และได้ลงมือทำการจัดการความรู้เบื้องต้น ในปีงบประมาณ 2563 งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ ได้มีการดำเนินโครงการจัดการความรู้ต่อจากงานวิจัย โดยใช้ชื่อโครงการว่า โครงการ KM – R2R For Work Process Improvement เพื่อ 1) ให้เกิดการเรียนรู้ มีทักษะ โดยใช้แนวทางการวิจัยในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนางานประจำ (R2R) และพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาตนเอง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (KM) ซึ่งส่งผลให้สถาบันฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และ 3) ให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยกระดับการปฏิบัติงานของงานผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุนของสถาบันฯ ให้มีมาตรฐานอย่างมีระบบและเป็นมืออาชีพ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ รูปแบบกิจกรรม เป็นการบรรยาย และกระบวนการกลุ่ม กิจกรรมที่ดำเนินการคือ “R2R Clinic” เป็นการให้คำปรึกษาผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการทำ R2R โดยเชิญวิทยากรด้านการจัดการความรู้มาเป็นผู้ให้คำปรึกษา นอกจากนี้เพื่อเป็นการผสมผสานและหาความสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ได้มีการจัดกิจกรรมการให้ความรู้ด้านอื่น ๆ เช่น จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง “การจัดเก็บเอกสารด้านจดหมายเหตุในอนาคต, ”จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดการประชุมผ่านระบบออนไลน์ ทั้ง Mahidol Webex Meeting, ZOOM, Google meet และ Microsoft Team, จัดการการอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร OKR หรือ Objective and Key Results เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้และเข้าใจในการบริหารจัดการที่เน้นเรื่องการตั้งเป้าหมายและการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และจัดโครงการให้ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

จากการจัดโครงการ KM-R2R For Work Process Improvement เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าสู่ความก้าวหน้าทางวิชาชีพดังกล่าว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานของสถาบันฯ มีความรู้การปฏิบัติงานประจำสูงขึ้น โดยผู้เข้าร่วมการอบรมได้ถ่ายทอดและนำเสนอความก้าวหน้าของการพัฒนาหัวข้อการปฏิบัติงานประจำสูงขึ้น การจัดทำคู่มือ และงานวิเคราะห์ โดยได้รับข้อเสนอแนะในการดำเนินงานจากวิทยากรประจำกลุ่ม และมีผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนนำเสนอผลงานในการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 8 และนานาชาติ ครั้งที่ 2 ประจำปี 2563 ในวันที่ 22 พฤษภาคม 2563 จัดโดยคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ สู่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ ของสถาบันฯ ผลของการจัดโครงการ KM – R2R For Work Process Improvement หัวข้อการปฏิบัติงานประจำสูงขึ้น การจัดทำคู่มือ และงานวิเคราะห์ ที่มีการนำเสนอในสถาบันฯ และนำเสนอในการประชุมวิชาการ มีการสรุปรวบรวมและนำเสนอให้ผู้อำนวยการรับทราบ และใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และวิเคราะห์และจัดทำแผนการดำเนินกิจกรรมต่อไป จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในในสถาบันฯ ทำให้เกิดการพัฒนาคคน พัฒนางาน พัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สามารถสร้างนวัตกรรม เช่น การจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ การจัดประชุมแบบออนไลน์ การปฏิบัติงานแบบ Work from Home ที่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ เป็นต้น (ภาพที่ 4.9)

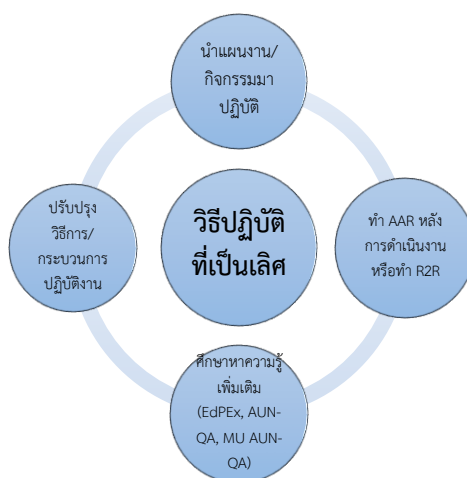
ภาพที่ 4.9 แสดงการจัดการความรู้



## (2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สถาบันฯ มีการวิเคราะห์และทบทวนผลปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอด กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ระบบการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ภายในองค์กร ทำให้เกิดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในสถาบันฯ โดยก่อนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ จะมีการจัดกิจกรรมทบทวนก่อนการปฏิบัติงาน (BAR) การจัดกิจกรรมการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) การปฏิบัติงานวิจัยจากงานประจำ (R2R) การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงาน การศึกษาดูงานจากหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานภายในสถาบันฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการนำผลการประเมิน EdPEx, AUN-QA, MU AUN-QA มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานและนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ รายละเอียดดังภาพที่ 4.10

ภาพที่ 4.10 แสดงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ



## (3) การเรียนรู้ระดับองค์กร

สถาบันฯ มีการใช้วิธีการจัดการความรู้ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานและมีการเชื่อมโยงเข้ากับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากตัวบุคคล ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติงานระดับองค์กร รวมถึงสามารถนำองค์ความรู้ดังกล่าวนำไปต่อยอดเพื่อให้เกิดเป็นผลงาน/นวัตกรรม และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย LO เป็นการยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้และมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมายของสถาบันฯ ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ซึ่งสถาบันฯ กำหนดทิศทางของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทบาทผู้บริหารในการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี ในการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) สถาบันฯ มีกระบวนการที่บริหารจัดการที่เป็นระบบ มีความสำคัญที่พร้อมใช้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยน การรวบรวมและสร้าง การถ่ายทอดและแบ่งปัน การจัดเก็บ และการเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้และต่อยอดความรู้ในการปฏิบัติงานประจำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของสถาบันฯ 3) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) สถาบันฯ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดการความรู้ (KM) การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) และการปฏิบัติงาน โดยสถาบันฯ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งเสริมการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติงานของสถาบันฯ 4) การให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (People Empowerment) สถาบันฯ เปิดโอกาสหรือให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ในการเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานที่ดี สามารถแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน รวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ องค์กรภายนอก และผู้ส่งมอบ และ 5) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) สถาบันฯ ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร เช่น เทคนิคในการช่วยจำ (Mnemonics) เป็นต้น รายละเอียดดังภาพที่ 4.11

ภาพที่ 4.11 แสดงการเรียนรู้ระดับองค์กร



## หมวด 5 : บุคลากร (Workforce)

### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

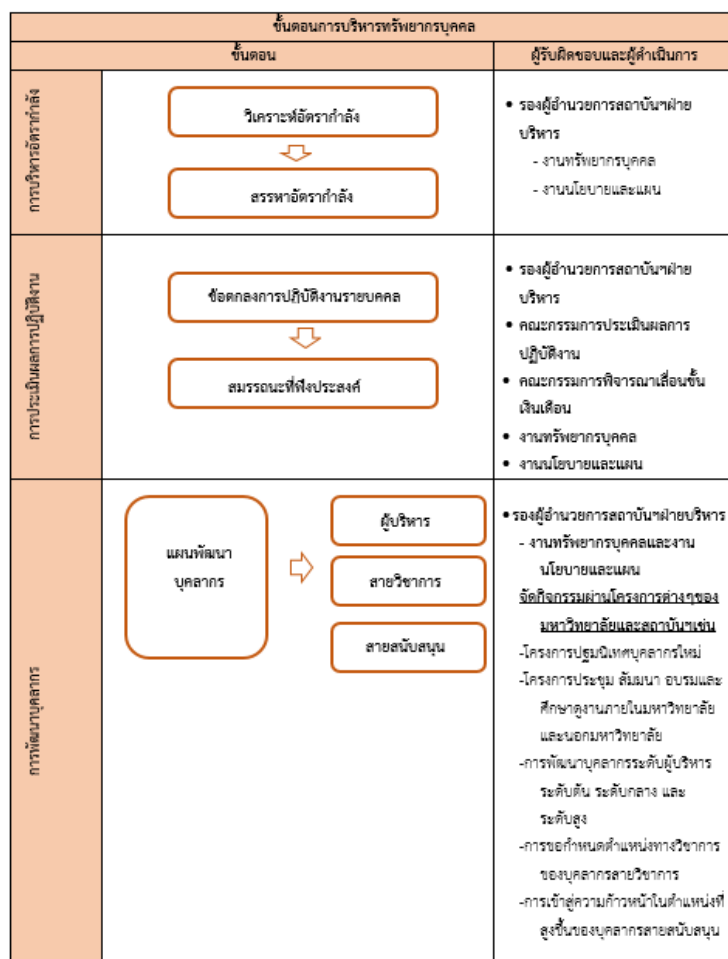
#### ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

##### (1) ความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันฯ มีระบบการประเมินความต้องการด้านทักษะ สมรรถนะ คุณสมบัติที่ต้องการ เพื่อการรองรับด้านอัตรากำลัง โดยมีงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ หน่วยทรัพยากรบุคคลเป็นผู้จัดทำข้อมูล โดยพิจารณาชีตความสามารถและอัตรากำลังที่มีอยู่ปัจจุบันกับชีตความสามารถและอัตรากำลังที่ควรมีในอนาคตในแต่ละพันธกิจ เพื่อจัดทำแผนอัตรากำลังเสนออนุมัติต่อคณะกรรมการประจำส่วนงาน จากนั้นสื่อสารแผนความต้องการอัตรากำลังไปยังการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง มีการกำกับ ติดตาม เพื่อปรับปรุงแผนอัตรากำลังในทุก ๆ ปี จากทบทวนความต้องการกำลังคนทดแทน ในปี 2563 พบว่า สถาบันฯ ยังขาดอัตรากำลังในสาขาวิชาการ จำนวน 1 คน และสายงานสนับสนุน จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 2 คน และพนักงานรักษาความปลอดภัย จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสถาบันฯ มีนโยบายให้ดำเนินการสรรหาอัตรากำลังทดแทนล่วงหน้า 6 เดือน โดยการสรรหาคัดเลือกตามประกาศของมหาวิทยาลัย ในระหว่างการสรรหาอัตรากำลังทดแทนหรือเพิ่มเติม สถาบันฯ มีนโยบายให้บุคลากรมีการสอนงานระหว่างบุคลากรในงานเดียวกันและระหว่างงาน เพื่อเป็นการพัฒนาการเรียนรู้และเป็นการเตรียมความพร้อมของผู้ที่จะมาปฏิบัติหน้าที่แทนผู้เกษียณอายุงาน และสถาบันฯ ได้ใช้แนวทางการบริหารจัดการอัตรากำลังบุคลากรกลุ่มสายสนับสนุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการเกลี่ยอัตรากำลังจากหน่วยงานหนึ่งไปสู่อีกหน่วยงานหนึ่ง และได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ 2565 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สถาบันฯ โดยการนำข้อมูลจากการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ 2563 วางแผนเพื่อกำหนดเป็นกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำรงรักษาความเชี่ยวชาญของบุคลากร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในคณะฯ รวมถึงการถ่ายทอดแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ

สำหรับการดำรงและพัฒนาชีตความสามารถของบุคลากรทุกกลุ่ม สถาบันฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบันฯ รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ผู้แทนบุคลากรสายวิชาการ ผู้แทนบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานตามรอบปีการประเมิน (ปีละ 2 ครั้ง) ซึ่งการรายงานผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลจากคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะถูกประเมินในส่วนของชีตความสามารถและตั้งอยู่บนพื้นฐานความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และภาระงานตามพันธกิจของสถาบันฯ โดยบุคลากรของสถาบันฯ ทั้งสายวิชาการและสนับสนุน ต้องมีคุณสมบัติที่ตรงกับตำแหน่งและสมรรถนะตามสายงาน และบุคลากรทุกกลุ่มสายงานและทุกตำแหน่งต้องได้รับการประเมินทักษะและสมรรถนะตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) ของมหาวิทยาลัย กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดการชีตความสามารถและอัตรากำลังแสดงดังภาพที่ 5.1

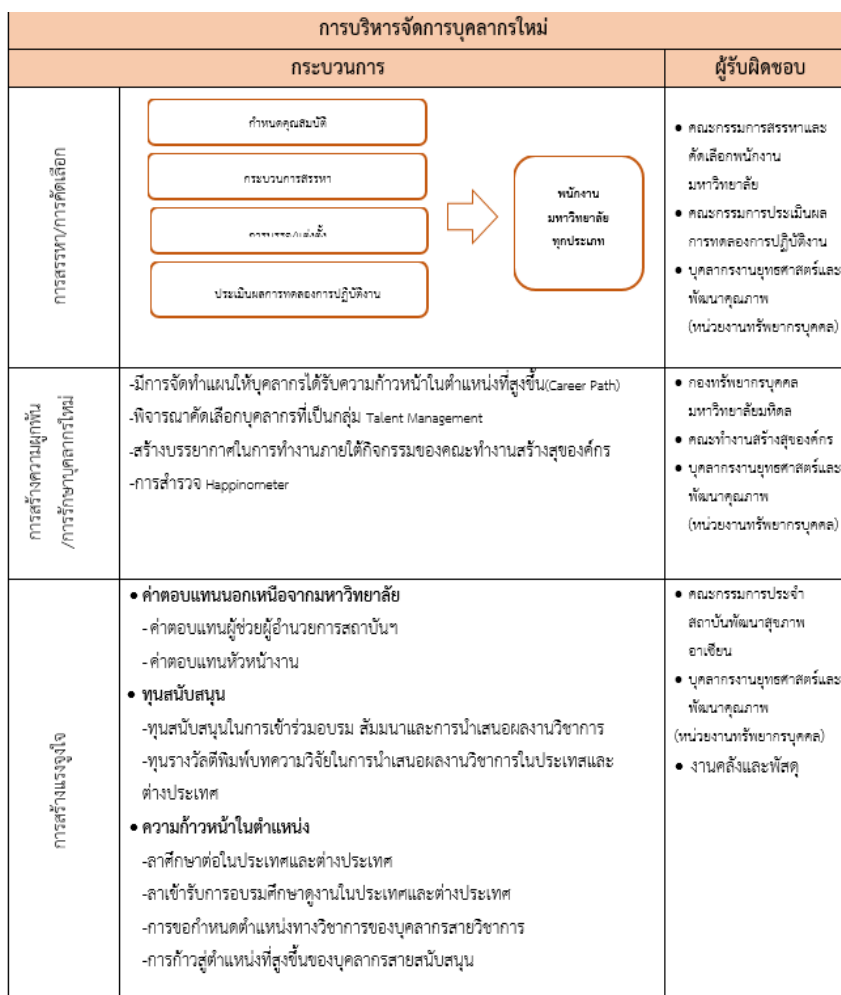
ภาพที่ 5.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล



## (2) บุคลากรใหม่

สถาบันฯ กำหนดให้งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบในกระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ แต่งตั้ง และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ ตามภาพที่ 5.2 เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกจะสามารถเป็นตัวแทนองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง วัฒนธรรมและวิถีคิด ตามค่านิยมของมหาวิทยาลัยมหิดล (MAHIDOL) ได้แก่ M = Mastery รู้แจ้ง รู้จริง สมเหตุสมผล A = Altruism มุ่งผลเพื่อผู้อื่น H = Harmony กลมกลืนกับสรรพสิ่ง I = Integrity มั่นคงยิ่งในคุณธรรม D = Determination แน่วแน่ทำ กล้าตัดสินใจ O = Originality สร้างสรรค์สิ่งใหม่ L = Leadership ใฝ่ใจเป็นผู้นำ สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้วัฒนธรรมองค์กร MAHIDOL และ AIHD CORE VALUE ได้อย่างกลมกลืน โดยกำหนดคุณสมบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งรวมถึงการมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรใหม่ กำหนดผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร วิธีการสรรหาคัดเลือก และการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรอย่างโปร่งใส ยุติธรรม มีคณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการประเมินผลฯ ทำการวางแผนการทำงาน ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งและจัดสวัสดิการนอกเหนือจากมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นปัจจัยเสริมในการดำรงรักษาบุคลากรไว้

ภาพที่ 5.2 ภาพการบริหารจัดการบุคลากรใหม่



สถาบันฯ มีการกำหนดคุณสมบัติ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องการของบุคลากรและดำเนินการสรรหาตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล กำหนดวิธีการสรรหาคัดเลือกและการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรอย่างโปร่งใส ยุติธรรม ซึ่งหลักเกณฑ์ในการพิจารณารับบุคลากรใหม่ สำหรับ 1) กลุ่มสายวิชาการ พิจารณาจากศักยภาพความสามารถ คุณวุฒิตามมาตรฐานการจัดจำแนกการศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรที่สถาบันฯ เปิดดำเนินการ และทักษะด้านภาษาอังกฤษ มีการทดสอบการสอนและการสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษ รวมทั้งประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม AIHD ของสถาบันฯ และสอดคล้องกับวัฒนธรรม MAHIDOL 2) กลุ่มสายสนับสนุน มีการทดสอบทักษะด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งเช่น สอบข้อเขียนแบ่งเป็น 2 ภาค ภาคที่ 1: ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป และการสัมภาษณ์ (โดยขอความอนุเคราะห์ข้อสอบจากกองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล) ภาคที่ 2: ภาคความถนัดเฉพาะตำแหน่ง (โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญแต่ละด้านของบุคลากรสถาบันฯ) และความต้องการของสถาบันฯ เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ รวมทั้งประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก AIHD ของสถาบันฯ และค่านิยมหลัก MAHIDOL ของมหาวิทยาลัยและมีการทดสอบทักษะภาษาอังกฤษ สถาบันฯ มีคณะกรรมการประเมินผลการทดลองการปฏิบัติงาน โดยมีการมอบหมายงานให้แก่ผู้ทดลองปฏิบัติงาน และมอบหมายให้งานยุทธศาสตร์และพัฒนา

คุณภาพเป็นผู้ติดตามเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการประเมินผลการทดลองการปฏิบัติงาน และดำเนินการจัดทำแผนการอํารงรักษาบุคลากรไว้โดยแยกประเภทของกลุ่มบุคลากรให้สอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของสถาบันฯ

### (3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สถาบันฯ มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่เปลี่ยนไป โดยมีการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับการดำเนินการตามพันธกิจ เช่น การเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มบุคลากรสายวิชาการด้วยการส่งเสริมให้ก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการ ศาสตราจารย์ (ศ.) รองศาสตราจารย์ (รศ.) และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ผศ.) การรับบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อบรรจุในตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ และสนับสนุนให้ศึกษาต่อเพื่อกลับมาเป็นอาจารย์ สำหรับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันฯ สนับสนุนให้เปลี่ยนตำแหน่งให้ตรงกับทักษะความเชี่ยวชาญ และความต้องการของหน่วยงาน รวมทั้ง สนับสนุน ส่งเสริม และจัดสรรงบประมาณให้บุคลากรทุกกลุ่มในการพัฒนาตนเองตลอดเวลาในทุกด้าน เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันได้ในเชิงธุรกิจ โดยการเข้ารับการฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนา/ศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ทั้งภายในสถาบันฯ และที่หน่วยงานภายนอก พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อทำงานทดแทนกันได้เมื่อมีความจำเป็น ในการจัดเตรียมและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่ม/ลดจำนวนบุคลากร สถาบันฯ จะทำการแบ่งภาระงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ และจำนวนบุคลากรที่มีอยู่

### (4) ความสำเร็จในงาน

สถาบันฯ ได้มีการจัดรูปแบบการทำงานเป็น 2 ระบบงาน ได้แก่ ระบบงานหลัก และระบบงานสนับสนุน เพื่อให้สามารถรองรับกับยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ของสถาบันฯ โดยระบบงานหลัก เน้นสร้างผลิตภัณฑ์ทางวิชาการ ได้แก่ 1) การศึกษา 2) การวิจัย และ 3) การบริการวิชาการ โดยทำงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกันในแต่ละระบบ เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันฯบรรลุเป้าหมาย และระบบงานสนับสนุน เป็นระบบที่ขับเคลื่อนระบบงานหลักให้เคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ ประกอบด้วย งานตามโครงสร้างองค์กรของสถาบันฯ มีการบริหารงานทั้ง 2 ระบบ ผ่านคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงานชุดต่าง ๆ โดยมีทีมบริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบันฯ รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฯ และเลขานุการสถาบันฯ พิจารณาตัดสินใจออกแบบระบบงานที่สำคัญ ภายใต้ข้อบ่งชี้ความรับผิดชอบตามพันธกิจของสถาบันฯ โดยมีการประสานงานระหว่างกัน ในแนวราบ และรายงานผลการปฏิบัติงานในแนวดิ่งตามลำดับชั้น จนถึงผู้บริหารระดับสูงสุด โดยในแต่ละระบบงานจะรองรับสนับสนุนยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ โดยมีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันเพื่อให้แต่ละระบบงานบรรลุผลสำเร็จและตอบสนองวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ ตามที่กำหนดไว้

สถาบันฯ ใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยกระจายอำนาจไปยังรองผู้อำนวยการสถาบันฯ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฯ เลขานุการสถาบันฯ ประธานหลักสูตร และหัวหน้างาน เพื่อรับผิดชอบและบริหารภาระงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้แทนอาจารย์ และผู้แทนบุคลากรสายสนับสนุน เป็นคณะกรรมการสูงสุด (คณะกรรมการประจำสถาบันฯ ) ในการกำกับกิจกรรมของสถาบันฯ โดยจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ทุก 1 เดือน เพื่อกำหนดนโยบายต่าง ๆ รวมทั้งอนุมัติและติดตามงาน/โครงการที่สำคัญ ๆ โดยให้หัวหน้างานเข้าร่วมประชุมด้วยเพื่อรายงานความก้าวหน้าในการทำงานในแต่ละเดือนเพื่อให้คณะกรรมการฯ

รับทราบและให้ข้อเสนอแนะ รวมถึงให้หัวหน้างานได้เข้าร่วมรับทราบข้อมูลในการประชุมของคณะกรรมการฯ อย่างใกล้ชิด โดยในการจัดรูปแบบการทำงานทั้ง 2 ระบบ มีการเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม AIHD ของสถาบันฯ โดยผู้อำนวยการสถาบันฯ จัดทำ PA กับประธานหลักสูตร อาจารย์ หัวหน้างาน และบุคลากรทุกคน และดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส โดยหัวหน้างานจัดทำ PA กับบุคลากรในแต่ละงาน เพื่อเป็นกลไกในการกำกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันฯ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

นอกจากนี้สถาบันฯ มีแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้บรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรทำงานในกลุ่มงานที่ตนเองถนัด ซึ่งก่อให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน และบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เพราะเป็นงานที่ตนถนัด และสอดคล้องกับความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง ทำให้สามารถดึงความสามารถและสมรรถนะหลักของตนมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลดีต่อการมุ่งผู้เรียน ผู้รับบริการอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นพัฒนาให้มีศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอีกด้วย สถาบันฯ มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานและมีการธำรงรักษาอย่างยั่งยืน

## **ข. บรรยาการการทำงานของบุคลากร**

### **1. สภาพแวดล้อมของการทำงาน**

สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ สวัสดิการ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร โดยดำเนินงานภายใต้แนวคิดองค์กรสุขภาวะ หรือองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) คือ คนทำงานมีความสุข (Happy People) ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy Home) และบุคลากรมีความรักสามัคคี (Happy Teamwork) มีคณะกรรมการสวัสดิการของสถาบันฯ และคณะทำงานสร้างสุของค์กร โดยมีนักสร้างสุขในองค์กรที่ผ่านการอบรม ร่วมรับผิดชอบดำเนินโครงการสร้างสุข ออกแบบกิจกรรม และสร้างบรรยาการการทำงานที่ก่อให้เกิดความสุข โดยมุ่งให้บุคลากรมีความสุขระหว่างการทำงาน (Happiness in Process) ในทุกปี กองทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดล จะทำการประเมินความสุขของคนทำงาน โดยใช้เครื่องมือ happinometer ผลการประเมินพบว่า บุคลากรของสถาบันฯ มีคะแนนเฉลี่ยความสุขสูงกว่าค่าเฉลี่ยมีแนวโน้มสูงขึ้นในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา (ดังแสดงในภาพที่ 7.3-11) นอกจากนี้สถาบันฯ จัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาปรับปรุงภูมิทัศน์ และสิ่งแวดล้อมภายในสถาบันฯ เพื่อความปลอดภัย เป็นระเบียบและสวยงามตามกิจกรรม 5 ส. มีระบบรักษาความปลอดภัย การฝึกซ้อมดับเพลิงและหนีไฟ มีการจัดทำผังอาคารเพื่อการรักษาความปลอดภัยและการป้องกันอัคคีภัย เพื่อความปลอดภัย ในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากร

ด้วยสถานการณ์ไวรัสโคโรนา หรือโรคโควิด-19 ในประเทศไทยกลับมาระบาดซ้ำ ทำให้มหาวิทยาลัยมหิดล และสถาบันฯ ประกาศให้บุคลากรของสถาบันฯ ปฏิบัติงานที่บ้านหรือ WORK FROM HOME เพื่อตอบสนองต่อการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อย่างเต็มประสิทธิภาพและตามความเหมาะสม เพื่อช่วยลดปัญหาการเดินทางของรถยนต์โดยสารสาธารณะซึ่งเสี่ยงต่อการติดเชื้อตลอดจนลดปัญหาการจราจร โดยมีจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่บ้านไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของสัดส่วนจำนวนบุคลากรที่มาปฏิบัติงาน ณ สถาบันฯ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ไม่ให้ส่งผลเสียต่อการกิจขององค์กรและทางราชการ ทั้งนี้ ได้

กำหนดวิธีการลงเวลาปฏิบัติงานและการรายงานผล การปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเหลื่อมเวลาได้ โดยผู้บริหารได้ปรึกษากับคณาจารย์และหัวหน้างานในการจัดตารางการทำงานของบุคลากรโดยพิจารณาตามความเหมาะสมกับสถานการณ์การแพร่ระบาดและลักษณะงานของสถาบันฯ นอกจากนี้สถาบันฯ มีการปรับปรุงห้องประชุมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยปรับรูปแบบของห้องประชุมปกติให้เป็นห้องประชุมออนไลน์ มีขนาดของจอโทรทัศน์ขนาด 65 นิ้ว ประจำทุกห้องเพื่อสะดวกต่อการรับภาพข้อมูลที่นำเสนอ สถาบันฯ ได้จัดสภาพแวดล้อมในห้องทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น มีเก้าอี้ที่นั่งที่สอดคล้องกับสรีระของผู้ปฏิบัติงาน มีแสงสว่างที่เพียงพอต่อการมองเห็น มีพนักงานรักษาความปลอดภัยทำหน้าที่ตรวจตราและระวังเหตุฉุกเฉินหรือเหตุที่อาจทำให้ไม่ปลอดภัยตลอด 24 ชั่วโมง และมีมาตรการรักษาความปลอดภัยด้านอัคคีภัย โดยมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรสำหรับการรับมือเหตุฉุกเฉิน อัคคีภัย ปีละ 1 ครั้ง และสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจัด Green Environment สนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่รักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม เช่น การลดขยะที่เป็นมลพิษ เป็นต้น นอกจากนี้สถาบันฯ ยังได้ร่วมกับมหาวิทยาลัยในการดำเนินโครงการเฉลิมพระเกียรติ ๖๕ พรรษา กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โดยมีการจัดสร้างพระพุทธรูปหิตมณฑลปัญญานุสรณ์ และหอพระพุทธรูปมหาสิริพิริยพัฒน์ เพื่อเป็นสถานที่ในการปฏิบัติธรรมและยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากรและนักศึกษา สถาบันฯ มีบริการห้องละหมาดสำหรับนักศึกษาของสถาบันฯ และบุคลากรที่นับถือศาสนาอิสลาม เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติศาสนกิจของบุคลากรและนักศึกษา รวมถึงจัดให้มีระบบการทำความสะอาดสถานที่ภายในสถาบันฯ ให้ถูกสุขลักษณะ และการจัดให้มีระบบสุขาภิบาลที่ดี จัดให้มีที่จอดรถที่สะดวกสบายและปลอดภัยให้กับบุคลากรและผู้ที่มาใช้บริการที่เหมาะสมอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่มุ่งสู่การมีสุขภาวะที่ดีทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ

## 2. นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (Workforce Benefits and Policies)

สถาบันฯ มีนโยบายเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุขและเป็นผู้นำทางด้านการพัฒนาสุขภาพ มีการจัดสวัสดิการสภาพแวดล้อม การเสริมสร้างสุขภาวะ และสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรทุกกลุ่ม ตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ระเบียบของกรมบัญชีกลาง และระเบียบ/ประกาศของสถาบันฯ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทนอื่น เช่น เงินประจำตำแหน่ง ค่าอาหารทำการล่วงเวลา ค่าสอน ค่าเช่าบ้าน เงินโบนัส เงินสวัสดิการประเภทต่าง ๆ นอกจากนี้สถาบันฯ มีการทบทวนกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในเรื่องการจัดสวัสดิการ มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรทุกกลุ่มเพิ่มเติม นอกเหนือจากมหาวิทยาลัยกำหนด โดยผ่านคณะกรรมการสวัสดิการของสถาบันฯ พร้อมมอบหมายความรับผิดชอบดูแลด้านสวัสดิการให้แก่บุคลากรของสถาบันฯ มีการสำรวจความคิดเห็น ความต้องการ และความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละประเภท ได้แก่ กลุ่มสายวิชาการ กลุ่มสายสนับสนุน ต่อสวัสดิการที่สถาบันฯ จัดให้ และนำมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนการบริหารและจัดระบบการจัดสวัสดิการให้ตอบสนองและเหมาะสมต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และแต่ละช่วงอายุ เพื่อให้บุคลากรของสถาบันฯ มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข และมีกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สถาบันฯ มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน โดยสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่มหาวิทยาลัยจัดให้สามารถดูได้จาก เว็บไซต์ <https://mahidol.ac.th/th/benefits> และสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สถาบันฯ จัดให้แก่บุคลากรทุกกลุ่มที่นอกเหนือจากสวัสดิการของมหาวิทยาลัย (ภาพที่ 5.3)

ภาพ 5.3 แสดงสวัสดิการที่จัดเพิ่มเติมโดยสถาบันฯ

| สวัสดิการ/ สิทธิประโยชน์ | การดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                          |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ด้านการเงิน</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                       |
| - เงินสวัสดิการสงเคราะห์ | <p><u>งานมงคลสมรส</u></p> <p>- ยื่นใบทะเบียนสมรส ต่องานสวัสดิการรายละ 1,000 บาท</p> <p><u>มิบุตร</u></p> <p>- ยื่นใบสูติบัตรต่องานสวัสดิการรายละ 1,500 บาท(บุตรคนที่ 1)</p> <p>- ยื่นใบสูติบัตรต่องานสวัสดิการรายละ 1,000 บาท(บุตรคนที่ 2)</p> <p><u>อุปสมบท</u></p> <p>- สนับสนุนรายละไม่เกิน 1,000 บาท เบิกได้ไม่เกิน 1 ครั้ง</p> <p><u>เสียชีวิต</u></p> <p>- กรณีเป็นบุคลากรสถาบันฯเงินทำบุญรายละ 50,000 บาท</p> <p>- จัดพวงหรีด วงเงิน 1,000 บาท</p> <p><u>ญาติสายตรงของบุคลากรสถาบันฯ</u></p> <p>- เงินทำบุญรายละ 10,000 บาท</p> <p>- จัดพวงหรีด วงเงิน 1,000 บาท</p> <p><u>ที่ปรึกษาของสถาบันและที่ปรึกษาผู้อำนวยการ</u></p> <p>- เงินทำบุญรายละ 5,000 บาท</p> <p>- จัดพวงหรีด วงเงิน 1,000 บาท</p> <p><u>บุคคลที่สถาบันฯยืมตัวมาช่วยปฏิบัติงานที่มีหนังสือรับรอง</u></p> <p>- เงินทำบุญรายละ 20,000 บาท</p> <p>- จัดพวงหรีด วงเงิน 1,000 บาท</p> <p><u>ผู้เกษียณอายุงาน</u></p> <p>- ให้เงินรางวัล ในวงเงินไม่เกินคนละ 20,000 บาท</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● คณะกรรมการสวัสดิการสถาบันฯ</li> <li>● งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ</li> </ul> |
| การช่วยเหลือผู้ประสบภัย  | <p><u>การประสบเหตุอุทกภัย อุทกภัย วาตภัย หรือเหตุอื่นใด</u></p> <p>- ให้จ่ายเงินช่วยเหลือ รายละไม่เกิน 2,000 บาท</p> <p>- ให้ยื่นเอกสาร หลักฐาน ที่เกี่ยวข้องฉบับจริงพร้อมสำเนา ภายใน 120 วันนับจากวันที่เกิดเหตุ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● คณะกรรมการสวัสดิการสถาบันฯ</li> <li>● งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ</li> </ul> |
| การให้กู้ยืมเงิน         | <p><u>กู้ยืมเงินกรณีปกติ</u></p> <p>- ดอกเบี้ยเงินกู้คิดในอัตราร้อยละ 0.25 ต่อเดือนเศษของเดือนคิดเป็น 1 เดือน และคำนวณอัตราดอกเบี้ยคงที่จากจำนวนเงินที่ได้รับในครั้งแรก</p> <p>- คนละไม่เกิน 20,000 บาทต่อครั้ง โดยต้องปลอดหนี้จากกองทุนสวัสดิการเพิ่มเติมอย่างน้อย 2 เดือน และมีเงินเดือนเหลือสุทธิไม่น้อยกว่า 2,000 บาทต่อเดือน ในวันที่ยื่นขอกู้</p> <p>- วิธีการชำระเงินกู้ยืมให้หักจากเงินเดือนในวันที่เงินเดือนออก โดยชำระเงินต้นอัตราขั้นต่ำ 1,000 บาทต่อเดือน พร้อมดอกเบี้ยรายเดือน จนกว่าจะชำระเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาไม่เกิน 20 เดือน</p> <p><u>กู้ยืมเงินกรณีฉุกเฉินจำเป็น และเร่งด่วน</u></p> <p>- ค่ารักษาพยาบาล ของตนเองหรือญาติสายตรงเจ็บป่วยหรือได้รับอุบัติเหตุ</p> <p>- ค่าซ่อมแซมยานพาหนะเนื่องจากจำเป็นต้องใช้เดินทางมาปฏิบัติงานที่</p>                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● คณะกรรมการสวัสดิการสถาบันฯ</li> <li>● งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ</li> </ul> |

| สวัสดิการ/ สิทธิประโยชน์   | การดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                                      |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านสุขภาพและจิตใจ         | <u>การตรวจสุขภาพประจำปี</u><br>- ตรวจและเพิ่มพิเศษเบิกได้ปีละ 1 ครั้ง<br>- เบิกได้ตามที่จ่ายจริง รายละเอียดไม่เกิน 800 บาท<br>- ให้ยื่นขอรับเงินภายใน 30 วันนับจากวันที่ระบุในใบเสร็จรับเงิน<br><u>การฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่</u><br>- ตามที่จ่ายจริง รายละเอียดไม่เกิน 800 บาท<br>- เบิกได้ปีละ 1 ครั้ง                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการสวัสดิการสถาบันฯ</li> <li>งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ</li> </ul>                                 |
| ด้านสุขภาพและจิตใจ         | <u>การตรวจสุขภาพประจำปี</u><br>- ตรวจและเพิ่มพิเศษเบิกได้ปีละ 1 ครั้ง<br>- เบิกได้ตามที่จ่ายจริง รายละเอียดไม่เกิน 800 บาท<br>- ให้ยื่นขอรับเงินภายใน 30 วันนับจากวันที่ระบุในใบเสร็จรับเงิน<br>- การเบิก ต้องใช้สิทธิ์การเบิกของมหาวิทยาลัยก่อน<br><u>การฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่</u><br>- ตามที่จ่ายจริง รายละเอียดไม่เกิน 800 บาท เบิกได้ปีละ 1 ครั้ง<br>- ให้ยื่นขอรับเงินภายใน 30 วันนับจากวันที่ระบุในใบเสร็จรับเงิน                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการสวัสดิการสถาบันฯ</li> <li>งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ</li> </ul>                                 |
| การรักษาพยาบาล             | <u>การเจ็บป่วย และเข้ารับการรักษาพยาบาลเป็นผู้ป่วยในของโรงพยาบาล</u><br>- เข้ารับการรักษาพยาบาลเป็นผู้ป่วยในของโรงพยาบาล<br>- พักรักษาตั้งแต่ 3 คืนขึ้นไป<br>- เงินช่วยเหลือรายละเอียด 2,000 บาท/ครั้ง เบิกได้ปีละ 2 ครั้ง<br>- ให้ยื่นขอรับเงินภายใน 30 วันนับจากวันที่ระบุในใบเสร็จรับเงิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการสวัสดิการสถาบันฯ</li> <li>งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ</li> </ul>                                 |
| การช่วยเหลือผู้ประสบภัย    | <u>การประสบเหตุฉุกเฉิน อุทกภัย วาตภัย หรือเหตุอื่นใด</u><br>- ให้จ่ายเงินช่วยเหลือ รายละเอียดไม่เกิน 2,000 บาท                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                   |
| กิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ | <u>เข้าร่วมแข่งขันกีฬาส่งมอบรางวัลมหาวิทยาลัยมหิดล</u><br><ul style="list-style-type: none"> <li>เหรียญ : รางวัล/เหรียญ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ได้รับเหรียญทอง 800 บาท</li> <li>- ผู้ได้รับเหรียญเงิน 500 บาท</li> <li>- ผู้ได้รับเหรียญทองแดง 300 บาท</li> </ul> </li> <li>บุคลากร 1 คนมีสิทธิได้รับเงินรางวัล ไม่เกิน 2 รางวัล</li> <li>กรณีที่ได้รับเหรียญรางวัลมากกว่า 2 เหรียญ ให้ได้รับเงินรางวัลในเหรียญรางวัลสูงสุดไม่เกิน 2 เหรียญเท่านั้น</li> <li>ให้ยื่นขอรับเงินรางวัล ภายใน 15 วัน หลังจากสิ้นสุดการประกาศผลการแข่งขันอย่างเป็นทางการ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการสวัสดิการสถาบันฯ</li> <li>คณะทำงานสร้างสุของค์กร</li> <li>งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ</li> </ul> |
|                            | <u>เข้าร่วมการแข่งขันกีฬานักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา</u><br><ul style="list-style-type: none"> <li>เหรียญ : รางวัล/เหรียญ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ได้รับเหรียญทอง 1,000 บาท</li> <li>- ผู้ได้รับเหรียญเงิน 800 บาท</li> <li>- ผู้ได้รับเหรียญทองแดง 500 บาท</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                   |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากร 1 คนมีสิทธิได้รับเงินรางวัล ไม่เกิน 2 รางวัล</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                   |

| สวัสดิการ/ สิทธิประโยชน์ | การดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ผู้รับผิดชอบ |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรณีที่ได้รับเหรียญรางวัลมากกว่า 2 เหรียญ ให้ได้รับเงินรางวัลในเหรียญรางวัล สูงสุดไม่เกิน 2 เหรียญเท่านั้น</li> <li>-ได้รับเบี้ยเลี้ยงวันละ 150 บาทต่อคน เพิ่มเติมจากที่ได้รับจาก ทางมหาวิทยาลัย</li> <li>-ให้ยื่นขอรับเงินรางวัล ภายใน 15 วัน หลังจากสิ้นสุดการประกาศผลการแข่งขัน</li> </ul> <p>อย่างเป็นทางการ</p> |              |

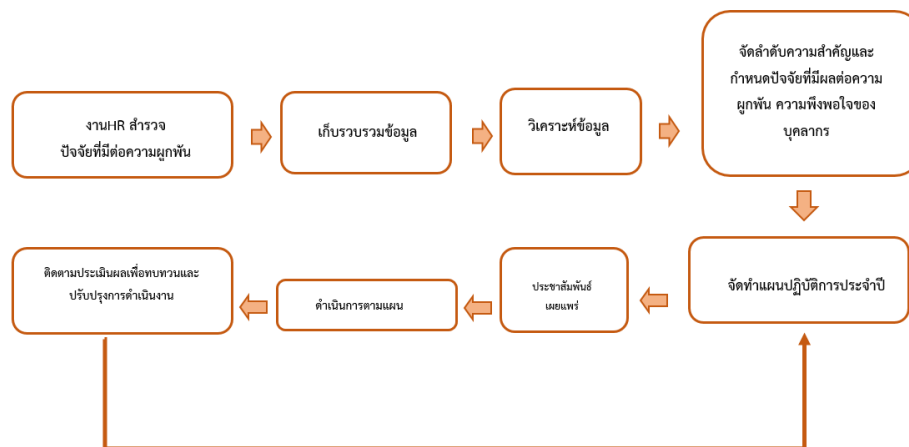
## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

### ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

#### (1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

ในปีงบประมาณ 2563 สถาบันฯ งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพโดยหน่วยทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดให้มี แนวทางการประเมินความผูกพัน โดยใช้เกณฑ์วัดปัจจัยความผูกพัน และความพึงพอใจตามแบบของมหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกกลุ่มบุคลากรเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสายวิชาการ และกลุ่มสายสนับสนุน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของ บุคลากรในกลุ่มวิชาการ ได้แก่ หน้าที่ ความรับผิดชอบ เงินเดือน และความสำเร็จในงานที่ทำสำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความ ผูกพันของบุคลากรในกลุ่มสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ เงินเดือน ความภูมิใจในความเป็นมหิดล และหน้าที่ความรับผิดชอบ นอกจากนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมในการวางแผนพัฒนาบุคลากรและจัดกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันให้สอดคล้องกับ นโยบายของสถาบันฯ งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพได้ทำการประเมินความต้องการของบุคลากรทั้งกลุ่มสายวิชาการ และกลุ่มสายสนับสนุนในเชิงคุณภาพเพื่อใช้วางแผนการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรของสถาบันฯ (ภาพที่ 5.4)

ภาพที่ 5.4 แสดงการจัดทำแผนเพื่อสร้างความผูกพัน



สถาบันฯ มีการสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยใช้ปัจจัยกำหนดชุดเดียวกับที่มหาวิทยาลัย กำหนด ประกอบด้วย (1) ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (2) มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี (3) มี สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (4) มีความมั่นคงในการทำงาน (5) มีหัวหน้าที่ดี (6) มีความมั่นคงใน การทำงาน (7) มีความก้าวหน้าในการทำงาน (8) ได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถ (9) ได้รับการยอมรับ จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จากการสำรวจของกองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่าผลการสำรวจ

ปัจจัยความผูกพันในภาพรวมของสถาบันฯ มีค่าคะแนนเฉลี่ยส่วนใหญ่ในแต่ละด้านและในภาพรวมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของมหาวิทยาลัย

## (2) การประเมินความผูกพัน

สถาบันฯ มีการประเมินความผูกพันของบุคลากร โดยใช้เครื่องมือวัดความผูกพันที่จัดทำโดยมหาวิทยาลัย ผ่านระบบการประเมินออนไลน์ ปีละ 1 ครั้ง พบว่า ระดับความผูกพันสูงกว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัยมหิดล และผลลัพธ์ในปีที่ผ่านมา โดยหน่วยทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ รวบรวมและนำผลการประเมินที่ได้นำเสนอต่อคณะกรรมการประจำสถาบันฯ และมอบหมายคณะกรรมการสวัสดิการร่วมกับหน่วยทรัพยากรบุคคลออกแบบกิจกรรมที่จะสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรโดยผ่านคณะทำงานสร้างสุของค์กร เป็นผู้ขับเคลื่อน และมีการทบทวนปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน ตลอดจนผู้บริหารช่วยออกแบบและให้ข้อคิดเห็นในการวางแผนสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรของสถาบันฯ และคณะทำงานสร้างสุของค์กร มีการทบทวนและออกแบบกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อสร้างความผูกพันและความสุขในการทำงานอยู่เสมอ

## ข. วัฒนธรรมองค์กร

สถาบันฯ ตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัย Mahidol Core Values และค่านิยมของสถาบันฯ AIHD Core Values โดยจัดให้บุคลากรใหม่ทุกคนต้องเข้ารับการอบรมโครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ของมหาวิทยาลัย เพื่อรับทราบและเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัย และการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น นอกจากวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแล้ว ค่านิยมของสถาบันฯ “AIHD” สถาบันฯ ได้จัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติตามค่านิยม “AIHD” โดยบูรณาการการส่งเสริมการปฏิบัติตาม ค่านิยม “AIHD” ร่วมกับงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม จัดทำเป็นแผนงานในปีงบประมาณ 2563 เพื่อให้ค่านิยม AIHD เป็นกลไกในการขับเคลื่อนความผูกพัน อาจารย์และบุคลากรบรรจุใหม่ของสถาบันฯ โดยกำหนดค่านิยม “AIHD” ดังนี้

A: Academic Excellence with Social Responsibility มีความเป็นเลิศทางวิชาการและรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีการถ่ายทอดค่านิยมนี้ผ่านกระบวนการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตร การประชุมคณาจารย์ และการประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ โดยมุ่งเน้นให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมโดยผ่านพันธกิจต่าง ๆ ของสถาบันฯ เช่น การศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการขับเคลื่อนนโยบายสุขภาพ

I: Internationalization มีความเป็นนานาชาติ สถาบันฯมีหลักสูตรนานาชาติทั้งในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ซึ่งมีนักศึกษาต่างชาติเข้ามาศึกษาเป็นประจำ รวมถึงการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นให้แก่ชาวต่างชาติ รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับสถาบันและองค์กรนานาชาติ จึงทำให้คณาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องฝึกฝนการใช้ภาษาอังกฤษและเรียนรู้วัฒนธรรมของชาวต่างชาติที่จะต้องมาดำเนินกิจกรรมร่วมกัน นอกจากนี้สถาบันฯ ได้รับผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกับคณาจารย์และมอบหมายให้เป็นวิทยากรในการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษให้แก่คณาจารย์และบุคลากรอีกด้วย

H: Harmony with Culture and Environment มีความกลมกลืนด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม สถาบันฯ ได้มุ่งสร้างความสามัคคีภายในหมู่บุคลากรของสถาบันฯ โดยผ่านกิจกรรมทางด้านศาสนาและวัฒนธรรม โดยการจัดให้มีการทำบุญประจำเดือนเกิด เพื่อให้บุคลากรของสถาบันฯ เข้าร่วมกิจกรรมการทำบุญ ตักบาตร ร่วมกัน รวมถึงการเข้าร่วมกับมหาวิทยาลัยมหิดลในการดำเนินโครงการเฉลิมพระเกียรติ ๖๕ พรรษา กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จัดสร้างพระพุทธรูปมณฑลปัญญานาถ และหอพระพุทธรูปมหาสิริพิริยพัฒน์ เพื่อส่งเสริมการทำนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรมไทย นอกจากนี้ สถาบันฯ สนับสนุนคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา เข้าร่วมกับกองกายภาพของมหาวิทยาลัยมหิดลในการจัดกิจกรรมการจัดสวนสวย เพื่อเป็นการดำเนินการตามนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ส่งเสริมการสร้างความเป็นมหาวิทยาลัยเชิงนิเวศน์ (Eco-University) ที่มีเป้าหมายชัดเจนของการสร้างให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ตามมาตรฐานสากล และสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมให้นักศึกษาของสถาบันฯ และบุคลากรปรับตัวเข้ากับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ ในการมุ่งสู่การเป็นสถาบันทางการศึกษาที่ได้รับการยอมรับระดับโลก ในด้านสุขภาวะโลก นโยบายสุขภาพ และการพัฒนาสุขภาพโดยใช้หลักการสาธารณสุขมูลฐาน เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainability Development Goals (SDGs) อีกด้วย

D: Dynamic Management มีการบริหารจัดการที่คล่องตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามากระทบต่อการปฏิบัติงานของสถาบันฯ โดยยังคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพของการทำงาน โดยการสร้างความเข้าใจผ่านการสื่อสารในการประชุมของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของสถาบันฯ เช่น คณะกรรมการประจำสถาบันฯ การประชุมหัวหน้างาน และการประชุมภายในของงานตามโครงสร้างของสถาบันฯ และในเวทีการประชุมผู้บริหารพบบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท รับทราบและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันฯ เช่น ปัจจุบันมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สถาบันฯ ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการทำงานแบบ New Normal ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรซึ่งนับว่าเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสามารถปรับตัวในการทำงานแบบใหม่นี้ได้อย่างรวดเร็วและสามารถช่วยลดความกังวลและสร้างความรู้สึกที่มั่นคงต่อบุคลากร โดยได้นำประกาศของมหาวิทยาลัยมหิดลในด้านมาตรการดูแลสุขอนามัยของบุคลากรเพื่อการป้องกันการแพร่ระบาดของโรค COVID มาตรการ Work From Home และ Social Distancing มาปฏิบัติอย่างทันที สถาบันฯ ได้วางแผนในการรับมือพร้อมปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติและพัฒนางาน เช่น มีการจัดเตรียมห้องและอุปกรณ์สำหรับการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรมระยะสั้น การจัดประชุมผ่านสื่อออนไลน์ ด้วยระบบ WebEx, ZOOM เป็นต้น นอกจากนี้มีการปรับตัวในด้านงานธุรการโดยการนำ Digital Signature มาใช้ในการลงนามเอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่บ้าน ทำให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพอย่างมาก (ภาพที่ 5.5)

ภาพที่ 5.5 ความผูกพันของบุคลากร

| กิจกรรม                                                       | วัตถุประสงค์                                                                                                                                                                                     | วิธีการ                                                                                                                                                                                                                                    | ตัวชี้วัดกระบวนการ                                                  | ตัวชี้วัดผลลัพธ์                    |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ประชุมผู้บริหารพบบุคลากร<br>(จัดประชุมทุก 3 เดือน)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา และทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- สร้างความเข้าใจที่ดี และถูกต้องให้ประชาคมรับทราบ</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชาสัมพันธ์ผ่านระบบเอกสาร/ระบบไลน์ AIHD Community/ผ่านระบบเสียงตามสาย และ ผ่านระบบ e-mail</li> </ul>                                                                                            | บุคลากรทุกประเภท                                                    | ร้อยละของบุคลากรเข้าร่วมประชุม      |
| การประชุมหัวหน้างาน<br>(ประชุม 2 สัปดาห์ / 1 ครั้ง)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประธานหลักสูตร / หัวหน้างานแต่ละงานรับทราบข้อมูล และนโยบายความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่สถาบันฯ แจ้งผ่านที่ประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ แต่ละเดือน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงตารางปฏิทินของสถาบันฯ</li> <li>- ลงในไลน์กลุ่มหัวหน้างาน</li> <li>- เลขานุการแจ้งเรื่องที่เกี่ยวข้องจากที่ประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ให้บุคลากรในสังกัดแต่ละงานทราบและดำเนินการต่อ</li> </ul> | ประธานหลักสูตรทุกหลักสูตร หัวหน้างานทุกงาน และผู้ประสานงานเครือข่าย | ร้อยละของบุคลากรเข้าร่วมประชุม      |
| การประชุมผู้บริหาร<br>(ประชุม 1 ครั้ง / 1 สัปดาห์)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แจ้งเพื่อทราบผู้อำนวยการสถาบันฯ/รองผู้อำนวยการสถาบันฯ</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงตารางนัดปฏิทินของผู้อำนวยการสถาบันฯ</li> <li>- ผู้อำนวยการสถาบันฯ แจ้งเรื่องที่เกี่ยวข้องและรอง ผอ./เลขานุการสถาบันฯ นำไปปฏิบัติและแจ้งให้บุคลากรในสังกัดแต่ละงานทราบและดำเนินการต่อ</li> </ul> | ผู้อำนวยการสถาบันฯ รองผู้อำนวยการสถาบันฯ เลขานุการสถาบันฯ           | ร้อยละของผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม |
| การประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ<br>(ประชุม 1 ครั้ง / 1 เดือน) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แจ้งเพื่อทราบผู้อำนวยการสถาบันฯ/รองผู้อำนวยการสถาบันฯ ฝ่ายต่าง ๆ / ประธานหลักสูตร หัวหน้างานคณะกรรมการประเภทคณาจารย์ และสายสนับสนุน</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำปฏิทินการประชุมคณะกรรมการสถาบันฯ รายปี</li> <li>- ทำหนังสือเรียนเชิญประชุมรายเดือน ลงใน e-mail</li> </ul>                                                                                    | คณะกรรมการประจำสถาบันฯ หัวหน้างาน และผู้ประสานงาน                   | ร้อยละของคณะกรรมการประจำสถาบันฯ     |

สถาบันฯ ส่งเสริม ยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้ที่มีความประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการครองตน ครองคน ครองงาน และมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น สถาบันฯ มอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกแม่ดี-บุคลากรเด่น ในระดับส่วนงาน ทำการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ประกาศเข้ารับการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นประจำระดับมหาวิทยาลัย โดยมีบุคลากรทุกประเภท เช่น ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัย (ชื่อส่วนงาน) ลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในสถาบันฯ มหาวิทยาลัยมหิดล เข้ารับการคัดเลือกแม่ดี บุคลากรเด่น รวมถึงการเข้ารับการคัดเลือกจากมหาวิทยาลัยในรางวัลอื่น ๆ เช่น มหิตลบุคลลต้นแบบ คนดีศรีมหิดล และศิษย์เก่าจากสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ สถาบันฯ จัดให้มีการแสดงความยินดีผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น วาระการประชุมของคณะกรรมการประจำสถาบันฯ จัดทำแบนเนอร์แสดงความยินดีเพื่อประกาศในไลน์กลุ่มของสถาบันฯ เว็บไซต์ และเฟซบุ๊กของสถาบันฯ รวมถึงการมอบเกียรติบัตรและของรางวัลแก่ผู้ที่ได้รับรางวัลในวันครบรอบการสถาปนาสถาบันฯ ซึ่งจัดเป็นประจำทุกปี

## ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

### (1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

สถาบันฯ ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และกำหนดให้บุคลากรจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกันระหว่างผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น) กับผู้รับการประเมิน ตามสัดส่วนภาระงานที่ทำ ความตกลงร่วมกัน ตามมติที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2561 และตามมติที่ประชุมกลุ่มสาขาวิชาการระบบสุขภาพ เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2561 โดยนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน (PA) การประเมินสมรรถนะ (Competency) และ สมรรถนะทางการบริหาร (Management Competency) ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับแต่งตั้งฯ จากผู้อำนวยการสถาบันฯ และคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินการปฏิบัติงานซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากอธิการบดี โดยนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี การให้ค่าตอบแทนอื่น ๆ การให้รางวัลใจ การจ้างต่อ การเปลี่ยนประเภทการจ้าง ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การเปลี่ยนแปลงสัญญา และการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ โดยมีเกณฑ์ที่ประกาศให้บุคลากรรับทราบ

**กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน** งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ ทำหน้าที่ดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดำเนินการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีกรรมการตามสัดส่วนองค์ประกอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยความผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำส่วนงาน และจัดทำหนังสือแจ้งให้บุคลากรจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานตามสัดส่วนภาระงานที่กำหนด โดยแยกออกเป็นสัดส่วนภาระงานของบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน โดยข้อตกลงการปฏิบัติงานจัดทำปีละหนึ่งครั้งตามข้อบังคับมหาวิทยาลัย และดำเนินประเมินผลการปฏิบัติงานปีละสองครั้ง หลังจากนั้นแจ้งให้บุคลากรจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบ 6 เดือน พร้อมเอกสารหลักฐานประกอบการประเมินเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการประเมินฯ พิจารณา โดยงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ เป็นผู้รวบรวมเอกสารการประเมินส่งมอบให้คณะกรรมการดำเนินการประเมินผลงาน (Performance) สมรรถนะ (Competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Management Competency) หลังจากคณะกรรมการประเมินผลฯทำการประเมินเสร็จสิ้น ทำการส่งผลคะแนนการประเมินให้แก่งานยุทธศาสตร์และพัฒนา คุณภาพทำหน้าที่รวบรวมผลคะแนนการประเมินจากคณะกรรมการฯ ส่วนผลคะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency) มีการดำเนินการแบบออนไลน์ในระบบ (Lime survey) ที่งานเทคโนโลยีและสื่อสารการเรียนรู้ออกแบบ หลังจากรวบรวมผลคะแนนเรียบร้อยแล้วได้นำผลการประเมินดังกล่าวเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อพิจารณา และเสนอต่อไปยังมหาวิทยาลัยต่อไป และจากนั้นได้มีการแจ้งผลคะแนนการประเมินให้แก่บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นรายบุคคลเพื่อรับทราบและปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป สถาบันฯ โดยงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเกณฑ์การประเมินและรับฟังข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนวิธีการและเกณฑ์ประเมินให้มีความสอดคล้องกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องที่เป็นปัจจุบัน ความเป็นธรรม และมีประสิทธิภาพตามกรอบเวลา

## (2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ในปี 2563 งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ สถาบันฯ ได้ดำเนินการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรของสถาบันฯ เพื่อสำรวจ วิเคราะห์ และแยกแยะความจำเป็นในการฝึกอบรม สำหรับบุคลากรของสถาบันฯ ประกอบด้วย 1) ด้านการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ 2) ด้าน ICT 3) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4) ด้านกฎหมาย ระเบียบ 5) ด้านการวิจัย 6) ด้านการพัฒนางานองค์กร 7) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 8) ด้านกลยุทธ์ และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งและดำเนินการในปี 2564 โดยจำแนกเป็นการพัฒนาบุคลากรภายในสถาบันฯ ด้วยวิธีการจัดฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยมหิดลตามความจำเป็นและที่ได้รับมอบหมาย และสถาบันฯ ได้สนับสนุนงบประมาณในการเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก สำหรับสายวิชาการ จำนวน 5,000 บาท และสายสนับสนุน จำนวน 3,000 บาท

## (3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

สถาบันฯ มีระบบการประเมินผลการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรจากการเข้าร่วมโครงการอบรม ประชุม สัมมนา โดยสถาบันฯ ประเมินประสิทธิภาพของการเรียนรู้ ตามแผนการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสายสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ 2563 ด้วยวิธีการฝึกปฏิบัติจริงจากการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่หน่วยทรัพยากรบุคคล เป็นผู้ดำเนินการ มีการวัดผลการเรียนรู้จากโจทย์ที่ให้ปฏิบัติและการวัดการเรียนรู้โดยให้บุคลากรสายสนับสนุนที่เข้าอบรมการพัฒนางานประจำฐานวิจัยด้วยการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน เขียนงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ และงานวิจัย นอกจากนี้สถาบันฯ มีวิธีประเมินประสิทธิภาพโดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และการประเมินระหว่างการทำงานร่วมกันในฝ่าย และระหว่างฝ่าย ผ่านคณะทำงานชุดต่าง ๆ เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นการออกแบบการประเมินเชื่อมโยงผลการเรียนรู้และการพัฒนากับการประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ (1) ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (2) ได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถ และ (3) มีความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น ตามภาพที่ 7.3-9 ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จราบรื่นอย่างรวดเร็ว และมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของสถาบันฯ จากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันฯ ที่มีการกำหนดตัวชี้วัด และมีการถ่ายระดับการทำงานจากสถาบันฯ มาสู่แต่ละงานและถ่ายทอดสู่ระดับบุคคล ที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เป็นส่วนที่สนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานให้ดำเนินงานจนได้ผลลัพธ์ที่ดี รวมทั้งนำไปสู่การได้รับรางวัลและสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นรางวัลและเกียรติบัตร ส่งผลให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ส่งมอบผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีคุณค่าแก่ผู้รับบริการ สำหรับบุคลากรสายวิชาการ สถาบันฯ ประเมินประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของสายวิชาการ ซึ่งในปี 2563 เป็นไปตามความต้องการในการพัฒนาตนเองของสายวิชาแต่ละราย โดยจัดให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์ เทคนิคและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในที่ประชุมคณาจารย์ ประจำเดือน

#### (4) การพัฒนาหน้าที่การงาน

สถาบันฯ ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรตามที่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร อย่างเป็นระบบ โดย 1) การให้โอกาสในการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้ได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงโดยมิได้ระบุกำหนดเป็นผู้หนึ่งผู้ใดเป็นการเฉพาะ เพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำที่มีความพร้อมด้วย ศักยภาพ และเจตนาธรรมอย่างเป็นธรรมชาติ 2) สนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการได้รับการ พัฒนา ศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพ ในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) และมหาวิทยาลัยระดับโลก (World Class University) ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยมหิดล และของสถาบันฯ ทั้งนี้ บุคลากรสายวิชาการจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในด้านการวิจัย การนำเสนอ ผลงานต่อที่ประชุมวิชาการ รวมทั้งจริยธรรมและจรรยาบรรณทาง วิชาการ และส่งเสริมการพัฒนาทักษะทางด้าน Soft Skills ควบคู่กันไป และยังเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการเข้ารับการอบรมทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ และใน ปีงบประมาณ 2563 สถาบันฯ สนับสนุนให้รองศาสตราจารย์ ดร.ธันวดี สุขสาโรจน์ ตำแหน่งอาจารย์ ลาเพื่อไปรับการ ฝึกอบรมในหัวข้อ Development of climate change adaptation and mitigation components and measuring their potential of agricultural system in Taichung ณ เมือง Taichung สาธารณรัฐไต้หวัน ด้วยทุนโครงการระยะ สั้น New South Bound Project ของรัฐบาลไต้หวัน มีกำหนด 3 เดือน 3) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุน มีความก้าวหน้าในอาชีพการงานอย่างทั่วถึง มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีงบประมาณสนับสนุนบุคลากรในการทำ วิจัย การเพิ่มพูนความรู้ และศึกษาต่อเพื่อการพัฒนาศักยภาพตามสายงาน/ตำแหน่ง สถาบันฯ โดยหน่วยทรัพยากรบุคคล สนับสนุนให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการตามระเบียบของมหาวิทยาลัย สายวิชาการ หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สายสนับสนุน หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่ง ผู้ชำนาญงาน ผู้ชำนาญงานพิเศษ ผู้ชำนาญการ ผู้ชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เป็นต้น ผู้บริหารหรือผู้ที่มีศักยภาพเหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหาร จะได้รับการเสนอชื่อเข้ารับอบรมตาม หลักสูตรผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

## หมวด 6 : ระบบปฏิบัติการ (Operations)

### 6.1 กระบวนการทำงาน

#### ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

##### (1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

สถาบันฯ กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นหนึ่งในสถาบันทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกด้านสุขภาวะโลก นโยบายสุขภาพ และการพัฒนาสุขภาพโดยใช้หลักการการสาธารณสุขมูลฐาน การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับ Outcome-Based Learning และการดำเนินงานตามแนวคิดวงจร PDCA ในการออกแบบระบบเพื่อขับเคลื่อนงานตามพันธกิจหลัก ด้านการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ ให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ และมหาวิทยาลัย ผลลัพธ์คือ ผลิตภัณฑ์มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และมาตรฐานวิชาชีพและวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการผลักดันนโยบายและขับเคลื่อนการพัฒนาสุขภาพที่ยั่งยืน และการบริการวิชาการที่สร้างรายได้เพิ่มขึ้นและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่สถาบันฯ โดยกระบวนการทำงานผู้อำนวยการสถาบันฯ กำหนดให้รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ประธานหลักสูตร เลขานุการสถาบันฯ และหัวหน้างาน เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำข้อกำหนดและออกแบบกระบวนการทำงานในแต่ละพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยมีการนำองค์ประกอบต่าง ๆ มาพิจารณาได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถาบันฯ (2) ข้อกำหนดให้ดำเนินการเป็นไปตามพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามระบบการกำกับดูแลของสถาบันฯ (3) การนำเสียงของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากพันธกิจต่าง ๆ มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน และ (4) การนำตัวชี้วัดและเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) มาเชื่อมโยงเพื่อมุ่งให้เกิดบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

##### (2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ

สถาบันฯ มีการกำหนดกระบวนการที่สำคัญของสถาบันฯ โดยพิจารณาตามพันธกิจหลัก ได้แก่ การศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ รายละเอียดดังนี้

**ด้านการศึกษา** สถาบันฯ มีหลักสูตรการศึกษาในระดับปริญญาโท 2 หลักสูตร และระดับปริญญาเอก จำนวน 1 หลักสูตร ซึ่งแต่ละหลักสูตรจะมีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรที่ทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแล และกำหนดโครงสร้างของหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐาน มีการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรอย่างเดือนละ 1 ครั้ง และประชุมอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตรเป็นประจำทุกเดือน และมีการกำกับดูแลโดยตรงผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา มีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบเป็นประจำทุกเดือน และรายงานไปยังบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อรับทราบหรืออนุมัติตามกระบวนการ โดยประธานหลักสูตรจะรับนโยบายด้านการจัดการเรียนการสอนจากบัณฑิตวิทยาลัยผ่านการสื่อสารโดยตรงจากบัณฑิตวิทยาลัยหรือจากการรายงานของคณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัยของสถาบันฯ ในที่ประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อให้เกิดการเรียนการสอนที่มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

#### ภาพที่ 6.1 กระบวนการทำงานและแนวคิดการดำเนินงานด้านการศึกษา

| ข้อกำหนดที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                      | กรอบแนวคิด                                                                     | กระบวนการหลัก                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>การรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง และข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้เรียนปัจจุบัน ผู้ใช้บัณฑิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li><li>พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553</li></ul> | การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับ Outcome-Based Learning | <ul style="list-style-type: none"><li>ทบทวนรายละเอียดหลักสูตรเดิม</li><li>สำรวจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า</li></ul> |

| ข้อกำหนดที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | กรอบแนวคิด | กระบวนการหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550</li> <li>ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวมาตรฐานหลักสูตร ได้แก่ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และแก้ไขเพิ่มเติม</li> <li>ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2558</li> <li>ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แนวทางการบริหารเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2558</li> <li>ข้อบังคับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2556</li> <li>จรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ 2551</li> <li>เกณฑ์คุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ AUN-QA (Version 4)</li> </ul> |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาเกณฑ์กระทรวงศึกษาธิการและเกณฑ์การประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้อง</li> <li>ศึกษาพระราชบัญญัติ ประกาศที่เกี่ยวข้อง</li> <li>ตรวจสอบคุณวุฒิอาจารย์ประจำและอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร</li> <li>สรุปข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการออกแบบหลักสูตร</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการพัฒนาหลักสูตร</li> <li>กระบวนการจัดการเรียนการสอน</li> <li>กระบวนการประเมินผลการเรียนรู้</li> <li>กระบวนการทำวิทยานิพนธ์/ คุชณินิพนธ์</li> </ul>                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>รายวิชาและหลักสูตรดำเนินการจัดการเรียนการสอนตรงตามวัตถุประสงค์</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักศึกษาในแต่ละรายวิชา</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพตามที่กำหนด และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตร</li> <li>การประชุมอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตร</li> </ul>                                                                                                                                         |

**ด้านงานวิจัย** สถาบันฯ ได้ยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญตามภาพที่ OP-5 โดยมีรองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย เป็นผู้รับผิดชอบกำกับ ดูแล และมีเจ้าหน้าที่งานส่งเสริมการวิจัยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่คณาจารย์และบุคลากรภายในสถาบันฯ ในการทำโครงการวิจัยต่าง ๆ อาทิเช่น ด้านเอกสารสำหรับการเตรียมเสนอขอทุนวิจัย การส่งเอกสารขอจริยธรรมงานวิจัย การรายงานความก้าวหน้าและการปิดโครงการวิจัย เป็นต้น สำหรับด้านกระบวนการพัฒนาโครงการวิจัยคณาจารย์ผู้ได้รับทุนวิจัยจะเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาร่วมกับทีมนักวิจัย ซึ่งโครงการวิจัยมีทั้งในลักษณะโครงการวิจัยเดี่ยวและแผนงานวิจัย นอกจากนี้สถาบันฯ ได้มีการดำเนินงานด้านการขับเคลื่อนนโยบายสุขภาพตามที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยให้เป็นสำนักงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนด้านการสร้างเสริมสุขภาพ (AUN-HPN) เพื่อขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาพในมหาวิทยาลัยสมาชิกในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยการนำองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสุขภาพและสุขภาพโลกมาขับเคลื่อนเพื่อผลักดันนโยบายสู่สังคมและองค์กรนโยบายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในรูปแบบจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดการประชุม 2<sup>nd</sup> Annual Implementation Science Research Training School การจัดกิจกรรม “ASEAN HEALTHY UNIVERSITY DAY-BIKE FOR HEALTH” การพัฒนาเครื่องมือ Healthy University Rating System (HURS) ที่ริเริ่มโดยมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นต้น

**ภาพที่ 6.2** กระบวนการทำงานและแนวคิดการดำเนินงานด้านงานวิจัย

| ข้อกำหนดที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                  | กรอบแนวคิด | กระบวนการหลัก                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>การรับฟังเสียงแหล่งให้ทุนสนับสนุนงานวิจัย</li> </ul>                                                                                                                                                       | P          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดมความคิดเพื่อคิดหัวข้องานวิจัย</li> <li>แสวงหาแหล่งทุนภายในประเทศ และต่างประเทศ</li> </ul>                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580</li> <li>กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องตามประกาศของศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยมหิดล</li> <li>ระเบียบปฏิบัติตามประกาศกองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหิดล</li> </ul> | D          | <ul style="list-style-type: none"> <li>การสนับสนุนการเสนอขอทุนวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>การสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานโครงการวิจัย</li> </ul> |

| ข้อกำหนดที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | กรอบแนวคิด | กระบวนการหลัก                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• จรรยาวิชาชีพวิจัยและแนวทางปฏิบัติ วช. พ.ศ. 2554</li> <li>• จรรยาบรรณนักวิจัย ของสภาวิจัยแห่งชาติ</li> <li>• ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วย การบริหารเงินอุดหนุนการวิจัย พ.ศ. 2560</li> <li>• ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ผลงานวิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2561</li> <li>• ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง แนวปฏิบัติในการสมัครขอทุนและรับ ทุนอุดหนุนการวิจัยจากเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2560</li> <li>• ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง การกำหนดวงเงินเพื่อบริหารเงิน อุดหนุนการวิจัย พ.ศ. 2560</li> <li>• ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง พัสดุและการบริหารพัสดุสำหรับกรณีที่นักวิจัยได้รับทุนอุดหนุนหรือ สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาจากหน่วยงานผู้ให้ทุนโดยตรงหรือผ่านส่วน งานต้นสังกัด พ.ศ. 2561</li> </ul> |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนานักวิจัย</li> <li>• พัฒนา Journal of Public Health and Development ของสถาบันฯ</li> </ul>                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | C          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• รายงานผลวิจัยตามกรอบระยะเวลา และส่ง รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบคุณภาพ</li> <li>• รายงานผลผ่านแบบฟอร์มตามที่กำหนดมายัง งานส่งเสริมการวิจัย</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | A          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตีพิมพ์เผยแพร่งานวิจัยในวารสารระดับ นานาชาติ</li> <li>• การจัดการความรู้เพื่อให้เกิดหัวข้อวิจัยและ นำไปสู่การพัฒนาโครงการวิจัยใหม่เพื่อเสนอขอ แหล่งทุนต่อไป</li> </ul>       |

**ด้านบริการวิชาการ** สถาบันฯ ได้ยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญตามภาพที่ OP-5 และมีการกำหนดนโยบาย รวมถึงแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฯ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันฯ เป็นผู้รับผิดชอบ ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจของสถาบันฯ ผ่านหัวหน้างานและเจ้าหน้าที่งานการศึกษาและบริการวิชาการ โดยมีการประเมินความต้องการของผู้รับบริการ และรับฟังความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพทุกหลักสูตรให้มี คุณภาพและตรงตามความต้องการของแหล่งทุนและผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น

**ภาพที่ 6.3** กระบวนการทำงานและแนวคิดการดำเนินงานด้านงานบริการวิชาการ

| ข้อกำหนดที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | กรอบแนวคิด | กระบวนการหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560</li> <li>• ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยหลักเกณฑ์การให้บริการรับทำวิจัย และให้บริการทางวิชาการ พ.ศ. 2561</li> <li>• ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการบริหารงบประมาณและการเงิน พ.ศ. 2551 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556</li> <li>• ประกาศสถาบันฯ เรื่อง หลักเกณฑ์และอัตราการจัดจ้างและอัตราค่าตอบแทน (นบ.ส.ส) พ.ศ. 2563</li> <li>• ประกาศสถาบันฯ เรื่อง หลักเกณฑ์และอัตราการจัดจ้างและอัตราค่าตอบแทน พ.ศ. 2563</li> <li>• ประกาศสถาบันฯ เรื่อง หลักเกณฑ์และอัตราการจัดจ้างและอัตราค่าตอบแทน พ.ศ. 2563</li> </ul> | P          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม/ บริการวิชาการ</li> <li>• การออกแบบรายละเอียดงานให้ตรงตาม TOR (งานวิจัยด้านบริการวิชาการ)</li> <li>• การพัฒนาเครื่องมือการประเมินผล</li> <li>• การรายงานผลการบริการวิชาการ</li> <li>• การประเมินความพึงพอใจ</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | D          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดฝึกอบรมให้บริการวิชาการตามที่กำหนด พร้อมประเมินผลความพึงพอใจ</li> </ul>                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | C          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• สรุปผลการจัดฝึกอบรมบริการวิชาการ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | A          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานจัดอบรม หลักสูตรบริการวิชาการ</li> <li>• พิจารณาปรับปรุงการให้บริการตามผลการ ประเมินของผู้รับบริการ</li> </ul>                                                                                                         |

### (3) แนวคิดในการออกแบบ

ผู้อำนวยการสถาบันฯ และทีมบริหาร ได้เริ่มต้นวางรากฐานการออกแบบกระบวนการทำงานโดยใช้กระบวนการ PDCA ในการออกแบบกระบวนการทำงาน โดยได้มีการมอบหมายรองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ประธานหลักสูตร เลขาธิการสถาบันฯ และหัวหน้างาน ดำเนินการออกแบบกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการ PDCA ดังภาพที่ 6.4

## ภาพที่ 6.4 แนวคิดในการออกแบบกระบวนการตามวงจรคุณภาพ PDCA

| ขั้นตอน                                      | กระบวนการ |                                                                                                                                                                                                    | ผลลัพธ์                                                        |
|----------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1. ข้อมูลและปัจจัยนำเข้า                     | P         | เลือกข้อมูลและปัจจัยนำเข้าเพื่อนำมาออกแบบกระบวนการ โดยข้อมูลและปัจจัยนำเข้ามาจากเสียงของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ รวมทั้งพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านความพร้อมของทรัพยากรในด้านต่าง ๆ | มีข้อมูลและปัจจัยนำเข้าที่เหมาะสมพร้อมสำหรับการออกแบบกระบวนการ |
| 2. การออกแบบกระบวนการ                        |           | ใช้กระบวนการ PDCA ในการออกแบบกระบวนการทำงาน                                                                                                                                                        | กระบวนการทำงานที่ออกแบบตามกระบวนการ PDCA                       |
| 3. การดำเนินการ                              | D         | นำกระบวนการดังกล่าวมาดำเนินการ                                                                                                                                                                     | การดำเนินงานตามกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้                        |
| 4. การรายงานผลการดำเนินงาน                   | C         | รายงานผลการดำเนินงาน และประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำผลการประเมินดังกล่าวมาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น                                                                            | รายงานผลการดำเนินงาน และผลการประเมิน เพื่อการปรับปรุงพัฒนา     |
| 5. การพิจารณา/ ตรวจสอบ/ การปรับปรุงกระบวนการ | A         | พิจารณาทบทวนขั้นตอนกระบวนการ ปัญหา และอุปสรรค                                                                                                                                                      | ผลการพิจารณา/ ตรวจสอบ/ ปัญหา และอุปสรรค                        |
|                                              |           | นำข้อเสนอแนะจากขั้นตอนการพิจารณา/ตรวจสอบ มาปรับปรุงการออกแบบกระบวนการให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น                                                                                                   | กระบวนการทำงานใหม่                                             |

### ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

#### (1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

จากโครงสร้างองค์กร (ภาพที่ OP-6) โดยผู้อำนวยการสถาบันฯ จะเป็นผู้กำหนดนโยบาย และมอบหมายให้รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ประธานหลักสูตร เลขานุการสถาบันฯ และหัวหน้างาน นำกระบวนการต่าง ๆ ในแต่ละพันธกิจไปปฏิบัติ โดยตัววัดผลการปฏิบัติของกระบวนการดังกล่าว สถาบันฯ ได้ให้ตัวชี้วัดตามข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน และตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ในการวัดประเมินผล และมีการกำกับ ติดตาม รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกเดือนให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง สถาบันฯ ได้มีการถ่ายทอดกระบวนการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนโดยการจัดทำเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล Performance Agreement (PA) เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการผลักดันและขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามกระบวนการทำงานดังกล่าวและบรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ โดยให้มีรายงานผลและประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน

#### (2) กระบวนการสนับสนุน

สถาบันฯ มีหน่วยงานภายในให้การสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักในแต่ละพันธกิจดังนี้ ด้านการศึกษา จะมีสำนักงานการศึกษาและบริหารวิชาการเป็นหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินการ ด้านงานวิจัย จะมีสำนักงานวิจัยและขับเคลื่อนนโยบายพัฒนาสุขภาพ ให้การสนับสนุนด้านเอกสาร การติดต่อกับหน่วยงานภายนอก การเก็บผลการดำเนินงาน และการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น ด้านงานบริการวิชาการ จะมีสำนักงานการศึกษาและบริหารวิชาการเป็นหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ สำหรับในส่วนของสำนักงานผู้อำนวยการ จะเป็นส่วนสนับสนุนในการทำงานของกระบวนการหลักให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และสนับสนุน

ด้านทรัพยากรให้กระบวนการหลักสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การการจัดสรรหาและรับสมัครบุคลากร การบริหารจัดการด้านงบประมาณ การอำนวยความสะดวกในเรื่องของสถานที่และอุปกรณ์ เป็นต้น (ภาพที่ 6.5)

**ภาพที่ 6.5** กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

| กระบวนการ                                                                                                                                                                                                                                               | ข้อกำหนดที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | หน่วยงานสนับสนุนกระบวนการทำงาน                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>ด้านการศึกษา</b>                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                       |
| <b>กระบวนการหลัก</b>                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการพัฒนาหลักสูตร</li> <li>กระบวนการจัดการเรียนการสอน</li> <li>กระบวนการประเมินผลการเรียนรู้</li> <li>กระบวนการทำวิทยานิพนธ์/ ดุษฎีนิพนธ์</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>การรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง และข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้เรียน ปัจจุบัน ผู้ใช้บัณฑิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553</li> <li>พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550</li> <li>ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับมาตรฐานหลักสูตร ได้แก่ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และแก้ไขเพิ่มเติม</li> <li>ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2558</li> <li>ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แนวทางการบริหารเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2558</li> <li>ข้อบังคับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2556</li> <li>จรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ 2551</li> <li>เกณฑ์คุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ AUN-QA (Version 4)</li> </ul> | งานการศึกษาและบริการวิชาการ                                           |
| <b>กระบวนการสนับสนุน</b>                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการคัดเลือกนักศึกษา</li> </ul>                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนการรับสมัครนักศึกษา</li> <li>คณะกรรมการรับสมัครและสอบสัมภาษณ์</li> <li>ระเบียบการรับสมัครนักศึกษา</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | งานการศึกษาและบริการวิชาการ                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการให้คำปรึกษา</li> </ul>                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>การแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาดูแลนักศึกษา</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อหนุน</li> </ul>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานให้บริการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อหนุนให้นักศึกษา</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | งานการศึกษาและบริการวิชาการ<br>งานสื่อสารองค์กร<br>งานบริหารงานทั่วไป |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการพัฒนาอาจารย์</li> <li>กระบวนการพัฒนาบุคลากรสนับสนุนด้านการศึกษา</li> </ul>                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>งบประมาณสนับสนุนโครงการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานด้านการศึกษา</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | งานการศึกษาและบริการวิชาการ<br>งานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการควบคุมคุณภาพการศึกษา</li> </ul>                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>การปรับปรุงหลักสูตรตามวงจร 5 ปี ตามเกณฑ์ TQF</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | งานการศึกษาและบริการวิชาการ                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ศิษย์เก่า</li> </ul>                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>การแต่งตั้งคณะกรรมการศิษย์เก่าสัมพันธ์</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | งานการศึกษาและบริการวิชาการ                                           |
| <b>ด้านงานวิจัย</b>                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                       |
| <b>กระบวนการหลัก</b>                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>การสนับสนุนการเสนอขอทุนวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>การสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานโครงการวิจัย</li> <li>พัฒนานักวิจัย</li> <li>พัฒนา Journal of Public Health and Development ของสถาบันฯ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580</li> <li>กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องตามประกาศของศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยมหิดล</li> <li>ระเบียบปฏิบัติตามประกาศกองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหิดล</li> <li>จรรยาวิชาชีพวิจัยและแนวทางปฏิบัติ วช. พ.ศ. 2554</li> <li>จรรยาบรรณนักวิจัย ของสภาวิจัยแห่งชาติ</li> <li>ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วย การบริหารเงินอุดหนุนการวิจัย พ.ศ. 2560</li> <li>ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ผลงานวิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2561</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | งานส่งเสริมการวิจัย<br>งานสื่อสารองค์กร                               |

| กระบวนการ                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ข้อกำหนดที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | หน่วยงานสนับสนุนกระบวนการทำงาน                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>กระบวนการสนับสนุน</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารจัดการฐานข้อมูลงานวิจัย/ รวบรวม/ จัดทำรายงานวิจัย</li> <li>การสนับสนุนการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติ</li> <li>การสนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือเพื่อให้เกิดการสนับสนุนทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง แนวปฏิบัติในการสมัครขอทุนและรับทุนอุดหนุนการวิจัยจากเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2560</li> <li>ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง การกำหนดวงเงินเพื่อบริหารเงินอุดหนุนการวิจัย พ.ศ. 2560</li> <li>ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุและการบริหารพัสดุสำหรับกรณีที่ไม่ได้รับทุนอุดหนุนหรือสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาจากหน่วยงานผู้ให้ทุนโดยตรงหรือผ่านส่วนงานต้นสังกัด พ.ศ. 2561</li> <li>ข้อตกลงความร่วมมือด้านงานวิจัย</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>งานส่งเสริมการวิจัย</li> <li>งานสื่อสารองค์กร</li> <li>งานส่งเสริมการวิจัย</li> <li>งานส่งเสริมการวิจัย</li> </ul> |
| <b>ด้านบริการวิชาการ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                           |
| <b>กระบวนการหลัก</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม/ บริการวิชาการ</li> <li>การออกแบบรายละเอียดงานให้ตรงตาม TOR (งานวิจัยด้านบริการวิชาการ)</li> <li>การพัฒนาเครื่องมือการประเมินผล</li> <li>การรายงานผลการบริการวิชาการ</li> <li>การประเมินความพึงพอใจ</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560</li> <li>ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยหลักเกณฑ์การให้บริการรับทำวิจัยและให้บริการทางวิชาการ พ.ศ. 2561</li> <li>ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการบริหารงบประมาณและการเงิน พ.ศ. 2551 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556</li> <li>ประกาศสถาบันฯ เรื่อง หลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินแก่ประธานกรรมการดำเนินงานจัดอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงด้านสาธารณสุข (นบส.ส) พ.ศ. 2563</li> <li>ประกาศสถาบันฯ เรื่อง หลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินค่าใช้สอย พ.ศ. 2563</li> <li>ประกาศสถาบันฯ เรื่อง หลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินค่าตอบแทน พ.ศ. 2563</li> </ul> | งานบริการวิชาการ                                                                                                                                          |
| <b>กระบวนการสนับสนุน</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางด้านบริการวิชาการ</li> <li>กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ศิษย์เก่า</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อตกลงความร่วมมือด้านบริการวิชาการ</li> <li>การแต่งตั้งคณะกรรมการศิษย์เก่าสัมพันธ์</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>งานการศึกษาและบริการวิชาการ</li> <li>งานสื่อสารองค์กร</li> <li>งานการศึกษาและบริการวิชาการ</li> </ul>              |

### (3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ

สถาบันฯ มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยนำผลการดำเนินงานการตามวงจรคุณภาพ PDCA ในส่วนของปัญหา อุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงแก้ไขมาใช้ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการดำเนินงานตามกระบวนการทำงานดังกล่าวจะมีการกำกับ ติดตาม และรายงานผลให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ รับทราบเป็นประจำทุกเดือน โดยรองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เลขานุการสถาบัน ประธานหลักสูตร หัวหน้างาน หรือผู้ที่รับผิดชอบ เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายกำหนดไว้ และนอกเหนือจากกระบวนการทำงานที่สำคัญในแต่ละพันธกิจของสถาบันฯ แล้วนั้น ในด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ถูกจัดขึ้น ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้ใช้วิธีการสะท้อนผลหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review) เมื่อสิ้นสุดการจัดกิจกรรมหรือการดำเนินการทุกครั้ง เพื่อทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ไม่ใช่การค้นหาคนที่ทำผิดพลาดเพื่อการกล่าวโทษ แต่เป็นการทบทวนเพื่อร่วมกันสะท้อน และทบทวนกระบวนการต่าง ๆ นำบทเรียนที่ได้จากความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้นมาจัดทำและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น นอกจากนี้เพื่อเป็นการลดความแปรปรวนหรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ ในการในแต่ละพันธกิจ สถาบันฯ ได้ใช้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาเป็น

เครื่องมือช่วยลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ในอนาคต และให้มีการกำกับ ติดตาม รายงานผลทุก 6 เดือน เพื่อพิจารณาแนวโน้มของเหตุการณ์ดังกล่าวว่าจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงเพื่อหาแนวทางการดำเนินงานต่อไป

## ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

ในการดำเนินการของสถาบันฯ ได้มีการคัดเลือกผู้ส่งมอบ ที่สามารถสนับสนุนการดำเนินการในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบันฯ โดยสถาบันฯ ได้จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ เช่น การเช่าเครื่องถ่ายเอกสาร การบำรุงรักษาเครื่องปรับอากาศ การเช่ารถยนต์-รถตู้ งานจ้างดูแลต้นไม้และพื้นที่สนาม ซึ่งมีการกำหนดขั้นตอนปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2551 และในแต่ละด้านพันธกิจ มีการจัดการดังนี้

**ด้านการศึกษา** หลักสูตรของสถาบันฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันฯ ใช้การสื่อสารแบบทางการในการทำงานร่วมกับบัณฑิตวิทยาลัยในการรับสมัครนักศึกษาโดยเปิดรับสมัครเป็นไปตามประกาศของบัณฑิตวิทยาลัย รวมถึงการดูแลให้นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาให้มีมาตรฐาน สำหรับการสร้างทักษะให้กับนักศึกษานั้น สถาบันฯ มีสถานที่ฝึกงานที่ได้จัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันในการสนับสนุนนักศึกษาของสถาบันฯ ไปฝึกงาน และก่อนที่นักศึกษาจะเข้ารับพระราชทานปริญญาบัตร นักศึกษาของสถาบันฯ ทุกคนจะต้องเผยแพร่ผลงานโดยส่วนใหญ่ของนักศึกษาจะเลือกวิธีการเผยแพร่ผลงานผ่านที่ประชุมวิชาการ ซึ่งมีการนำเสนอทั้งในรูปแบบของ Poster หรือ Oral presentation ซึ่งภายใต้ความร่วมมือระหว่าง 3 สถาบันฯ ได้จัดให้มีการประชุมวิชาการนานาชาติ 3 สถาบันฯ ซึ่งนักศึกษาสามารถใช้เอกสาร Proceeding จากการประชุมวิชาการเพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยในการขอรับปริญญา

**ด้านการวิจัย** สถาบันฯ เน้นใช้แนวคิดการบูรณาการและเชื่อมโยงกับภาคีเครือข่ายทุก ๆ องค์กรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ ที่จะสามารถให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการออกแบบ วางแผน ปฏิบัติ และติดตามควบคุมระบบกลไกการบริหารจัดการงานวิจัย ตั้งแต่กระบวนการพัฒนางานวิจัย (ต้นน้ำ) กระบวนการดำเนินงานวิจัย (กลางน้ำ) และกระบวนการเผยแพร่ผลงานวิจัย (ปลายน้ำ) เพื่อให้สามารถผลิตผลงานวิจัยอย่างได้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของแหล่งทุนวิจัย ตลอดจนสามารถนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริง

กระบวนการพัฒนางานวิจัย (ต้นน้ำ) ดำเนินการโดยอาจารย์และนักวิจัยของสถาบันฯ เครือข่ายการวิจัย และพื้นที่วิจัย เช่น องค์กรท้องถิ่น องค์กรสาธารณสุข องค์กรด้านการพัฒนาสังคม และองค์กรชุมชน เป็นต้น ที่ได้มีการแลกเปลี่ยนรู้ ปรัชญาหรือเพื่อพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยร่วมกัน และส่งไปยังแหล่งทุนวิจัยเพื่อขอรับทุนอุดหนุนการวิจัยแหล่งทุนวิจัยต่าง ๆ อาทิเช่น มหาวิทยาลัยมหิดล และแหล่งทุนวิจัยอื่น ๆ ที่เป็นภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ เช่น สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) WHO เป็นต้น

เมื่อได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนวิจัยต่าง ๆ แล้ว นักวิจัยของสถาบันฯ ได้มีการประสานกับเครือข่ายการวิจัย และพื้นที่วิจัย เพื่อเชิญให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานวิจัย (กลางน้ำ) ร่วมกัน ตั้งแต่กระบวนการค้นหาแก่นนำนักวิจัยพื้นที่เพื่อให้การช่วยเหลือในการดำเนินงานวิจัยขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงานวิจัย การให้ข้อมูลและรายละเอียดวิจัยในพื้นที่ การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องของข้อมูล จนกระทั่งขั้นตอนของการจัดเวทีคืนข้อมูลสู่การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ของพื้นที่วิจัย

หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการดำเนินงานวิจัยแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการเผยแพร่ผลงานวิจัย (ปลายน้ำ) โดยการจัดทำรายงานการวิจัย และเขียนบทความวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับชาติและระดับนานาชาติ อีกทั้งยังได้มีการสื่อสารและคืนข้อมูลผลการวิจัยที่ได้กลับไปยังพื้นที่วิจัยโดยผ่านการจัดเวทีนำเสนอผลงานวิจัยสู่สาธารณะ และนำเสนอผลงานวิจัยในเวทีวิชาการทั้งรูปแบบโปสเตอร์และรูปแบบปากเปล่า รวมไปถึงบนเว็บไซต์ของสถาบันฯ เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และชุมชน/ท้องถิ่น นำข้อมูลผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนานโยบายระดับชุมชน/ท้องถิ่น และนโยบายระดับประเทศ อีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงและพัฒนาต่อยอดงานวิจัยสู่หลักสูตรการศึกษา และการบริการวิชาการผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม ตลอดจนการพัฒนาต่อยอดการดำเนินโครงการวิจัยต่อไปในอนาคต

**การบริการวิชาการ** การผลิตหลักสูตรฝึกอบรม หรือการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางด้านสาธารณสุขให้มีคุณภาพ เป็นหนึ่งในภารกิจของสถาบันฯ ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานของงานบริการวิชาการ มีการเชื่อมโยงตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบเริ่มต้นในระยะเตรียมการจนถึงสิ้นสุดการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งตามระยะการจัดอบรม ดังนี้

1. ระยะเตรียมการจัดฝึกอบรม เปรียบเสมือนต้นทางของห่วงโซาการจัดการเครือข่ายอุปทานซึ่งเกี่ยวข้องกับการเตรียมการจัดฝึกอบรมให้มีความพร้อม และการเตรียมการกับสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยมีข้อกำหนด ดังนี้

- การจัดหาเช่ารถรับ-ส่ง ที่ได้มาตรฐาน เพียงพอ และมีมาตรฐานความปลอดภัย (ผ่านระบบพัสดุการจัดซื้อจัดจ้าง)
- การจัดหาสถานที่จัดอบรม โรงแรม ที่พัก ที่ได้มาตรฐานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- การจัดหาร้านค้าบริการด้านอาหาร ที่สามารถเลือกเมนูอาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ
- การจัดหาบริการด้านเอกสาร สามารถผลิตเอกสารถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว
- การจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ การอบรม (ผ่านระบบพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง)
- การจัดการกับสารสนเทศ เช่น ช่องทางการประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่ข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน

2. ระยะดำเนินการจัดฝึกอบรม ได้แก่ การจัดการกับทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการอบรม การฝึกปฏิบัติการ การจัดการกับอุปกรณ์ทางการแพทย์/ การประกันสุขภาพและอุบัติเหตุ ที่อาจเกิดขึ้น โดยเลือกที่คุ้มครองในวงเงินที่สูงและสามารถเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลทั้งรัฐและเอกชน ระหว่างดำเนินการจัดอบรม เมื่อมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้น สามารถจัดการได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และปลอดภัยที่สุด

3. ระยะหลังการอบรมหรือการติดตามประเมินผล ได้แก่ การจัดหาบริการด้านจัดทำเอกสารรายงานผล เป็นต้น

## ง. การจัดการนวัตกรรม

สถาบันฯ มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรมจากกระบวนการในการดำเนินงานตามพันธกิจและงานสนับสนุน โดยการจัดกระบวนการให้มีการระดมสมองของบุคลากรภายในงานเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละงาน โดยแบ่งกลุ่มสายวิชาการให้ร่วมกันระดมสมองในงานแต่ละพันธกิจ จากนั้นมีการนำเสนอในที่ประชุมบุคลากรเพื่อพิจารณาความซ้ำซ้อนและลำดับความสำคัญของกิจกรรมภายใต้แผนปฏิบัติการ รวมทั้งพิจารณางบประมาณและทรัพยากรสนับสนุน กำหนดผู้รับผิดชอบและกำกับดูแลโดยรองผู้อำนวยการฯ ที่เกี่ยวข้อง และหัวหน้างานเพื่อให้เกิดการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ในปีที่ผ่านมาจากการระดมสมองของแต่ละงานพบว่า กิจกรรมการยกระดับวารสารวิจัยของสถาบันฯ เข้าสู่ฐาน Scopus เป็นกิจกรรมที่ควรมีการดำเนินการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานในหลายพันธกิจในคราวเดียวกัน ทั้งการเพิ่มโอกาสในการเผยแพร่ผลงานวิจัยของนักศึกษา การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร การสนับสนุนเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และมีโอกาสจากการเข้าร่วมโครงการผลักดันวารสารไทยสู่ฐาน Scopus ของ สกอ. ดังนั้น คณะกรรมการประจำสถาบันฯ จึงพิจารณาเป็นโครงการสำคัญ และมีการ

ผลักดันด้านงบประมาณและการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาให้คำแนะนำทางด้านวิชาการและการปรับปรุงเว็บไซต์ของวารสาร จานวารสาร Journal of Public Health and Development ของสถาบันฯ เข้าสู่ฐานข้อมูล Scopus ซึ่งเป็นวารสารลำดับที่ 37 ในโครงการ TCI/TRF/SCOPUS Collaboration Project ซึ่งสนับสนุนโดย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) ตั้งแต่วันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2563 อีกทั้งเป็นการเพิ่มจำนวนลูกค้าของวารสารได้อย่างก้าวกระโดด

นอกจากนี้ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สถาบันฯ ได้นำโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้านการมีเครือข่ายความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการจากหน่วยงานภายนอก เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้เรื่อง COVID-19 สู่อุตสาหกรรมมาพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรม ได้แก่ รายการ 3 วัยไล่โควิด จำนวน 25 ตอน เผยแพร่ผ่านช่องทาง Youtube Chanel เพื่อเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้โดยใช้เครือข่ายความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการจากหน่วยงานภายนอก อีกทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์และการสร้างภาพลักษณ์ของสถาบันฯ ด้านชี้นำต่อการมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ความรู้ในช่วงสถานการณ์ COVID-19 อีกด้วย

## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

### ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการดำเนินงานในภาพรวมของสถาบันฯ พบว่า สถาบันฯ มีรายได้ที่สูงกว่ารายจ่าย ซึ่งมาจากงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ซึ่งมาจากการจัดหาทรัพยากรทางการเงินเพิ่มเติม เช่น รายได้จากการบริการวิชาการ การบริการห้องพัก ห้องประชุม เงินทุนการวิจัยจากองค์กรเครือข่ายภายนอก และการลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อหาผลประโยชน์ตอบแทน สถาบันฯ ได้มีการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการสถาบันฯ และการดำเนินงานตามพันธกิจหลักได้มีการกำกับดูแล และวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**ด้านการศึกษา** มีการคิดต้นทุนต่อหัวของนักศึกษาโดยมีการคิดค่าใช้จ่ายในเรื่องของ (1) ค่าตอบแทนอาจารย์ผู้สอนจากภายนอก (2) เงินเดือนบุคลากร (3) ค่าวัสดุ เช่น กระดาษ หมึกพิมพ์ ค่าถ่ายเอกสาร เป็นต้น และ (4) ค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงาน เพื่อกำหนดจุดคุ้มทุนก่อนที่จะนำมาเป็นตัวชี้วัดจำนวนของการรับนักศึกษา โดยสถาบันฯ กำหนดคู่ความร่วมมือที่สำคัญ โดยผ่านการดำเนินการของคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของแต่ละหลักสูตร เพื่อจัดการตอบสนองต่อความคาดหวังของนักศึกษา โดย (1) จำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาต่อโดยแหล่งทุน (2) กระบวนการรับสมัคร การให้บริการทางการศึกษา และการขึ้นทะเบียนบัณฑิต โดยบัณฑิตวิทยาลัย (3) มีระบบพัฒนาและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต (การจัดการเรียนสอน) ให้ดียิ่งขึ้นตาม มคอ. 3-7 โดยบัณฑิตวิทยาลัย และ (4) การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา โดยห้องสมุด งานสื่อสาร และงานบริหารงานทั่วไป (ด้านห้องเรียน ห้องประชุม)

**ด้านการวิจัย** สถาบันฯ ใช้ระเบียบของมหาวิทยาลัยในเรื่อง หักค่าตอบแทนผ่านสถาบันบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (INT) และประกาศเรื่องค่าตอบแทนนักวิจัยของสถาบันฯ เพื่อให้โครงการวิจัยทุกโครงการสามารถดำเนินการได้ในโครงการที่เป็นลักษณะ TOR การติดตามรายงานความก้าวหน้างานวิจัยให้กับแหล่งทุนเพื่อให้งานวิจัยเป็นไปตามเวลาและตรงตามเป้าหมายของแหล่งทุน

**ด้านบริการวิชาการ** สถาบันฯ มีการวิเคราะห์ต้นทุน โดยกำหนดรายรับที่จะต้องเหลือเข้าสถาบันฯ มากกว่าร้อยละ 20 ทุกหลักสูตรฝึกอบรม มีกระบวนการติดตาม ประเมินผล งานบริการวิชาการได้มีการวิเคราะห์การบริหารจัดการหลักสูตรต่าง ๆ ว่ามีช่องว่างอย่างไรเพื่อนำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลในการปรับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัวมากขึ้น โดยเฉพาะเรื่องการเงิน มีการศึกษาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหลักสูตรกับปีก่อนหน้าเพื่อปรับ

ประมาณการค่าใช้จ่ายให้เข้ากับสถานการณ์ที่ใช้จ่ายจริงและสามารถควบคุมรายจ่ายหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริการวิชาการ สถาบันฯ ได้ดำเนินการตามข้อตกลงหรือเงื่อนไขของแหล่งทุน จัดการหลักสูตรเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด โดยมีการติดต่อล่วงหน้าอย่างน้อย 6 เดือนถึง 1 ปี รวมทั้งการรายงานสรุปการจัดอบรม และการประเมินผลของผู้ผ่านการอบรม เพื่อส่งกลับไปยังแหล่งทุนให้รับทราบ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในครั้งต่อไปด้วย กรณีที่มีเหตุขัดข้อง ข้อแก้ไข หรือปรับปรุงกระบวนการอบรมในระหว่างการดำเนินการ สถาบันฯ ได้เพิ่มการสื่อสารและประสานงานอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งรายงานให้ผู้สนับสนุนทุนรับทราบอย่างต่อเนื่อง

สำหรับด้านการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย และป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน สถาบันฯ ได้มีวิธีการดำเนินงานดังแสดงในภาพที่ 6.6

**ภาพที่ 6.6** วิธีการดำเนินการตรวจสอบและป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน

| วิธีการตรวจสอบการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | การป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>มีการทบทวนกระบวนการอย่างสม่ำเสมอในทุกงาน</li> <li>นำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลา เช่น การลาออนไลน์ การจัดทำฐานข้อมูลงานวิจัย เป็นต้น</li> <li>การมีระบบประกันคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง</li> <li>กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการในระบบงานที่สำคัญ เช่น การเงิน พัสดุ การจัดการฝึกอบรม เป็นต้น</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>มีระบบการควบคุมการดำเนินงานและการรายงานผลการปฏิบัติงานตามขั้นการบังคับบัญชา</li> <li>จัดทำแนวทาง/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน</li> <li>มีระบบการกำกับ ตรวจสอบในกระบวนการที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</li> </ul> |

## ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

สถาบันฯ มีระบบการจัดการสารสนเทศที่รับผิดชอบโดยหัวหน้างานสื่อสารองค์กรทำหน้าที่ดูแลเรื่องของระบบข้อมูลและเทคโนโลยี โดยมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

- เครื่องแม่ข่าย Web Server มีระบบการสำรองข้อมูลที่สำคัญเป็นรายสัปดาห์กรณีที่มีเหตุการณ์ฉุกเฉิน ในการเข้าถึงเครื่องแม่ข่ายจำเป็นต้องใช้รหัสผ่านในแต่ละชั้นข้อมูล และจำเป็นต้องใช้เข้าถึงโดยผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศของมหาวิทยาลัยเท่านั้น

- มีแผนการบริหารความเสี่ยง

- มีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านข้อมูลส่วนบุคคลในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่รับผิดชอบผ่านการประชุม สัมมนา และฝึกอบรม

- การเข้าถึงข้อมูลภายในของสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน จำเป็นต้องยืนยันผ่าน username and password

- มีการกำหนดตัวบุคคลที่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญได้ เช่น ระบบ MU-ERP MUSIS เป็นต้น

- มีระบบรองรับการกู้คืนรหัสในการเข้าถึงระบบข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กร มีเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ เพื่อตรวจสอบข้อมูล และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใช้งาน

- กรณีที่ผู้ใช้งานสารสนเทศ พบปัญหาด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ในเวลาทำการ สามารถแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นทางโทรศัพท์ ซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่เข้ามาแก้ปัญหาให้

นอกจากนี้ สถาบันฯ สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลในการทำงาน และมีการติดตั้งโปรแกรม anti-virus ทุกเครื่องรวมถึงเครื่องคอมพิวเตอร์ของนักศึกษา เพื่อป้องกันภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาอีกด้วย

## ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

### (1) ความปลอดภัย

สถาบันฯ ได้มีการคำนึงถึงด้านสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามกฎกระทรวงแรงงาน และสอดคล้องกับประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2557 โดยมีคณะกรรมการ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารเป็นประธานคณะกรรมการ และมีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานประจำสถาบันฯ

2) มีระบบการตรวจสอบสภาพความพร้อมของห้องเรียน อาคารเรียน และสื่อโสตทัศนูปกรณ์ในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ และเพื่อให้มีความปลอดภัยและสามารถใช้ได้ทันทีเมื่อต้องการและจำเป็น

3) มีการเตรียมความพร้อมในกรณีที่เกิดอัคคีภัย โดยมีแผนและมีการซ้อมการป้องกันอัคคีภัยเป็นประจำทุกปี และแจ้งให้บุคลากรทราบเรื่องของการป้องกันอัคคีภัย โดยมีการกำชับให้บุคลากรปิดสวิทช์หรือถอดปลั๊กไฟ ทุกครั้งหลังเลิกงานหรือก่อนวันหยุดยาว

4) มีระบบการรักษาความปลอดภัยของบุคลากร โดยการใช้ระบบการสแกนลายนิ้วมือหรือสแกนบัตรประจำตัวของบุคลากรก่อนเข้าอาคาร มีกำหนดเวลาในการเปิด-ปิดอาคารอย่างชัดเจน มีประกาศในเรื่องขออนุญาตในการใช้อาคารสถานที่นอกเวลาทำการ จัดให้มีพนักงานรักษาความปลอดภัยประจำอาคารตลอด 24 ชั่วโมง และมีการจัดบันทึกเหตุการณ์ประจำวันในแต่ละกะ

5) มีการกำหนดให้เลขานุการฯ เป็นผู้รับผิดชอบรับเรื่องและจัดการแก้ไขปัญหาในเบื้องต้น และแจ้งเหตุฉุกเฉินให้ผู้บริหารรับทราบ

6) มีการจัดทำประกันอุบัติเหตุและจัดหาที่พักที่ปลอดภัยให้กับบุคลากรของสถาบันฯ เมื่อมีการจัดกิจกรรมสัมมนาต่างจังหวัด หรือการลงพื้นที่ต่างจังหวัดของหลักสูตรฝึกอบรม

7) มีการตรวจสอบความพร้อมของยานพาหนะที่ศูนย์บริการตามระยะที่กำหนด และพนักงานขับรถมีการตรวจสอบความพร้อมก่อนเดินทางทุกครั้ง

8) มีการจ้างบริษัทมากำจัดปลวก มด หนู แมลงสาบ ทุก 3 เดือน และฉีดยุงทุกเดือน

สำหรับในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สถาบันฯ ได้มีการดำเนินการด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานให้มีความปลอดภัย ดังนี้

1) มีการจัดซื้อจัดหาเครื่องสแกนอุณหภูมิระยะใกล้ จำนวน 3 เครื่อง และเครื่องสแกนอุณหภูมิระยะไกล จำนวน 1 เครื่อง เพื่อใช้สำหรับคัดกรองอุณหภูมิบุคลากรสถาบันฯ และผู้มาติดต่องานสถาบันฯ เช่น นักศึกษา ผู้เข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนาที่สถาบันฯ จัด กรณีมีอุณหภูมิร่างกายเกิน 37.5 องศาจะไม่อนุญาตให้เข้าสถาบันฯ และแจ้งหน่วยงานสาธารณสุขดูแลต่อไป

2) จัดทำ QR Code ไทยชนะ เพื่อคัดกรองบุคคลเข้า-ออกสถาบันฯ ตามมาตรการคัดกรองของกระทรวงสาธารณสุข และจัดทำ QR Code ผ่าน We Mahidol เพื่อคัดกรองบุคคลเข้า-ออกสถาบันฯ ตามมาตรการคัดกรองของมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อการติดตาม Timeline บุคลากรสถาบันฯ และกลุ่มเสี่ยงที่ได้เข้ามาใช้บริการต่าง ๆ ภายในสถาบันฯ

3) มีการจัดให้บริการแอลกอฮอล์ด้านหน้าประตูทางเข้าสถาบันฯ สำหรับให้บริการสำหรับบุคลากรและมาติดต่องานสถาบันฯ

4) จัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนและให้ดำเนินการใช้รูปแบบการเรียนการสอนโดยผ่านระบบออนไลน์ได้ตามความเหมาะสม สำหรับในส่วนที่มีความจำเป็นต้องจัดการเรียนการสอน การฝึกภาคปฏิบัติ การสอบประจำภาค

การศึกษา หรือการปฏิบัติการด้านการวิจัยในพื้นที่ของสถาบันฯ และภายนอกสถาบันฯ ขอให้ดำเนินการตามแนวปฏิบัติทางการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข อย่างเคร่งครัด

5) ให้หัวหน้างานกำหนดและมอบหมายภาระงานให้กับบุคลากรผู้ที่ปฏิบัติงานที่บ้าน และขออนุมัติบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่บ้าน พร้อมทั้งจัดทำแผนตารางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from home) และขออนุมัติผู้ที่ปฏิบัติงานที่ทำงาน ให้มีความเหมาะสม โดยคำนึงถึงความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้มีระบบการติดตามงานและการรายงานผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

6) ให้พนักงานดูแลรักษาความสะอาด สับเปลี่ยนในการปฏิบัติงาน โดยให้หัวหน้างานจัดทำตารางการปฏิบัติงานที่มาปฏิบัติงานที่สถาบันฯ

7) ให้พนักงานรักษาความปลอดภัยของสถาบันฯ และพนักงานรักษาความปลอดภัยของบริษัทฯ มาปฏิบัติงานเป็นประจำทุกวันตามปกติ และไม่ให้อยู่เวรต่อเนื่อง เพื่อป้องกันความปลอดภัยในด้านสุขภาพและเพื่อลดโอกาสการติดเชื้อ

8) การบันทึกเวลาเข้า - ออก ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสถาบันฯ พัฒนาสุขภาพอาเซียน ให้ใช้บัตรแสดงตนในการบันทึกเวลาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น งดเว้นการใช้นิ้วมือในการบันทึกเวลา

## (2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

สถาบันฯ มีการบริหารความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และนำผลการประเมินไปปรับปรุง ทั้งนี้ในการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านทรัพยากร (การเงินงบประมาณ เทคโนโลยี และสารสนเทศ) ด้านกลยุทธ์/นโยบายของสถาบันฯ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านธรรมาภิบาล และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (ภัยพิบัติ/ภาวะฉุกเฉิน) ในการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติภาวะฉุกเฉิน สถาบันฯ ได้มีการเตรียมการป้องกันตามประกาศของมหาวิทยาลัย และมีการจัดประชุมทีมบริหารและผู้เกี่ยวข้องในการประเมินสถานการณ์เสี่ยง วางแผนการจัดการ และมอบหมายให้มีผู้ประสานงานหลัก ในการดำเนินการ โดยแบ่งการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินของสถาบันฯ ดังภาพที่ 6.7

ภาพที่ 6.7 การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

| เหตุฉุกเฉิน/ภัยพิบัติ                                                                           | การเตรียมความพร้อม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยานพาหนะ<br>มีอุบัติเหตุ<br>การรถยนต์เสียระหว่างทางที่มีผู้เข้าอบรม<br>ไปดูงานหรือประชุม ภายนอก | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการทำประกันภัย</li> <li>- โทรศัพท์ติดต่อศูนย์บริการใกล้เคียง</li> <li>- มีเครือข่ายรถตู้บริการ สามารถโทรศัพท์ ให้มารับบริการต่อไปได้</li> </ul>                                                                                                                                             |
| งานเอกสาร/ธุรการ<br>หากเกิดเหตุการณ์ ภัยพิบัติ ไม่สามารถเข้า<br>สถานที่ทำงานได้                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำงานโดยใช้ระบบเอกสารออนไลน์ ณ วิทยาเขตอื่นของมหาวิทยาลัย เพื่อเข้าระบบ MUSIS (Mahidol university Shared Information Service System) ข้อมูลในระบบนี้แม้ของสถาบันฯ ใช้ไม่ได้ ก็จะมีข้อมูลกลางที่มหาวิทยาลัย และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ</li> <li>- การเก็บในรูปแบบเอกสาร-ไฟล์ข้อมูล</li> </ul> |
| การสำรองข้อมูลการทำงานอื่น ๆ<br>หากไฟฟ้าดับ/ข้อมูลหาย                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลอื่น ๆ ที่บุคลากรจัดทำใช้ปฏิบัติงาน จะต้องมีการ backup โฟลเดอร์ทุกส่วนงาน และ flash drive</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| งานการเงินและพัสดุ<br>หากเกิดเหตุการณ์ ภัยพิบัติ ไม่สามารถเข้า<br>สถานที่ทำงานได้               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำงานโดยใช้ระบบ MUERP ณ วิทยาเขตอื่นของมหาวิทยาลัย แม้ของสถาบันฯ ใช้ไม่ได้ ก็จะมีข้อมูลกลางที่มหาวิทยาลัย</li> </ul>                                                                                                                                                                          |

| เหตุฉุกเฉิน/ภัยพิบัติ                              | การเตรียมความพร้อม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่ใช้โทรศัพท์ mail, Facebook, line ติดต่อร้านค้าเพื่อแจ้งหยุดหรือเลื่อนการส่งของหรือบริการ หรือการชำระหนี้ล่าช้าจากภาวะฉุกเฉิน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| งานทรัพยากรบุคคล                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวหน้างานเป็นผู้ประสานงานโดยใช้โทรศัพท์ mail, Facebook, line ต่อหัวหน้างานและบุคลากร</li> <li>- ทำงานโดยใช้ระบบ MUERP ณ วิทยาเขตอื่นของมหาวิทยาลัย แม้ของสถาบันฯ ใช้ไม่ได้ ก็จะมีข้อมูลกลางที่มหาวิทยาลัย</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |
| ในการเตรียมพร้อมตอบสนองต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการป้องกันตามประกาศของมหาวิทยาลัย</li> <li>- ติดต่อกับเครือข่ายเพื่อการจัดการเรียนการสอนนอกสถานที่หรือจัดหาสถานที่พักให้กับนักศึกษา</li> <li>- มีการแจ้งช่องทางการติดต่อ-ประสานงาน ทางโทรศัพท์ e-mail และ Facebook ให้กับบุคลากรนักศึกษา ผู้ให้บริการและคู่ความร่วมมือ</li> <li>- มีการสำรองน้ำมันสำหรับเครื่องปั่นไฟในกรณีฉุกเฉิน</li> <li>- มีไฟฟ้าฉุกเฉินประจำ 5 จุด ในแต่ละอาคาร</li> <li>- มีถังเก็บน้ำสำรองทุกอาคาร</li> </ul> |
| มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเกิดอัคคีภัย     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่ทุกคนภายในของสถาบันฯ ได้รับการอบรม และฝึกซ้อมรับการอพยพหนีไฟเป็นประจำทุกปี</li> <li>- มีแผนการป้องกันและระงับอัคคีภัย</li> <li>- มีถังดับเพลิงประจำจุดต่าง ๆ</li> <li>- มีสัญญาณเตือนภัย 3 จุด ที่อาคารอำนวยการ อาคารฝึกอบรม และอาคารหอพักอาเซียนฮ้าส์</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| อาคาร สถานที่                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดให้มีผู้ตรวจสอบความเรียบร้อยของท่อน้ำ สายไฟฟ้า ตัวอาคาร สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ สถาบันฯ</li> <li>- มีระบบการแจ้งซ่อมออนไลน์</li> <li>- มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> <li>- มีคณะกรรมการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม</li> </ul>                                                                                                                                                                           |

## หมวด 7 : ผลลัพธ์ (Result)

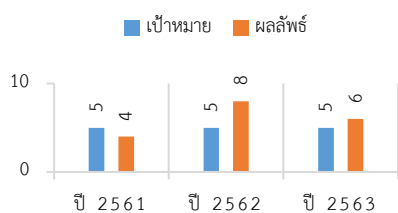
### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

#### ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

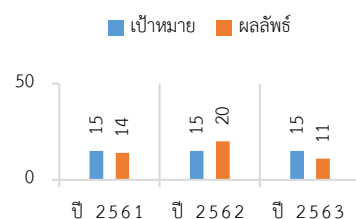
ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าตามพันธกิจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

**ด้านการศึกษา** พบว่า หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสุขภาพและการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่มีการเปิดรับนักศึกษาปีการศึกษา 2561 มีผลลัพธ์ต่ำกว่าเป้าหมาย แต่ในปีการศึกษา 2562-2563 ผลลัพธ์สูงกว่าเป้าหมาย (ภาพที่ 7.1) สำหรับหลักสูตรการจัดการสาธารณสุขมูลฐานมหาบัณฑิต ในปีการศึกษา 2561-2563 มีผลลัพธ์ที่ต่ำกว่าเป้าหมาย (ภาพที่ 7.2) ด้านหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการเสพติด ไม่มีผลลัพธ์ในการดำเนินการ เนื่องจากอยู่ระหว่างการปรับปรุงหลักสูตรตั้งแต่ปี 2561-2563 จึงไม่มีการเปิดรับนักศึกษา ด้านจำนวนทุนสนับสนุนที่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาได้มีผลลัพธ์ที่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา (ภาพที่ 7.4) จำนวนนักศึกษาที่มีประสบการณ์ทางวิชาการ/วิชาชีพในต่างประเทศ ในปีการศึกษา 2563 มีผลลัพธ์ที่สูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ภาพที่ 7.6) ด้านการอัตราการได้งานทำตรงสายวิชาชีพของบัณฑิต มีผลลัพธ์การดำเนินงานในภาพรวมสูงขึ้นในทุกปี และในปีการศึกษา 2563 ผลลัพธ์บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (ภาพที่ 7.6)

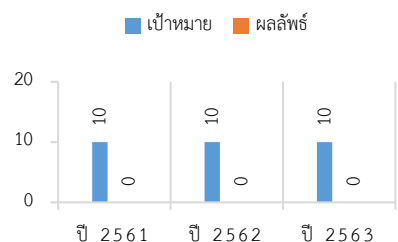
ภาพที่ 7.1 จำนวนนักศึกษาเข้ารับหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสุขภาพและการพัฒนาที่ยั่งยืน



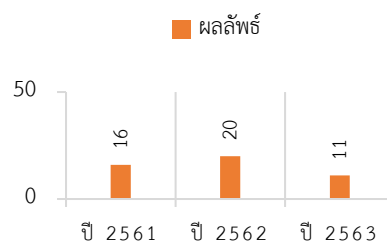
ภาพที่ 7.2 จำนวนนักศึกษาเข้ารับหลักสูตรการจัดการสาธารณสุขมูลฐานมหาบัณฑิต



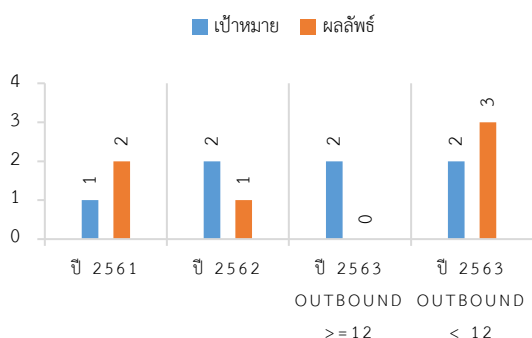
ภาพที่ 7.3 จำนวนนักศึกษาเข้ารับหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการเสพติด



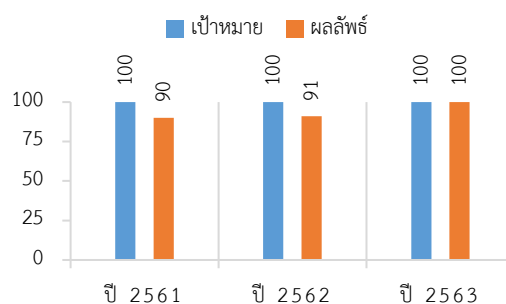
ภาพที่ 7.4 จำนวนทุนสนับสนุนที่ได้รับของนักศึกษาระดับปริญญาโท



ภาพที่ 7.5 ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายจำนวนนักศึกษาที่มีประสบการณ์ทางวิชาการ/วิชาชีพในต่างประเทศ

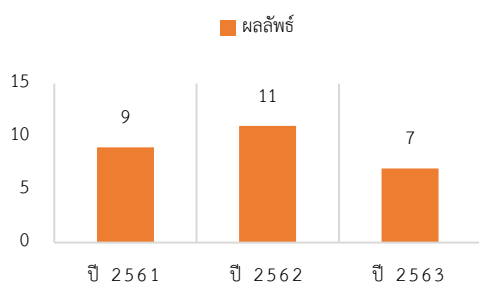


ภาพที่ 7.6 ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายอัตราการได้งานทำตรงสายวิชาชีพของบัณฑิต

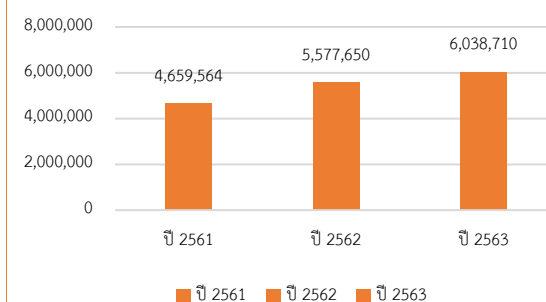


**ด้านการวิจัย** ในปี 2563 สถาบันฯ มีจำนวนโครงการที่รับทุนสนับสนุนจำนวน 7 โครงการ ซึ่งมีผลลัพธ์ที่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา (ภาพที่ 7.7) แต่ถ้าพิจารณาถึงประเด็นด้านเงินทุนสนับสนุนการวิจัยจะเห็นว่าจำนวนเงินสนับสนุนมีผลลัพธ์ที่สูงกว่าปีที่ผ่านมา เนื่องจากในปี 2563 สถาบันฯ ได้รับทุนสนับสนุนโครงการที่เป็นโครงการขนาดใหญ่หลายโครงการ เช่น โครงการศึกษาและพัฒนาการศึกษาและฝึกอบรมด้านเวชศาสตร์วิถีชีวิต การสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอ เป็นต้น (ภาพที่ 7.8) ทั้งนี้จึงส่งผลจำนวนทุนสนับสนุนต่อบุคลากรสายวิชาการสูงขึ้นตามลำดับ (ภาพที่ 7.9) ด้านจำนวนสัญญาโครงการวิจัยที่มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ต่อภาครัฐ/เอกชน สถาบันฯ มีการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย (ภาพที่ 7.10) สำหรับจำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับชาติ ในปี 2563 ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด คือ ไม่มีการตีพิมพ์งานวิจัยในวารสารระดับชาติ (ภาพที่ 7.11) เนื่องจากสถาบันฯ ได้มีการมุ่งเน้นให้บุคลากรสายวิชาการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติมากยิ่งขึ้นจึงส่งผลให้ผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติในปี 2563 มีผลลัพธ์ที่สูงขึ้น (ภาพที่ 7.12) และส่งผลให้ตัวชี้วัดสัดส่วนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการสูงขึ้นไปด้วย (ภาพที่ 7.13) ด้านจำนวนการอ้างอิงเฉลี่ยของผลงานตีพิมพ์ย้อนหลัง 5 ปี ในปี 2561-2563 ผลลัพธ์ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ภาพที่ 7.14) ด้านจำนวนบทความวิจัยได้รับการอ้างอิง (Citation) ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ (Scopus) มีผลลัพธ์การดำเนินงานที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา (ภาพที่ 7.15) ด้านผลงานวิจัยใหม่ที่น่าสนใจนำไปสู่การปรับนโยบายการบริหารระดับส่วนงาน กระทรวง หรือระดับประเทศ และที่มีผลกระทบต่อสังคม จากการแสดงผลย้อนหลัง 3 ปี แสดงให้เห็นว่าสถาบันฯ มีการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และในปี 2563 มีผลลัพธ์ที่สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ภาพที่ 7.16) สำหรับค่า h-index ของส่วนงาน สถาบันฯ มีผลลัพธ์คงที่เท่ากับปีที่ผ่านมา (ภาพที่ 7.17) สำหรับจำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์ร่วมกับนักวิจัยต่างชาติ สถาบันฯ มีการตีพิมพ์ร่วมกับนักวิจัยต่างชาติเป็นประจำทุกปี แต่ผลลัพธ์การดำเนินงานไม่คงที่และไม่สม่ำเสมอ (ภาพที่ 7.18)

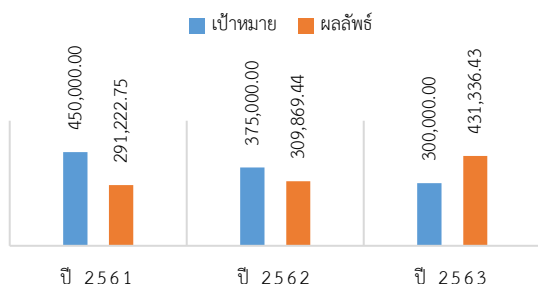
ภาพที่ 7.7 จำนวนโครงการวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุน



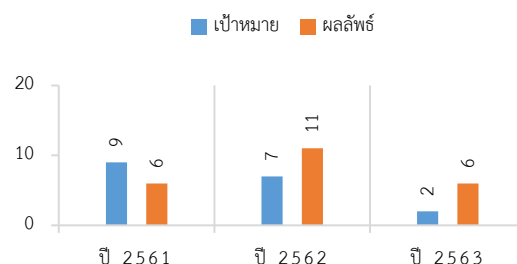
ภาพที่ 7.8 จำนวนเงินทุนสนับสนุนการวิจัยในปีงบประมาณ



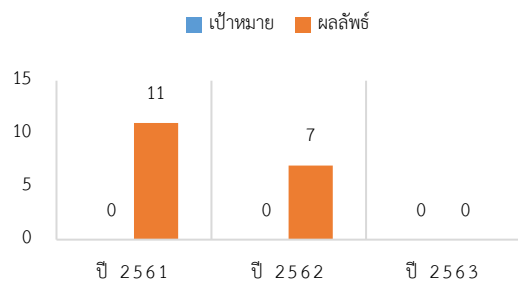
ภาพที่ 7.9 จำนวนเงินทุนสนับสนุนการวิจัยในปีงบประมาณต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ



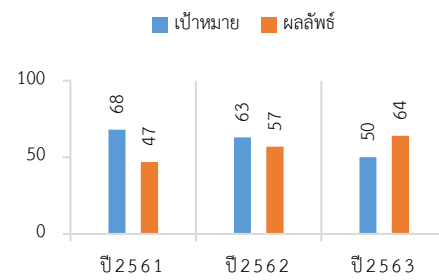
ภาพที่ 7.10 จำนวนสัญญาโครงการวิจัยที่มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ต่อภาครัฐ/เอกชน



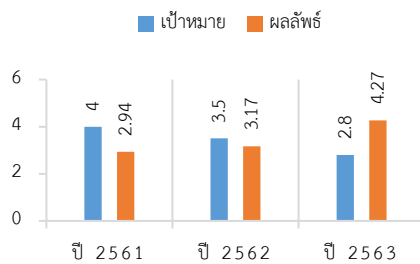
ภาพที่ 7.11 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับชาติ (ฉบับ)



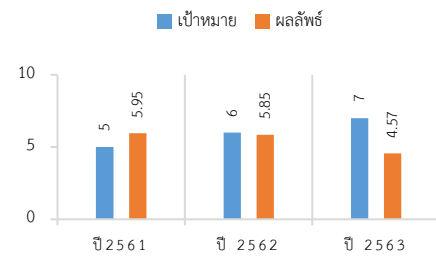
ภาพที่ 7.12 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ (ฉบับ)



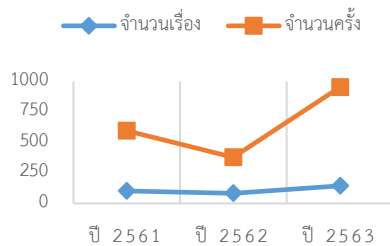
ภาพที่ 7.13 สัดส่วนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ



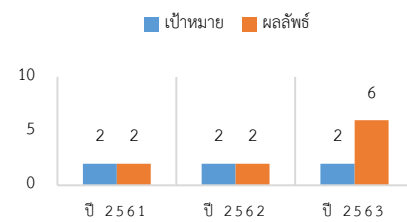
ภาพที่ 7.14 จำนวนการอ้างอิงเฉลี่ยของผลงานตีพิมพ์ย้อนหลัง 5 ปี



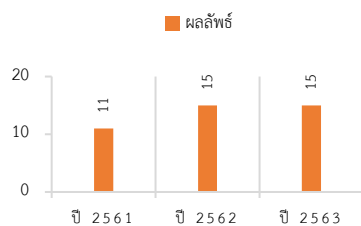
ภาพที่ 7.15 จำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citation) ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ (Scopus)



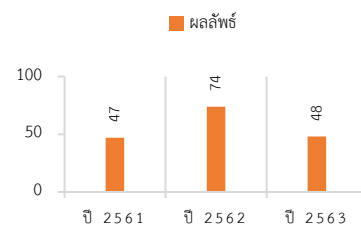
ภาพที่ 7.16 จำนวนผลงานวิจัยใหม่ที่นำไปสู่การปรับนโยบายการบริหารระดับส่วนงาน กระทรวง หรือระดับประเทศ และที่มีผลกระทบต่อสังคม



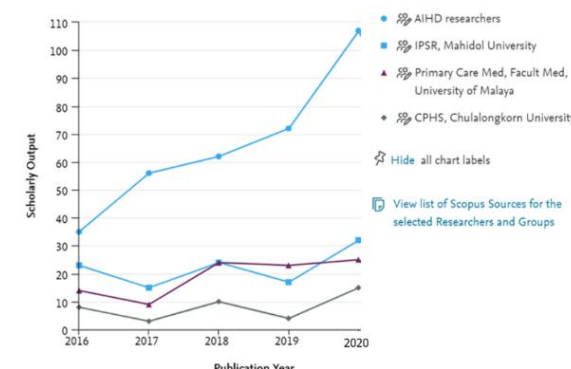
ภาพที่ 7.17 ค่า h-index ของผลงาน



ภาพที่ 7.18 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์ร่วมกับนักวิจัยต่างชาติ



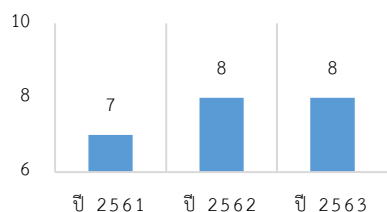
ภาพที่ 7.19 ผลลัพธ์ด้านผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ที่อยู่ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติเทียบกับหน่วยงานภายใน ภายนอกมหาวิทยาลัย และในระดับนานาชาติ



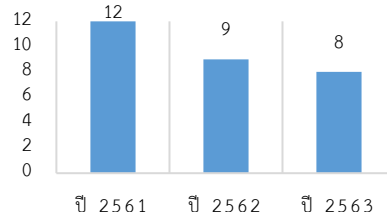
จากข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนผลงานตีพิมพ์ใน Scival ปี 2016-2020 ระหว่างบุคลากรสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน (AIHD Researchers) สถาบันวิจัยประชากรและสังคม (IPSR, Mahidol University) วิทยาลัยสาธารณสุข จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CPHS, Chulalongkorn University) และภาควิชาสุขภาพระดับปฐมภูมิ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมาลายา ประเทศมาเลเซีย (Primary Care Med, Facult Med, University of Malaya) พบว่า โดยรวมผลการตีพิมพ์ของสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียนในฐานะ SCOPUS สูงกว่าทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่เปรียบเทียบ และปีที่ตีพิมพ์สูงสุดของสถาบันฯ คือปี ค.ศ. 2020 (107) เรื่อง

**ด้านบริการวิชาการ** จากการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรที่เน้นความต้องการของลูกค้าและใช้วิธีเชิงรุกในการแสวงหาลูกค้าส่งผลการดำเนินงานในปี 2563 ในภาพรวมมีผลลัพธ์ที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา โดยแสดงผลตามตัวชี้วัดนี้ ด้านจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมภายในประเทศ พบว่า มีผลลัพธ์จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมเท่ากับปีที่ผ่านมา (ภาพที่ 7.20) ด้านจำนวนหลักสูตรฝึกอบรม/ศึกษาดูงานระดับนานาชาติ ผลลัพธ์ลดลงจากปีที่ผ่านมา (ภาพที่ 7.21) เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) จึงส่งผลให้สถาบันฯ ไม่สามารถดำเนินการจัดฝึกอบรมในรูปแบบปกติได้ สถาบันฯ จึงได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดฝึกอบรมจากปกติเป็นในรูปแบบออนไลน์จึงทำให้ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านจำนวนผู้รับบริการวิชาการภายในประเทศและต่างประเทศ (ภาพที่ 7.22-7.23) สำหรับด้านจำนวนหลักสูตรที่มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก จำนวนประเทศที่รับบริการวิชาการของส่วนงาน การจัดสัมมนา/ประชุมวิชาการ/เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้/Public Speaking และด้านแหล่งทุนที่ให้การสนับสนุนด้านบริการวิชาการ พบว่า ผลลัพธ์การดำเนินงานของสถาบันฯ สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา (7.24-7.27)

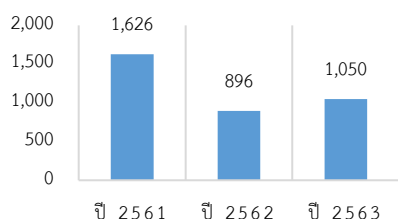
ภาพที่ 7.20 จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมภายในประเทศ



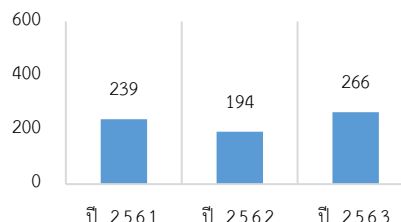
ภาพที่ 7.21 จำนวนหลักสูตรฝึกอบรม/ศึกษาดูงานระดับนานาชาติ



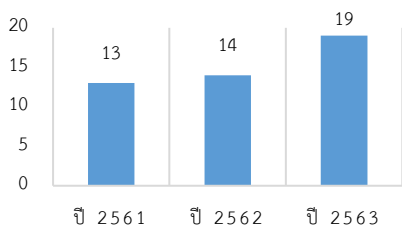
ภาพที่ 7.22 จำนวนผู้รับบริการวิชาการภายในประเทศ



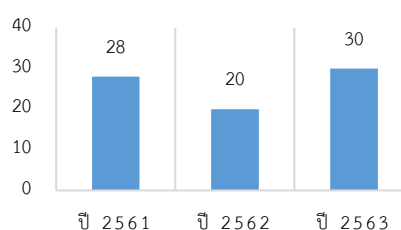
ภาพที่ 7.23 จำนวนผู้รับบริการวิชาการต่างประเทศ



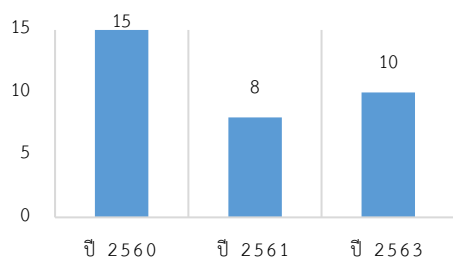
ภาพที่ 7.24 จำนวนการบริการวิชาการที่มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก



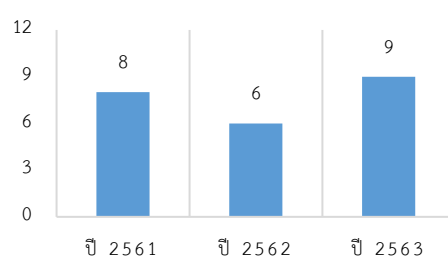
ภาพที่ 7.25 จำนวนประเทศที่รับบริการวิชาการของสถาบันฯ



ภาพที่ 7.26 จำนวนการจัดสัมมนา/ประชุมวิชาการ/เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ Public Speaking (ครั้ง)



ภาพที่ 7.27 จำนวนแหล่งทุนที่ได้รับการสนับสนุนด้านบริการวิชาการ

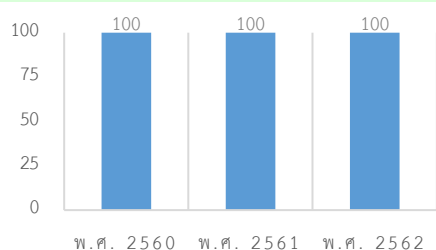


## ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

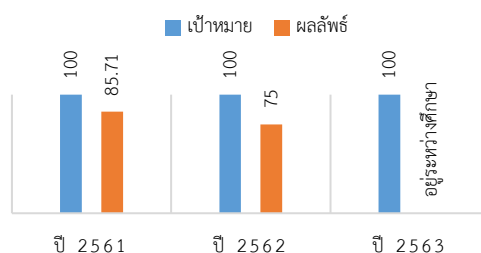
### (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

**ด้านการศึกษา** สถาบันฯ มีหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 3 หลักสูตรและได้มีการปรับปรุงตามมาตรฐานของ สกอ. และเป็นไปตามวงจรการปรับปรุงหลักสูตรทุกหลักสูตร โดยในปัจจุบัน หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการเสด็จ อยู่ระหว่างการปรับปรุง (ภาพที่ 7.28) และในทุกปีการศึกษาได้มีการรายงานผลการจัดการศึกษาตามแบบฟอร์มกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 (TQF) มคอ. 2-7 เป็นประจำทุกปี และส่งผลการดำเนินการในช่วงระยะเวลาที่ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้กำหนดไว้ในปฏิทินการศึกษาตรงตามกำหนด สำหรับด้านการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษา (หลักสูตรการจัดการสาธารณสุขมูลฐานมหาบัณฑิต) พบว่า นักศึกษาสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด (ภาพที่ 7.29) ด้านการตรวจประเมินคุณภาพหลักสูตรของสถาบันฯ ได้มีการตรวจประเมินคุณภาพหลักสูตรภายในระดับมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ AUN-QA จำนวน 2 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 66.67 ของจำนวนหลักสูตรทั้งหมด ซึ่งหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสุขภาพและการพัฒนาที่ยั่งยืน ยังไม่ได้รับการตรวจประเมินเนื่องจากยังไม่ครบกำหนดการตรวจประเมิน (ภาพที่ 7.30)

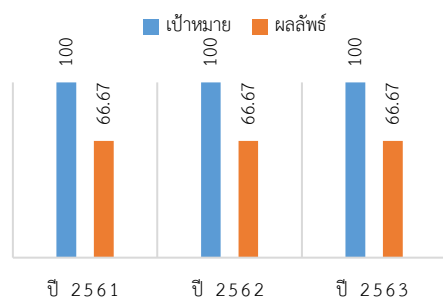
7.28 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงตามกรอบ



7.29 ร้อยละการสำเร็จการศึกษาต่อจำนวนนักศึกษาที่รับเข้า (หลักสูตรการจัดการสาธารณสุขมูลฐานมหาบัณฑิต)

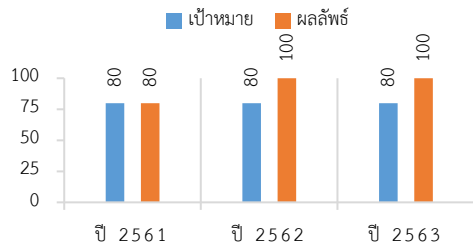


7.30 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการตรวจประเมินภายในระดับมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ AUN-QA

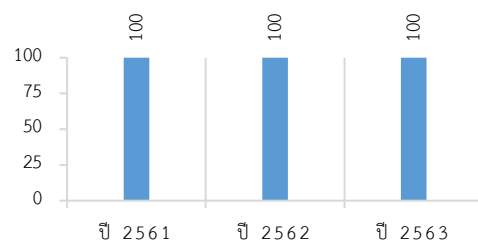


**ด้านงานวิจัย** พบว่า ผลลัพธ์กระบวนการทำงานด้านโครงการวิจัยจากข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี สถาบันฯ สามารถดำเนินการติดตาม Output จากโครงการวิจัยได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ภาพที่ 7.31) ด้านโครงการวิจัยเสร็จตามระยะเวลาที่แหล่งทุนกำหนดทุกโครงการ คิดเป็นร้อยละ 100 (ภาพที่ 7.32) สำหรับด้านจำนวนโครงการวิจัยและร้อยละโครงการวิจัยที่ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน สถาบันฯ มีการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ภาพที่ 7.33-7.34)

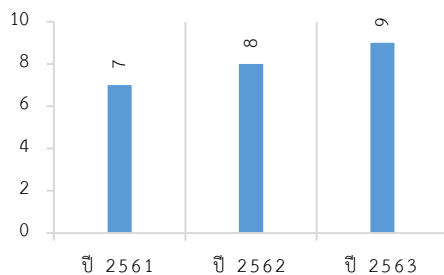
ภาพที่ 7.31 ร้อยละการติดตาม Output จากโครงการวิจัย



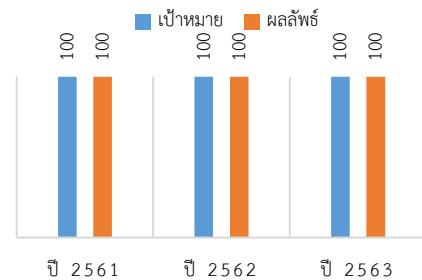
ภาพที่ 7.32 ร้อยละของโครงการวิจัยที่ดำเนินการเสร็จตามระยะเวลาที่แหล่งทุนกำหนด



ภาพที่ 7.33 จำนวนโครงการวิจัยที่ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน

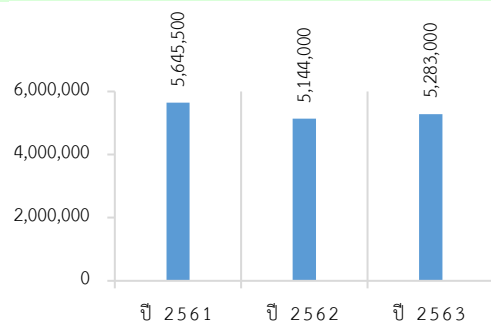


ภาพที่ 7.34 ร้อยละของโครงการวิจัยที่ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน

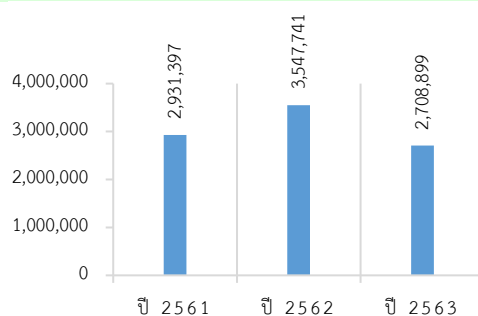


**ด้านบริการวิชาการ** สถาบันฯ มีรายรับจากการให้บริการวิชาการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ระดับชาติ (ในประเทศ) สูงกว่ารายรับในปีที่ผ่านมา สำหรับด้านรายรับจากการให้บริการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ระดับนานาชาติ สถาบันฯ มีรายรับที่ลดลงจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) จึงทำให้สถาบันฯ มีการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ระดับนานาชาติลดลง (ภาพที่ 7.35-7.36)

7.35 รายรับจากการให้บริการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ระดับชาติ (ในประเทศ)



7.36 รายรับจากการให้บริการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ระดับนานาชาติ



สำหรับผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานด้านความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ไม่พบเหตุทางไซเบอร์ที่มีผลต่อข้อมูลสารสนเทศของสถาบันฯ

## (2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ในปีงบประมาณ 2563 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) จึงส่งผลให้สถาบันฯ ไม่สามารถจัดกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะฉุกเฉิน และการซ้อมอพยพหนีไฟได้ แต่สถาบันฯ ยังคงมีการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินในกรณีไฟฟ้ามีเหตุขัดข้อง เช่น ไฟดับในพื้นที่ที่ได้รับการแจ้งล่วงหน้า สถาบันฯ ได้มีเครื่องปั่นไฟจำนวน 1 ชุดไว้ในกรณีดังกล่าว และมีระบบการสำรองน้ำในกรณีที่ระบบน้ำประปาไม่ไหล เพื่อให้การดำเนินงาน/ กิจกรรมต่าง ๆ ภายในสถาบันฯ เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (ภาพที่ 7.37)

ภาพที่ 7.37 แสดงผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

| ตัวชี้วัด                                                           | ปี พ.ศ. |       |                                        |
|---------------------------------------------------------------------|---------|-------|----------------------------------------|
|                                                                     | 2561    | 2562  | 2563                                   |
| จำนวนกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อรับมือกับภาวะฉุกเฉิน                     | 1       | 1     | n/a*                                   |
| ร้อยละของบุคลากรและนักศึกษาที่เข้าร่วมเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน | 90.00   | 89.61 | n/a*                                   |
| จำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุในที่ทำงาน                            | 0       | 0     | 0                                      |
| ระยะเวลารวมผลการซ้อมอพยพหนีไฟ (นาที)                                | 15      | 25    | n/a*                                   |
| จำนวนเหตุการณ์ก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน                     | 0       | 1     | n/a*                                   |
| จำนวนครั้งที่ระบบไฟฟ้าขัดข้อง                                       | n/a*    | 4     | 0<br>ผลลัพธ์ < น้อยกว่าปี<br>ที่ผ่านมา |

\*ไม่มีการดำเนินการ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

## ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน ด้านการศึกษา สถาบันฯ ได้ดำเนินการร่วมกับบัณฑิตวิทยาลัยในการจัดกระบวนการเรียนให้เป็นไปตามประกาศ และได้มาตรฐานของบัณฑิตวิทยาลัยซึ่งไม่พบข้อร้องเรียนใด ๆ ด้านการวิจัย แหล่งทุนมีความพึงพอใจที่ดีต่อสถาบันฯ โดยในปี 2563 ไม่พบข้อร้องเรียนด้านงานวิจัย และด้านบริการวิชาการ สถาบันฯ ได้มีจัดทำ MOU ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน โดยได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างดี สำหรับด้านการส่งมอบพัสดุ ครุภัณฑ์ ผลลัพธ์เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ดังแสดงในภาพที่ 7.38

ภาพที่ 7.38 แสดงผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

| ตัวชี้วัด                                                                | ปี พ.ศ. |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|
|                                                                          | 2561    | 2562 | 2563 |
| จำนวนของ MOU ที่มีความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน                   | 2       | 6    | 8    |
| ร้อยละของการส่งมอบพัสดุ ครุภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด          | 0       | 0    | 0    |
| จำนวนปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการระหว่างผู้ส่งมอบพัสดุ ครุภัณฑ์กับส่วนงาน | 0       | 1    | 0    |

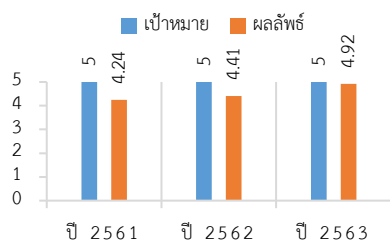
## 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

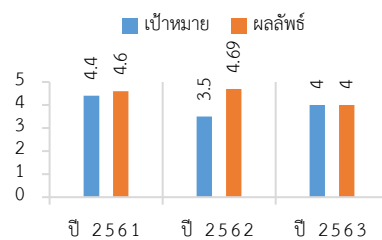
#### (1) ความพึงพอใจของลูกค้า

สถาบัน ฯ มีการแสดงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้า ด้านความพึงพอใจของลูกค้าตามพันธกิจหลักของสถาบัน ฯ ดังนี้ ด้านการศึกษาพิจารณาจากความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดการเรียนการสอนกระบวนวิชาต่าง ๆ และระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต จากผลลัพธ์ 3 ปีที่ผ่านมา พบว่า มีผลลัพธ์ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายแต่มีแนวโน้มไปในทิศทางที่ดีขึ้นทุกปี (ภาพที่ 7.39-7.40) ด้านความพึงพอใจของศิษย์เก่าต่อคุณภาพการให้บริการ ศิษย์เก่ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ภาพที่ 7.41) ด้านความพึงพอใจต่อการให้บริการและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ด้านห้องสมุด จากผลลัพธ์ 3 ปีย้อนหลัง พบว่า กลุ่มลูกค้ามีระดับความพึงพอใจที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา (ภาพที่ 7.42) ด้านบริการวิชาการ ความพึงพอใจของผู้ใช้งานบริการวิชาการ พบว่า เมื่อเปรียบเทียบผล 3 ปีย้อนหลัง ลูกค้าด้านการบริการวิชาการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับดี ทั้งในด้านการจัดฝึกอบรมหลักสูตรไทย และหลักสูตรนานาชาติ (ภาพที่ 7.43-7.44) สำหรับด้านการให้บริการและสภาพแวดล้อมด้านหอพัก พบว่า ลูกค้าที่ใช้บริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการและสภาพแวดล้อมด้านหอพักที่สูงขึ้นทุกปี แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) สถาบัน ฯ ได้มอบหอพักอาเซียนเข้าสู่ให้เป็นศูนย์กักกันตัว (Local Quarantine) เพื่อสังเกตอาการกลุ่มเสี่ยงในพื้นที่อำเภอยุทธมณฑล จึงไม่มีผู้รับบริการด้านหอพักจึงไม่มีการแสดงผลลัพธ์ในปีดังกล่าว ภาพที่ 7.45

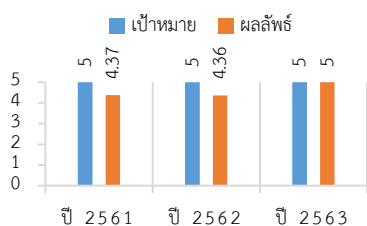
ภาพที่ 7.39 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดการเรียนการสอน กระบวนวิชาต่าง ๆ



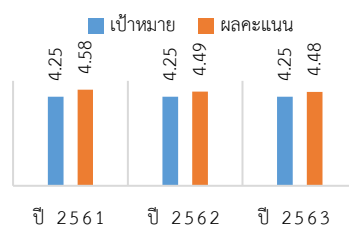
ภาพที่ 7.40 ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต



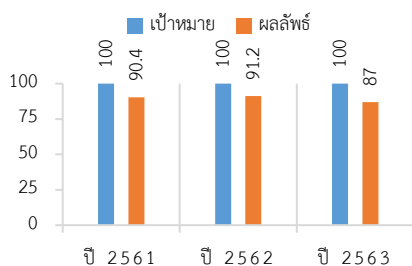
ภาพที่ 7.41 ระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ด้านห้องสมุด



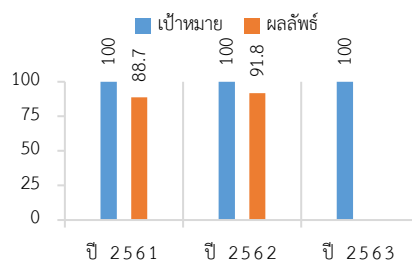
ภาพที่ 7.42 ระดับความพึงพอใจของศิษย์เก่าต่อคุณภาพการให้บริการ



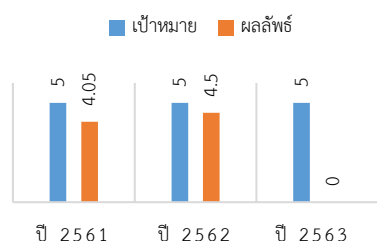
ภาพที่ 7.43 ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรไทย



ภาพที่ 7.44 ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนานาชาติ



ภาพที่ 7.45 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการให้บริการและสภาพแวดล้อมด้านหอพัก



\* ปี 2563 ไม่มีการให้บริการด้านหอพัก เนื่องจากมอบให้หอพักอาเซียน  
เข้าสู่เป็นศูนย์กักกันตัว (Local Quarantine)

## (2) ความผูกพันของลูกค้า

ผลลัพธ์ของกระบวนการประเมินความผูกพันในพันธกิจการศึกษาเป็นการแสดงจำนวนประเทศที่กลับมาเรียนหลักสูตรระดับปริญญาโทของสถาบันฯ ซึ่งประเทศที่มีนักศึกษาเข้ามาศึกษาให้หลักสูตรระดับปริญญาโทของสถาบันฯ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา และสหพันธ์สาธารณรัฐประชาธิปไตยเนปาล และด้านศิษย์เก่าที่กลับมาเรียนในหลักสูตรปริญญาเอกต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมดในแต่ละปี โดยเฉลี่ยปีละ 1 คน ด้านการวิจัยเป็นการแสดงจำนวนแหล่งทุนวิจัยที่ให้ทุนสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากผลลัพธ์ 3 ปีที่ผ่านมามีหน่วยงานให้ทุนสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้น และด้านบริการวิชาการเป็นการแสดงจำนวนของหน่วยงานที่กลับมาใช้บริการวิชาการ/หลักสูตรฝึกอบรมของส่วนงาน ซึ่งผลลัพธ์ 3 ปีที่ผ่านมามีหน่วยงานกลับมามีใช้บริการวิชาการสูงขึ้นตามลำดับ (ภาพที่ 7.46)

ภาพที่ 7.46 แสดงผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า

| ตัวชี้วัด                                                                            | ปี พ.ศ. |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------|
|                                                                                      | 2561    | 2562  | 2563  |
| จำนวนประเทศที่กลับมาเรียนหลักสูตรระดับปริญญาโทของสถาบันฯ                             | 4       | 2     | 2     |
| ร้อยละของศิษย์เก่าที่กลับมาเรียนในหลักสูตรปริญญาเอก ต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมดในแต่ละปี | 25.00   | 12.50 | 16.67 |
| จำนวนแหล่งทุนวิจัยที่ให้ทุนสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง                                    | 6       | 6     | 8     |
| จำนวนของหน่วยงานที่กลับมาใช้บริการวิชาการ/หลักสูตรฝึกอบรมของส่วนงาน                  | 7       | 9     | 12    |

นอกจากนี้สถาบันฯ ยังมีช่องทางการรับซื้อร่องเรียนด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการของสถาบันฯ สำหรับลูกค้าตามกลุ่มพันธกิจ 3 ด้าน ซึ่งผลลัพธ์ในปี พ.ศ. 2563 ไม่มีซื้อร่องเรียนจากกลุ่มลูกค้าทุกพันธกิจ

ภาพที่ 7.47 แสดงผลลัพธ์ด้านซื้อร่องเรียนจากลูกค้าตามกลุ่มพันธกิจ

| ตัวชี้วัด                                       | เป้าหมาย | ปี พ.ศ. |      |      |
|-------------------------------------------------|----------|---------|------|------|
|                                                 |          | 2561    | 2562 | 2563 |
| จำนวนซื้อร่องเรียนของลูกค้าด้านการศึกษา         | 0        | 0       | 2    | 0    |
| จำนวนซื้อร่องเรียนของลูกค้าด้านการวิจัย         | 0        | 0       | 0    | 0    |
| จำนวนซื้อร่องเรียนของลูกค้าด้านการบริการวิชาการ | 0        | 0       | 0    | 0    |

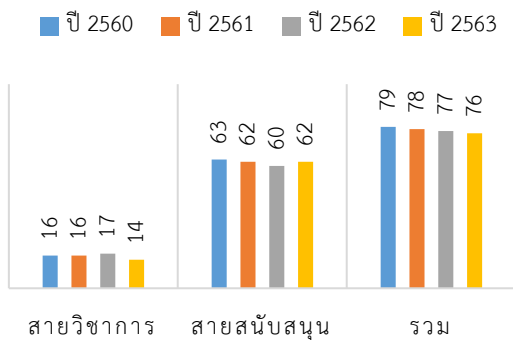
## 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

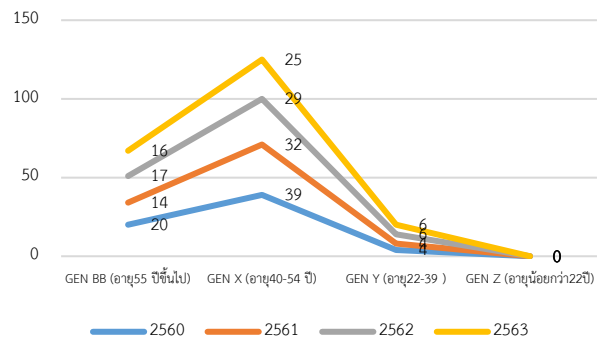
#### (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ปีงบประมาณ 2563 สถาบันฯ มีบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 76 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ 14 คน สายสนับสนุน 62 คน (ภาพที่ 7.48) โดยบุคลากรส่วนใหญ่ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีอายุระหว่าง 40-54 ปี (ภาพที่ 7.49) บุคลากรสายวิชาการทั้งหมดมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก ยกเว้นมีเพียง 1 ท่านที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท โดยบุคลากรสายสนับสนุนมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท ระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรีตามลำดับ (ภาพที่ 7.50) สถาบันฯ มีอัตราส่วนของบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ศาสตราจารย์: รองศาสตราจารย์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์: อาจารย์ (ภาพที่ 7.51) บุคลากรสายวิชาการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น ปีงบประมาณ 2561-2563 (ภาพที่ 7.52) และบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น (ภาพที่ 7.53)

ภาพที่ 7.48 จำนวนบุคลากร ปีงบประมาณ 2561-2563



ภาพที่ 7.49 การกระจายอายุของบุคลากร ปีงบประมาณ 2561-2563



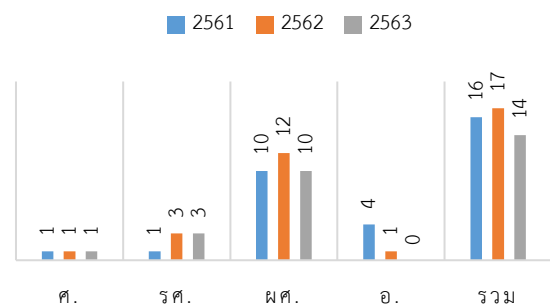
ภาพที่ 7.50 จำนวนของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนมีคุณวุฒิทางการศึกษา

| จำนวนบุคลากรสายวิชาการคุณวุฒิทางการศึกษา |                 |                 |                 |                 |
|------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| คุณวุฒิทางการศึกษา                       | ปีงบประมาณ 2560 | ปีงบประมาณ 2561 | ปีงบประมาณ 2562 | ปีงบประมาณ 2563 |
| ระดับปริญญาเอก                           | 14              | 14              | 15              | 13              |
| ระดับปริญญาโท                            | 2               | 2               | 2               | 1               |
| รวม                                      | 16              | 16              | 17              | 14              |

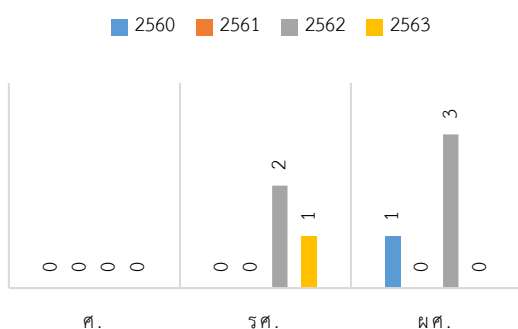
  

| จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนคุณวุฒิทางการศึกษา |                 |                 |                 |                 |
|-------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| คุณวุฒิทางการศึกษา                        | ปีงบประมาณ 2560 | ปีงบประมาณ 2561 | ปีงบประมาณ 2562 | ปีงบประมาณ 2563 |
| ระดับปริญญาโท                             | 21              | 21              | 18              | 18              |
| ระดับปริญญาตรี                            | 23              | 25              | 25              | 28              |
| ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี                     | 19              | 16              | 17              | 16              |
| รวม                                       | 63              | 62              | 60              | 62              |

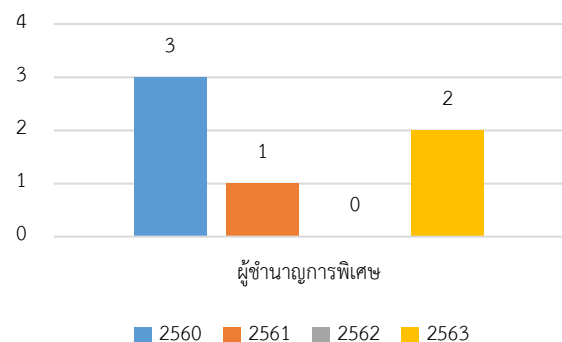
ภาพที่ 7.51 จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ศาสตราจารย์: รองศาสตราจารย์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์: อาจารย์



ภาพที่ 7.52 จำนวนของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ปีงบประมาณ 2561-2563

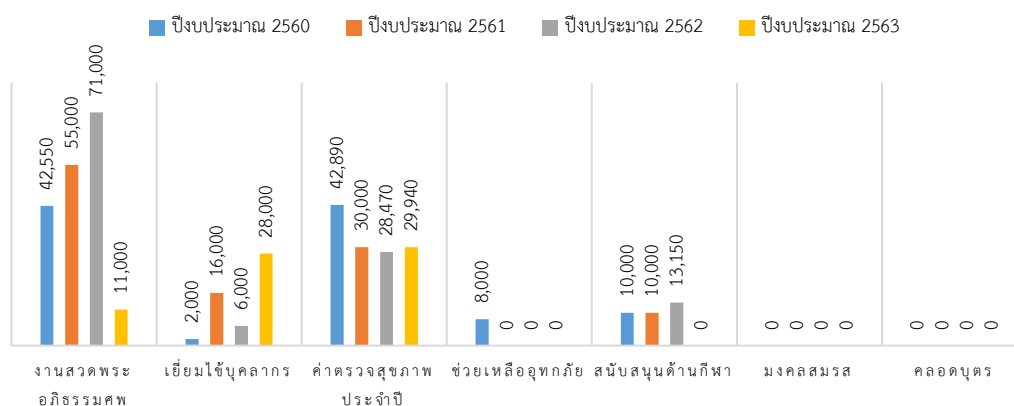


ภาพที่ 7.53 จำนวนของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ปีงบประมาณ 2561-2563



สถาบันฯ ได้มีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรโดยมีการดูแลด้านสุขภาพกาย สุขภาพใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีการดำเนินการผ่านคณะกรรมการสวัสดิการสถาบันฯ หน่วยทรัพยากรบุคคลได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการดูแลการเยี่ยมไข้ จัดให้มีกิจกรรมการตรวจสุขภาพประจำปี และการจัดสถานที่ที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะ รวมถึงมีการจัดกิจกรรมออกกำลังกาย (มีสนามแบดมินตัน ห้องออกกำลังกาย) และมีการดูแลด้านการเงิน โดยมีการจัดสวัสดิการการเงินกู้ โดยในปีงบประมาณ 2561-2563 มีค่าใช้จ่ายด้านการช่วยเหลือบุคลากรในการเยี่ยมไข้ จดทะเบียนสมรส คลอดบุตรและงานสวดพระอภิธรรมศพพบว่าในปีงบประมาณ 2562 มีค่าใช้จ่าย 71,000 บาท รองลงมาปีงบประมาณ 2561 มีค่าใช้จ่าย 55,000 บาท และในปีงบประมาณ 2563 มีค่าใช้จ่าย 11,000 บาทตามลำดับ (ภาพที่ 7.54) จากการสำรวจของกองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล ในปีงบประมาณ 2563 พบว่าสถาบันฯ มีผลประโยชน์ความผูกพันของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล ของสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการภาพรวม (คะแนนเต็ม 5) โดยมีคะแนนสูงกว่าคะแนนในภาพรวมในระดับมหาวิทยาลัย โดยด้านที่มีค่าคะแนนสูงสุด คือด้านมีความมั่นคงในการทำงาน อยู่ที่ 4.23 และรองลงมาคือด้านมีความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านมีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และด้านมีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ดีตามลำดับ (ภาพที่ 7.55) จากการสำรวจของกองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล ในปีงบประมาณ 2563 พบว่าสถาบันฯ มีระดับคะแนนความสุขเฉลี่ยจำแนกตามรายมิติของบุคลากรสถาบันฯ ดังนี้ความสุขภาพรวมอยู่ที่ระดับคะแนน 78.6 แยกเป็นรายด้านดังนี้ ด้านใฝ่รู้ดีอยู่ที่ระดับคะแนน 83.30 รองลงมาด้านสุขภาพดี/ ด้านครอบครัวดี และสังคมดี อยู่ที่ระดับคะแนน 80.00 ด้านน้ำใจดีอยู่ที่ระดับคะแนน 75.00 ด้านการงานดีอยู่ที่ระดับ 72.1 ด้านจิตวิญญาณดีอยู่ที่ระดับคะแนน 70.3 ด้านผ่อนคลายดีอยู่ที่ระดับคะแนน 70.1 และสุขภาพเงินดีอยู่ที่ระดับคะแนน 69.2 ตามลำดับ (ภาพที่ 7.56) สถาบันฯ มีการจัดสวัสดิการด้านสุขภาพโดยให้บุคลากรได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี ในปีงบประมาณ 2563 มีบุคลากรเข้ารับการตรวจสุขภาพ โดยแยกเป็นสายวิชาการเข้ารับการตรวจสุขภาพร้อยละ 13.16 สายสนับสนุนเข้ารับการตรวจสุขภาพร้อยละ 48.68 (ภาพที่ 7.57) นอกจากนี้สถาบันฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแข่งขันกีฬาคณะบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยส่งบุคลากรเข้าร่วมแข่งขันและได้รับเหรียญรางวัลเป็นประจำทุกปี แต่ในปีงบประมาณ 2563 เนื่องจากสถานการณ์ ระบาดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการแข่งขันเป็นบางประเภท เช่น กีฬาที่แข่งขันในสถานที่โล่งแจ้ง จำนวนผู้เข้าแข่งขันไม่หนาแน่น จำนวนนัดแข่งขันเหลือน้อย และเป็นการแข่งขันที่ใกล้ชิดเสี่ยง ในปีงบประมาณ 2563 สถาบันฯ ส่งบุคลากรเข้าแข่งขัน ได้รับเหรียญทอง 2 เหรียญ จากกีฬาแบดมินตันประเภทคู่ผสมไม่จำกัดอายุ และประเภทชายคู่อายุ 50 ปีขึ้นไป และ 1 เหรียญทองแดงจากกีฬาแบดมินตันประเภทชายคู่ อายุ 35 ปีขึ้นไป (ภาพที่ 7.58) และในปีงบประมาณ 253 สถาบันฯ มีค่าใช้จ่าย สนับสนุนด้านกีฬาอยู่ที่ 1,050 บาท เนื่องจากสถานการณ์ระบาดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการแข่งขันเป็นบางประเภท (ภาพที่ 7.59-7.61) สถาบันฯ มีการขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรผ่านการจัดกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผ่านกิจกรรมทางศาสนา และกิจกรรมทางสังคม โดยในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สถาบันฯ ได้มีการจัดทำบุญ ตักบาตรเนื่องในโอกาสปีใหม่ และการทำบุญประจำเดือนเกิดของบุคลากร โดยมีการจัดแบบ Social Distancing ดำเนินการจัดมณเฑียรพระพรเนื่องในโอกาสต่าง ๆ ที่สำคัญของพระบรมวงศานุวงศ์ การเข้าร่วมกิจกรรมโครงการเฉลิมพระเกียรติ 65 พรรษา สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โดยในปีงบประมาณ 2563 สถาบันฯ จัดกิจกรรมทั้งสิ้น 15 กิจกรรม โดยมีบุคลากรของสถาบันฯ เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวตามเป้าหมายที่กำหนด และมีการจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนโครงการทำนุบำรุงฯ

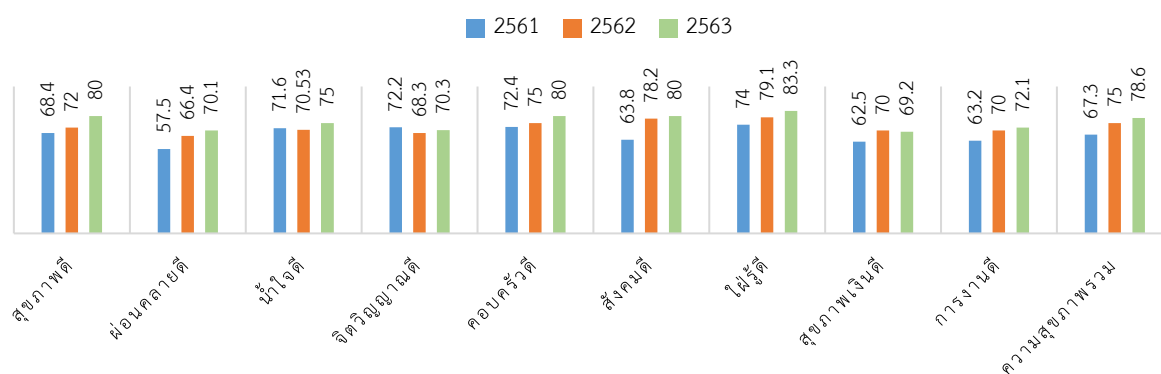
ภาพที่ 7.54 ค่าใช้จ่ายในการช่วยเหลือบุคลากรในการเยี่ยมชม จดทะเบียนสมรส คลอดบุตรและงานสวดอภิธรรมศพ



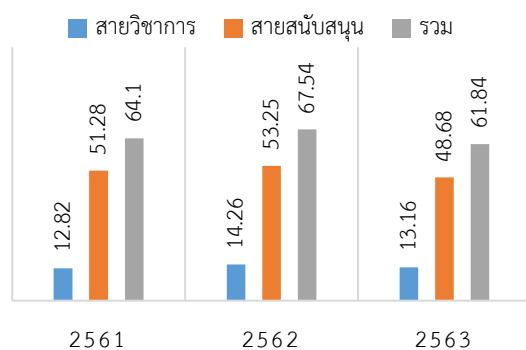
ภาพที่ 7.55 ภาพปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของบุคลากร (จากเป้าหมาย 5.00)

| ปัจจัย                                              | 2561 | 2562 | 2563 | เทียบ MU 63 |
|-----------------------------------------------------|------|------|------|-------------|
| 1. หน่วยงานมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ                 | 3.63 | 3.80 | 4.08 | 4.24        |
| 2. มีคำตอบแทนและสวัสดิการที่ดี                      | 3.81 | 4.00 | 4.04 | 3.85        |
| 3. มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน    | 4.06 | 4.06 | 4.08 | 4.03        |
| 4. มีความมั่นคงในการทำงาน                           | 3.81 | 4.00 | 4.23 | 4.20        |
| 5. มีหัวหน้าที่ดี                                   | 3.44 | 3.98 | 4.00 | 4.07        |
| 6. มีทีมงาน/เพื่อนร่วมงานที่ดี                      | 4.06 | 4.11 | 4.20 | 4.18        |
| 7. มีความก้าวหน้าในการทำงาน                         | 3.88 | 4.00 | 4.08 | 3.85        |
| 8. ได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถ        | 3.88 | 3.90 | 3.95 | 4.05        |
| 9. ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน | 3.63 | 3.78 | 3.99 | 4.11        |

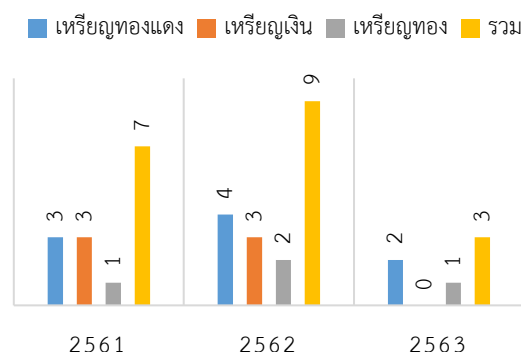
ภาพที่ 7.56 คะแนนเฉลี่ยความสุขของบุคลากร (Happinometer)



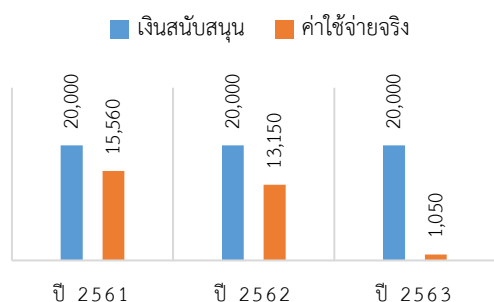
ภาพที่ 7.57 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการตรวจสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ 2561-2563



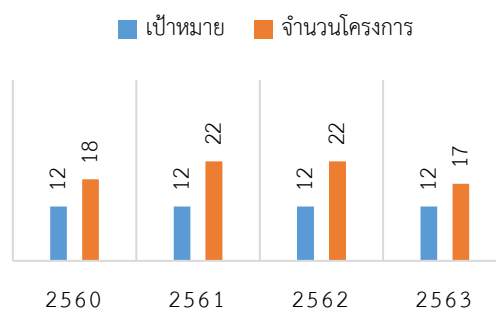
7.58 จำนวนเหรียญรางวัลในการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาคณาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล



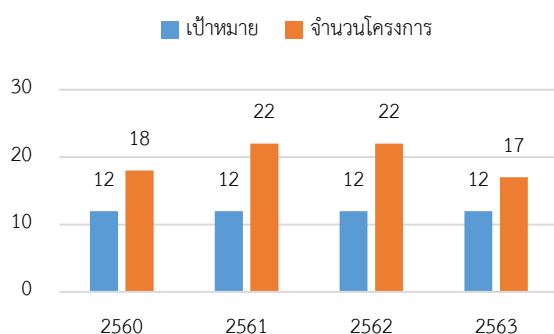
ภาพที่ 7.59 ค่าใช้จ่ายสนับสนุนกีฬาและนันทนาการของบุคลากร



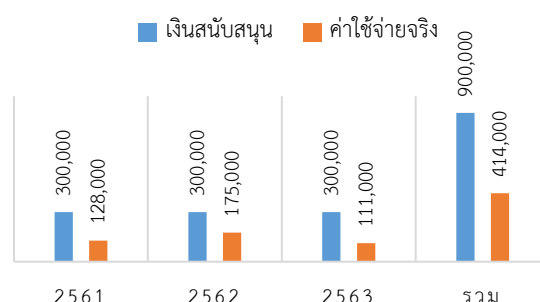
ภาพที่ 7.60 จำนวนกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ปีงบประมาณ 2561-2563



ภาพที่ 7.61 ค่าใช้จ่ายทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ปีงบประมาณ 2561-2563

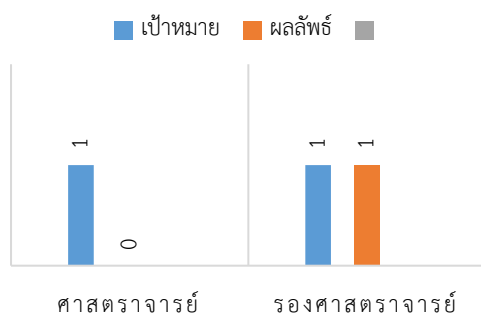


ภาพที่ 7.62 จำนวนงบประมาณการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ประจำปีงบประมาณ 2561-2563

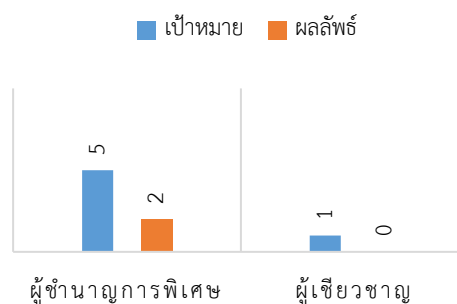


ปีงบประมาณ 2563 สถาบันฯ ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ และสายสนับสนุน (จำนวน 900,000 บาท) (ภาพที่ 7.62) สถาบันฯ ได้ส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน เข้าร่วมการอบรมที่จัดโดยสถาบันฯ หรือโดยมหาวิทยาลัย เช่น การเข้าร่วมประชุมวิชาการ การนำเสนอผลงานวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง โดยสถาบันฯ กำหนดให้บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนทุกคนต้องได้รับการพัฒนา โดยกำหนดเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคลทุกคน สถาบันฯ มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น โดยในปีงบประมาณ 2563 พบว่ามีบุคลากรสายวิชาการของสถาบันฯ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ จำนวน 1 ราย และบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น (ผู้ชำนาญการพิเศษ) จำนวน 2 ราย (ภาพที่ 7.64-7.65) สถาบันฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรมีความพร้อมเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหาร โดยในปีงบประมาณ 2563 ได้ส่งบุคลากรสายสนับสนุน เข้าอบรมโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น จำนวน 2 คน

ภาพที่ 7.64 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น ปีงบประมาณ 2563



ภาพที่ 7.65 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น (ผู้ชำนาญการพิเศษ) ปีงบประมาณ 2563



## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการทำประโยชน์ให้สังคม

#### (1) การนำองค์กร

จากการดำเนินการด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมสถาบันฯ มีผลลัพธ์การดำเนินงานที่สำคัญ

ภาพที่ 7.66 แสดงผลลัพธ์การนำองค์กร

| ตัวชี้วัด                                                | 2561     |         | 2562     |         | 2563     |         |
|----------------------------------------------------------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
|                                                          | เป้าหมาย | ผลลัพธ์ | เป้าหมาย | ผลลัพธ์ | เป้าหมาย | ผลลัพธ์ |
| ร้อยละของตัวชี้วัดที่บรรลุตามข้อตกลงการปฏิบัติของสถาบันฯ | 100      | 50.56   | 100      | 67.86   | 100      | 64.00   |
| จำนวนครั้งในการประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน              | 12       | 10      | 12       | 12      | 12       | 11      |
| จำนวนครั้งในการประชุมบุคลากรประจำเดือน                   | 4        | 4       | 4        | 4       | 4        | 2       |
| จำนวนครั้งในการประชุมทีมบริหารและหัวหน้างาน              | 12       | n/a     | 12       | 12      | 12       | 12      |

นอกจากนี้ในปี 2563 สถาบันฯ ได้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการประจำสถาบันฯ โดยผลลัพธ์สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการดำเนินงานตามบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการประจำสถาบันฯ : พิจารณาภาพรวมผลการดำเนินงานของคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ประกอบด้วย (1) คณะกรรมการประจำสถาบันฯ มีส่วนร่วมในการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยการบริหารงานในส่วนงาน พ.ศ. 2552 คณะกรรมการฯ มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.00 ได้แก่ ประเด็นที่ 1.1 วางนโยบายและแผนงานของสถาบันฯ ให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย และประเด็นที่ 1.4 พิจารณาหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรสำหรับสถาบันฯ เพื่อเสนอต่อมหาวิทยาลัย และ (2) ด้านการปฏิบัติงานตามหน้าที่ตนเองในฐานะคณะกรรมการประจำสถาบันฯ คณะกรรมการฯ มีความเห็นอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.70 ได้แก่ ประเด็นที่ 2.6 เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ อย่างสม่ำเสมอ

2. ด้านการประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ คณะกรรมการฯ มีความเห็นอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.80 ได้แก่ ความเหมาะสมของจำนวนครั้งในการจัดประชุม (เดือนละ 1 ครั้ง) รายละเอียดดังภาพที่ 7.67

ภาพที่ 7.67 ผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการประจำสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียนมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2563

| การประเมิน                                                                                                                                   | ค่าเฉลี่ย | SD.  | แปลผล |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| ด้านการดำเนินงานตามบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการประจำสถาบันฯ : พิจารณาภาพรวมผลการดำเนินงานของคณะกรรมการประจำสถาบันฯ                         |           |      |       |
| 1. คณะกรรมการประจำสถาบันฯ มีส่วนร่วมในการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยการบริหารงานในส่วนงาน พ.ศ. 2552 ดังนี้ |           |      |       |
| 1.1 วางนโยบายและแผนงานของสถาบันฯ ให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย                                                                          | 4.00      | 0.82 | มาก   |
| 1.2 การพัฒนา ติดตาม และตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพของสถาบันฯ ตลอดจนควบคุมมาตรฐานการศึกษาของสถาบันฯ                                            | 3.80      | 0.79 | มาก   |
| 1.3 ส่งเสริมงานวิจัย งานบริการวิชาการแก่สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม                                                     | 4.00      | 0.82 | มาก   |
| 1.4 พิจารณาหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรสำหรับสถาบันฯ เพื่อเสนอต่อมหาวิทยาลัย                                                       | 4.00      | 0.94 | มาก   |
| 1.5 พิจารณาการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง                                                                       | 3.60      | 0.97 | มาก   |

| การประเมิน                                                                                                                                                | ค่าเฉลี่ย | SD.  | แปลผล     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|
| 1.6 วางระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวกับการบริหารและดำเนินการของสถาบันฯ ตามที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัย                                                   | 3.80      | 1.14 | มาก       |
| 1.7 แต่งตั้งคณะกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อดำเนินการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการประจำสถาบันฯ                                              | 3.60      | 0.84 | มาก       |
| 1.8 ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นแก่ผู้อำนวยการสถาบันฯ ในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค การดำเนินงานของสถาบันฯ                                                        | 3.30      | 1.06 | ปานกลาง   |
| 1.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการของสถาบันฯ หรือตามที่อธิการบดีมอบหมาย                                                                         | 3.80      | 0.92 | มาก       |
| <b>2. ด้านการปฏิบัติงานตามหน้าที่ตนเองในฐานะคณะกรรมการประจำสถาบันฯ</b>                                                                                    |           |      |           |
| 2.1 ศึกษาหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถาบันฯ/ภาควิชา                                                                                       | 4.50      | 0.53 | มาก       |
| 2.2 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสถาบันฯ กรรมการประจำสถาบันฯ ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการประจำสถาบันฯ | 4.40      | 0.70 | มาก       |
| 2.3 ค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อประกอบการชักถามคำแนะนำ และอภิปรายในประเด็นต่าง ๆ                                                                             | 4.50      | 0.71 | มาก       |
| 2.4 แสดงบทบาทช่วยให้คณะกรรมการประจำสถาบันฯ ทำหน้าที่วางนโยบายกำกับดูแลนโยบาย                                                                              | 4.10      | 0.88 | มาก       |
| 2.5 เสนอความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาหรือขับเคลื่อนสถาบันฯ ให้มีความทันสมัยตอบสนองสังคมได้ทันทางที่                                                         | 3.90      | 0.99 | มาก       |
| 2.6 เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ อย่างสม่ำเสมอ                                                                                                    | 4.70      | 0.48 | มากที่สุด |
| 2.7 อ่านและศึกษาสาระต่าง ๆ ในเอกสารการประชุมล่วงหน้าก่อนการประชุมเสมอ                                                                                     | 4.50      | 0.97 | มาก       |
| 2.8 เสนอความเห็นข้อเสนอแนะสอดคล้องกับหัวข้อวาระการประชุม                                                                                                  | 4.20      | 1.03 | มาก       |
| 2.9 มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ตกอยู่ภายใต้ผลประโยชน์ตอบแทนใด ๆ                                                                                     | 4.20      | 1.03 | มาก       |
| 2.10 ได้แจ้งให้เห็นผลประกอบในสิ่งที่เห็นว่าไม่ถูกต้องแต่ก็ตั้งใจรับฟังเหตุผลของบุคคลอื่น                                                                  | 4.30      | 0.82 | มาก       |
| 2.11 ลงมติอย่างเป็นอิสระเพื่อประโยชน์ต่อสถาบันฯ                                                                                                           | 4.60      | 0.70 | มากที่สุด |
| 2.12 ยอมรับมติจากที่ประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ แม้ว่าจะอภิปรายไม่เห็นด้วยก็ตาม                                                                          | 4.60      | 0.70 | มากที่สุด |
| <b>ด้านการประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน</b>                                                                                               |           |      |           |
| 1. ความเหมาะสมถูกต้องของเอกสารประกอบการประชุม                                                                                                             | 4.10      | 0.74 | มาก       |
| 2. ความเหมาะสมของจำนวนครั้งในการจัดประชุม (เดือนละ 1 ครั้ง)                                                                                               | 4.80      | 0.42 | มากที่สุด |
| 3. ความเหมาะสมของจำนวนวาระการประชุมแต่ละครั้ง                                                                                                             | 4.40      | 0.52 | มาก       |
| 4. ความเหมาะสมระยะเวลาการจัดประชุมแต่ละครั้งที่จัดไว้ประมาณ 3 ชั่วโมง                                                                                     | 4.70      | 0.48 | มากที่สุด |
| 5. ความเหมาะสมการจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า                                                                                      | 3.90      | 1.10 | มาก       |
| 6. ความเหมาะสมข้อมูลต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้สำหรับประกอบการตัดสินใจในวาระที่สำคัญ ๆ                                                                         | 3.70      | 0.82 | มาก       |
| 7. ประสิทธิภาพของการประชุมแต่ละครั้งในด้านสาระและการใช้เวลา                                                                                               | 3.90      | 0.88 | มาก       |
| 8. มีการอภิปรายในวาระต่าง ๆ บนพื้นฐานการให้เกียรติยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างซึ่งกันและกันของคณะกรรมการประจำสถาบันฯ                                       | 3.80      | 0.92 | มาก       |

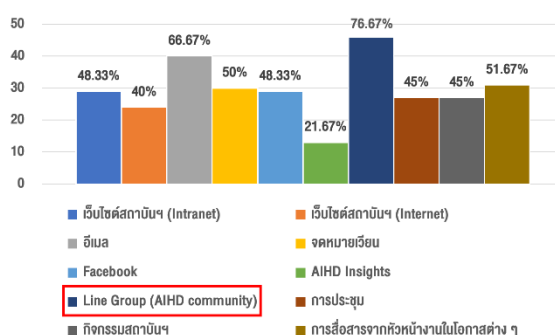
ในปีงบประมาณ 2563 สถาบันฯ ได้มีการสำรวจและประเมินผลช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของบุคลากร เพื่อให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง และเพื่อให้ทราบว่าบุคลากรมีการรับรู้วิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารได้สื่อสารในช่องทางต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด โดยการผลสำรวจพบว่า บุคลากรของสถาบันฯ ได้รับข้อมูลข่าวสารผ่านทาง Line Group (AIHD Community) มากที่สุดถึงร้อยละ 76.70 รองลงมาคือ อีเมลรายบุคคล ร้อยละ 66.70 และการสื่อสารสื่อสารผ่านช่องทางอื่น ๆ ตามลำดับ และจากผลสำรวจดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าช่องทางการสื่อสารผ่าน Line Group ภายในสถาบันฯ เป็นช่องทางที่บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหาร และทุกส่วนงานภายในสถาบันฯ ใช้เป็นช่องทางหลักในการสื่อสารข่าวสาร การแสดงความยินดี การประชาสัมพันธ์ รวมถึงสอบถามข้อมูลทั่วไป เพราะเป็นช่องทางที่มีความรวดเร็ว และสร้างการมีส่วนร่วมได้เป็นอย่างดี รายละเอียดดังภาพที่ 7.68-7.69

ภาพที่ 7.68 ผลการรับรู้ของบุคลากร ต่อการบริหารงานของทีมผู้บริหารสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน

| ประเด็นการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                      | ค่าเฉลี่ย | แปลผล |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|
| 1. ผู้บริหารสถาบันฯ สื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร                                                                                                                                                                           | 4.17      | มาก   |
| 2. ผู้บริหารสถาบันฯ ใช้ค่านิยม AIHD เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และนำมาใช้ในการทำงาน                                                                                                                                                                     | 3.82      | มาก   |
| 3. สถาบันฯ ได้แจ้งให้ท่านทราบถึงการใช้คู่มือธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานโดยยึด หลักธรรมาภิบาล และจริยธรรม                                                                                 | 3.53      | มาก   |
| 4. ผู้บริหารสถาบันฯ มีนโยบายและแผนงานในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนการทำงานของท่าน                                                                                                                                                | 3.57      | มาก   |
| 5. ผู้บริหารสถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถและความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร                                                                                                                                                      | 3.80      | มาก   |
| 6. ผู้บริหารสถาบันฯ ของท่านส่งเสริมให้ท่านพัฒนาวิธีการทำงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน อาทิ PDCA /Lean/R2R เป็นต้น                                                                                                                                 | 3.90      | มาก   |
| 7. ผู้บริหารสถาบันฯ สามารถสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต                                                                                                                                                                          | 3.65      | มาก   |
| 8. ผู้บริหารสถาบันฯ สนับสนุนและส่งเสริมการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า                                                                                                                                                                                | 3.88      | มาก   |
| 9. ผู้บริหารสถาบันฯ ได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนรอบข้างและสังคมไทยอย่างยั่งยืน                                                                                                                                       | 3.72      | มาก   |
| 10. ผู้บริหารสถาบันฯ สื่อสารยุทธศาสตร์ของสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียนอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร                                                                                                                                                                | 3.93      | มาก   |
| 11. ผู้บริหารสถาบันฯ สื่อสารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเป้าหมายการดำเนินการของสถาบันฯ                                                                                                                                                                       | 3.98      | มาก   |
| 12. สถาบันฯ มีช่องทางเพื่อรับฟังความคิดเห็นของท่าน                                                                                                                                                                                                     | 3.62      | มาก   |
| 13. สถาบันฯ มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลข่าวสารมาถึงท่านอย่างรวดเร็ว และทันสมัย อาทิ เว็บไซต์ (https://aihd.mahidol.ac.th/) Facebook (ASEAN INSTITUTE FOR HEALTH DEVELOPMENT, MAHIDOL UNIVERSITY) Line Group (AIHD community) อีเมล AIHD Insights เป็นต้น | 4.38      | มาก   |
| 14. ผู้บริหารสถาบันฯ สื่อสารข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการดำเนินงานของสถาบันฯ                                                                                                                                                               | 4.03      | มาก   |
| 15. ผู้บริหารสถาบันฯ สื่อสารข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถาบันฯ อย่างสม่ำเสมอ                                                                                                                                                          | 4.02      | มาก   |
| 16. ท่านรับทราบหรือเข้าร่วมกิจกรรมในการสื่อสารเชิงนโยบาย การดำเนินการ และเป้าหมาย โดยมีการสื่อสารจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                                             | 3.80      | มาก   |
| 17. ท่านรับทราบถึงมติการประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันฯ ด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินการ และเป้าหมายของการดำเนินการของสถาบันฯ อย่างสม่ำเสมอ                                                                                                        | 3.80      | มาก   |

ภาพที่ 7.69 ช่องทางการรับรู้ข่าวสารของบุคลากรภายในสถาบันฯ

#### ช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของบุคลากรภายในสถาบันฯ



## (2) การกำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร ในปี พ.ศ. 2563 เป็นการแสดงผลด้านบริหารจัดการความเสี่ยง โดยสถาบันฯ ได้มีการดำเนินการวิเคราะห์ จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และดำเนินการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานทุก 6 เดือน ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวเป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จัดทำไว้

**ภาพที่ 7.70** การกำกับดูแลองค์กร (ผลการบริหารจัดการความเสี่ยง)

| ประเด็นความเสี่ยง            | เป้าหมาย | ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง |      |      |
|------------------------------|----------|---------------------------------------------------------|------|------|
|                              |          | 2561                                                    | 2562 | 2563 |
| ด้านกลยุทธ์ (S)              | 100%     | 100%                                                    | 100% | 100% |
| ด้านการดำเนินงาน (O)         | 100%     | 100%                                                    | 100% | 100% |
| ด้านการเงิน (F)              | 100%     | 100%                                                    | 100% | 100% |
| ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (C) | 100%     | 100%                                                    | 100% | 100% |

**(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ**

สถาบันฯ มีผลลัพธ์การดำเนินงานที่สำคัญด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ จำนวน 6 ตัวชี้วัด รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 7.71

**ภาพที่ 7.71** แสดงผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

| ตัวชี้วัด                                                   | เป้าหมาย | ผลการดำเนินงาน |      |      |
|-------------------------------------------------------------|----------|----------------|------|------|
|                                                             |          | 2561           | 2562 | 2563 |
| ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด | 100      | 100            | 100  | 100  |
| ร้อยละโครงการวิจัยที่ได้รับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน   | 100      | 100            | 100  | 100  |
| จำนวนข้อร้องเรียนในการให้บริการวิชาการ                      | 0        | 0              | 0    | 0    |
| จำนวนเรื่องการถูกดำเนินคดีกรณีทุจริตจัดซื้อจัดจ้าง          | 0        | 0              | 0    | 0    |
| จำนวนเรื่องการถูกร้องเรียนกรณีทุจริตจัดซื้อจัดจ้าง          | 0        | 0              | 0    | 0    |
| จำนวนเรื่องการถูกร้องเรียนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล        | 0        | 0              | 0    | 0    |

**(4) จริยธรรม**

สถาบันฯ มีผลลัพธ์การดำเนินงานที่สำคัญด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ จำนวน 5 ตัวชี้วัด รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 7.72

**ภาพที่ 7.72** แสดงผลลัพธ์ด้านจริยธรรม

| ตัวชี้วัด                                                               | เป้าหมาย | ผลการดำเนินงาน |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|------|------|
|                                                                         |          | 2561           | 2562 | 2563 |
| จำนวนข้อร้องเรียนด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหาร                             | 0        | 0              | 0    | 0    |
| จำนวนข้อร้องเรียนต่อผู้บริหารที่ทุจริตด้านการเงิน                       | 0        | 0              | 0    | 0    |
| จำนวนข้อร้องเรียนต่อผู้บริหารที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนในการจัดซื้อ จัดจ้าง | 0        | 0              | 0    | 0    |
| จำนวนข้อร้องเรียนต่อผู้บริหารที่บริหารงานไม่โปร่งใส                     | 0        | 0              | 0    | 0    |
| จำนวนบุคลากรที่ถูกให้ออกจากงานเนื่องจากการกระทำผิด                      | 0        | 0              | 0    | 0    |

## (5) สังคม

สถาบันฯ พิจารณาผลลัพธ์ด้านสังคม โดยพิจารณาผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ จากจำนวนโครงการ/กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนชุมชน และร้อยละคะแนนที่ได้จากการประเมินตามเกณฑ์ตัวชี้วัดมหาวิทยาลัยเชิงนิเวศน์ ดังภาพที่ 7.73

ภาพที่ 7.73 แสดงผลลัพธ์ด้านสังคม

| ตัวชี้วัด                                                             | ผลการดำเนินงาน |       |      |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|-------|------|
|                                                                       | 2561           | 2562  | 2563 |
| จำนวนโครงการ/กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนชุมชน        | 4              | 4     | 8    |
| ร้อยละคะแนนที่ได้จากการประเมินตามเกณฑ์ตัวชี้วัดมหาวิทยาลัยเชิงนิเวศน์ | 72.22          | 83.33 | 65.6 |
| - วัตถุประสงค์                                                        | 3              | 2     | 11   |
| - พลังงาน                                                             | 2              | 3     | 12.5 |
| - น้ำ                                                                 | 2              | 3     | 10.5 |
| - กากของเสีย                                                          | 2              | 2     | 5    |
| - อาคาร                                                               | 2              | 2     | 9    |

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

### ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

#### (1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน

สถาบันฯ ได้พิจารณาผลลัพธ์ด้านการเงิน จำนวน 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน (2) อัตราส่วนรายได้สุทธิต่อรายได้รวม (3) สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย (4) จำนวนเงินลงทุนของสถาบันฯ และผลตอบแทน (ล้านบาท) (5) รายรับของสถาบันฯ และ (6) รายจ่ายของสถาบันฯ โดยมีผลการดำเนินงานดังแสดงในภาพที่ 7.74

ภาพที่ 7.74 แสดงผลลัพธ์ด้านการเงิน

| ที่ | ตัวชี้วัด                                      | ผลการดำเนินงาน |               |               |               |
|-----|------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|     |                                                | 2560           | 2561          | 2562          | 2563          |
| 1   | อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน                   | 135.23         | 111.43        | 194.87        | 215.59        |
| 2   | อัตราส่วนรายได้สุทธิต่อรายได้รวม               | - 0.09 : 1     | 0.04 : 1      | 0.04 : 1      | - 0.01 : 1    |
|     | - เงินรายได้สถาบัน                             | -0.29 : 1      | 0.14 : 1      | 0.07 : 1      | 0.01 : 1      |
|     | - เงินงบประมาณแผ่นดิน                          | 0.00 : 1       | 0.00: 1       | 0.02 : 1      | - 0.02 : 1    |
| 3   | สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย                     | 0.95 : 1       | 1.05 : 1      | 1.05 : 1      | 0.99 : 1      |
|     | - เงินรายได้สถาบัน                             | 0.77 : 1       | 1.17 : 1      | 1.08 : 1      | 1.01 : 1      |
|     | - เงินงบประมาณแผ่นดิน                          | 1 : 1          | 1 : 1         | 1.02 : 1      | 0.98 : 1      |
| 4   | จำนวนเงินลงทุนของสถาบันฯ และผลตอบแทน (ล้านบาท) | 52.3 : 1.4     | 56.3 : 1.6    | 55.1 : 2.3    | 48.6 : 2.1    |
| 5   | รายรับ                                         | 51,706,297.79  | 50,544,032.16 | 55,163,273.18 | 49,497,702.68 |

| ที่ | ตัวชี้วัด                | ผลการดำเนินงาน       |                      |                      |                      |
|-----|--------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|     |                          | 2560                 | 2561                 | 2562                 | 2563                 |
|     | - รายรับจากเงินงบประมาณ  | 36,841,395.00        | 34,881,860.00        | 39,036,600.00        | 37,222,212.00        |
|     | - รายรับจากเงินรายได้    | 14,864,902.79        | 15,662,172.16        | 16,126,673.18        | 12,275,490.68        |
| 6   | <b>รายจ่าย</b>           | <b>49,058,646.01</b> | <b>46,525,296.78</b> | <b>53,596,577.92</b> | <b>53,846,722.20</b> |
|     | - รายจ่ายจากเงินงบประมาณ | 35,737,418.03        | 34,293,445.09        | 37,882,829.36        | 35,352,965.01        |
|     | - รายจ่ายจากเงินรายได้   | 13,321,227.97        | 12,231,851.69        | 15,713,748.56        | 18,493,757.19        |

## (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

ผลการดำเนินงานด้านตลาดตามพันธกิจของสถาบันฯ พบว่า สถาบันฯ มีผู้เรียนเป็นนักศึกษาชาวต่างชาติเป็นส่วนใหญ่และอยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยนักศึกษาที่มาเรียนในหลักสูตรการจัดการสาธารณสุขมูลฐานอย่างต่อเนื่อง และมีจำนวนของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันที่มากที่สุด คือ นักศึกษาสัญญาชาติพม่า ด้านงานวิจัย สถาบันฯ ได้มีการสร้างเครือข่ายงานวิจัยกับแหล่งทุนและสามารถได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากแหล่งทุน และด้านบริการวิชาการ สถาบันฯ มีการให้บริการวิชาการจัดหลักสูตรฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน ด้านสาธารณสุขมูลฐานและสุขภาพทั้งในระดับชาติและนานาชาติ นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมวิชาการ/เวทีวิชาการ/บรรยายพิเศษ ซึ่งได้รับการตอบรับจากผู้เข้าร่วมฝึกอบรมทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเป็นอย่างดีมาโดยตลอด อีกทั้งยังได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุนสนับสนุนในการจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น JICA/TICA สสส. เป็นต้น โดยผลการดำเนินงานดังแสดงในภาพที่ 7.75

ภาพที่ 7.75 แสดงผลลัพธ์ด้านตลาด

| ตัวชี้วัด                                                | ผลการดำเนินงาน |      |      |
|----------------------------------------------------------|----------------|------|------|
|                                                          | 2561           | 2562 | 2563 |
| จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่สมัครเข้าเรียนหลักสูตรของสถาบันฯ | 16             | 20   | 17   |
| จำนวนแหล่งสนับสนุนทุนวิจัยใหม่                           | 2              | 1    | 0    |
| จำนวนลูกค้าผู้รับบริการวิชาการภายในประเทศ                | 1626           | 896  | 339  |
| จำนวนลูกค้าผู้รับบริการวิชาการต่างประเทศ                 | 239            | 194  | 152  |

## ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สถาบันฯ ได้พิจารณาผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จากความสำเร็จของการดำเนินงานโดยร้อยละ ของตัวชี้วัดที่บรรลุตามข้อตกลงการปฏิบัติของส่วนงานในปีงบประมาณ 2563 เท่ากับร้อยละ 87.50 ซึ่งมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าปีที่ผ่านมา และร้อยละของตัวชี้วัดที่บรรลุตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ในปีงบประมาณ 2563 มีผลการดำเนินงานเท่ากับร้อยละ 87.50 เช่นเดียวกันซึ่งมีผลการดำเนินงานสูงกว่าผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา

นอกจากนี้สถาบันฯ ได้พิจารณาความสำเร็จของการดำเนินงานตามรายงานข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน โดยในปีงบประมาณ 2563 สถาบันฯ มีผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 90 จำนวน 19 ตัวชี้วัด มีผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายระหว่างร้อยละ 70-89 จำนวน 1 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัด มีผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายน้อยกว่าร้อยละ 70 จำนวน 10 ตัวชี้วัด รายละเอียดดังภาพที่ 7.76

ภาพที่ 7.76 ผลการดำเนินงานด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

| ตัวชี้วัด                                                                                              | ผลการดำเนินงาน |       |       |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------|
|                                                                                                        | 2560           | 2561  | 2562  | 2563   |
| ร้อยละของตัวชี้วัดที่บรรลุตามข้อตกลงการปฏิบัติของส่วนงาน                                               | 40.00          | 45.00 | 67.86 | 87.50  |
| - ด้านงานวิจัย                                                                                         | 20.00          | 40.00 | 55.56 | 100.00 |
| - ด้านการศึกษา                                                                                         | 66.67          | 33.33 | 77.78 | 83.33  |
| - ด้านบริการวิชาการ                                                                                    | 50.00          | 50.00 | 66.67 | 0*     |
| - ด้านบริหารจัดการ                                                                                     | 28.57          | 57.14 | 71.42 | 85.71  |
| ร้อยละของตัวชี้วัดที่บรรลุตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์                                                     | 63.19          | 73.45 | 67.86 | 87.50  |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 1 Excellence in research with global and social impact 4 ตัวชี้วัด                     | 78.06          | 60.34 | 55.56 | 100.00 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 2 Excellence in outcome-based education for globally – competent graduates 6 ตัวชี้วัด | 36.64          | 76.03 | 77.78 | 83.33  |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 3 Excellence in professional services and social engagement 4 ตัวชี้วัด                | 55.65          | 66.67 | 66.67 | 0*     |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 4 Excellence in management for sustainable organization 5 ตัวชี้วัด                    | 82.42          | 90.76 | 71.42 | 85.71  |

