



สถาบันวัคซีนแห่งชาติ
National Vaccine Institute

บทสรุปผู้บริหาร

(Executive Summary)

โครงการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันวัคซีนแห่งชาติ
ในช่วงระยะเวลา 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2564)

TRIS
CORP

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การประเมินผลการดำเนินงานในช่วงระยะเวลา 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2564) ของสถาบันวัคซีนแห่งชาติ มีผลการศึกษาในประเด็นต่างๆ โดยสรุป คือ

- การดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานขององค์กร ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า และการพัฒนาองค์กร ตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ สวช. และตามยุทธศาสตร์ 5 ข้อของสถาบันฯ
- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบบริหารงานขององค์กร
- ความคาดหวังของผู้รับบริการและการพัฒนาระบบการให้บริการ
- สภาพปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร การดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ รวมถึงข้อเสนอแนะในการป้องกันและแก้ไขปัญหา

ทั้งนี้ ในการศึกษาจะมีการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับบทบาท ยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการของ สวช. รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต่อไป ผลการศึกษาวเคราะห์ข้อมูล และประเมินผลองค์กรในประเด็นต่างๆ สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การประเมินภาพรวมตามวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กร

การประเมินภาพรวมตามวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กร มีกรอบแนวคิดในการประเมินผลออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องของการดำเนินงานขององค์กร ว่าสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ ของประเทศเพียงไร

ส่วนที่ 2 เป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์องค์กร 3 ปี โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น ประกอบด้วยผลในระดับ ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact)

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของการดำเนินงานขององค์กร

เป็นการประเมินแผนงาน/โครงการ/ภารกิจ/กิจกรรมที่ดำเนินการ ในปี 62-64 ว่ามีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่างๆ ของประเทศที่เกี่ยวข้องหรือไม่ โดยยุทธศาสตร์ประเทศที่เกี่ยวข้องได้แก่

- แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580
- แผนระดับที่ 2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12
- ยุทธศาสตร์การวิจัย และนวัตกรรม 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
- แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ของกระทรวงสาธารณสุข
- นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงด้านวัคซีนแห่งชาติ พ.ศ. 2563-2565

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า การดำเนินงานของ สวช. ในส่วนต่างๆ สามารถสอดคล้องตอบสนอง ยุทธศาสตร์ แผนงาน ในระดับต่างๆ ของประเทศได้ ตามที่ได้ระบุมามีการถ่ายทอดมายังแผนงานโครงการ และกิจกรรมต่างๆ (Coherence to mandate) ครบถ้วน ครอบคลุมนโยบายยุทธศาสตร์แต่ละระดับ

ส่วนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร

โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีการเชื่อมโยงสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ รวมทั้งแผน ยุทธศาสตร์องค์กร 3 ปี (พ.ศ. 2562-2564) นำมาใช้ในการวิเคราะห์รายละเอียดในแต่ละพันธกิจ วัตถุประสงค์ ว่านำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้เพียงใด ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ ในแต่ละประเด็น ตามวัตถุประสงค์ต่างๆ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำร่างนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงด้านวัคซีน แห่งชาติเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการด้านวัคซีนแห่งชาติ

สวช. สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย (จำนวนนโยบาย ปี 2562/5 เรื่อง ปี 2563/3 เรื่อง ปี 2564/1 เรื่อง) โดยมีข้อสังเกตคือ สถานการณ์ COVID-19 มีผลสูงต่อนโยบายทั้งเชิงบวกและลบ ตัวอย่างเช่น การปรับเปลี่ยนการลงพื้นที่เป็นออนไลน์ ซึ่งมีปัญหาการปรับตัวช่วงแรก แต่ส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์หลักของการดำเนินงานโดยรวมไม่มากนัก

อย่างไรก็ตาม สวช. ได้นำโอกาสจากสถานการณ์ดังกล่าว มาใช้หลายประการ เช่น การของบประมาณ มาสนับสนุนการวิจัย พัฒนา วัคซีน โดยนำเอาวัคซีนโควิดมาเป็นประเด็นหลัก การนำเสนอผลการสรุปบทเรียน การดำเนินงานด้านวัคซีนภายใต้สถานการณ์การระบาดของโควิด 19

ทั้งนี้ หากพิจารณาผลสำเร็จจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนงาน 3 ปี (ข้อเสนอเชิงนโยบาย 1 เรื่อง ต่อ 1 ปี) พบว่า สวช. สามารถบรรลุผลที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะคือ การประเมินความสำเร็จอาจเปลี่ยนมาเป็นการพิจารณาผลงานของ สวช. ในการ ติดตามในด้านการนำเอาข้อเสนอเชิงนโยบายไปใช้ การให้การสนับสนุน แก้ไขปัญหา และผลการสร้างความ ร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อตอบสนอง และขับเคลื่อนนโยบายทางวัคซีนของประเทศ ให้เกิดผลกระทบ ต่างๆ แทน นอกจากนี้ สามารถนำเอาการดำเนินการติดตาม ผลักดัน เพื่อสร้างผลกระทบในอนาคตมาใช้เป็น ตัวชี้วัด monitoring KPI ได้ด้วย

วัตถุประสงค์ที่ 2 ส่งเสริม สนับสนุน หรือดำเนินการวิจัย การพัฒนา การผลิต และการกระจาย วัคซีนให้มีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอสำหรับที่จะใช้ทั้งในสถานการณ์ปกติ และสถานการณ์ฉุกเฉิน

การดำเนินงานเทียบกับแผนปฏิบัติงาน ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) บางส่วนบรรลุผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ แต่บางส่วนไม่บรรลุผล โดยตัวอย่างของส่วนที่บรรลุผลตามแผน เช่น

- วัคซีนป้องกันโรคไข้หวัดใหญ่ สายพันธุ์ H7N9 ชนิดเชื้อตาย (Cell based) ในปี 2564 เพิ่มกำลัง การผลิตได้แบบกึ่งอุตสาหกรรม และได้รับการรับรอง GMP
- วัคซีนป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าในคน ทำกระบวนการ Seed production และได้รับการรับรองตาม มาตรฐาน GMP เป็นไปตามแผน

ส่วนที่ไม่เป็นไปตามแผน เช่น

- การสนับสนุนทุนวิจัยพัฒนาวัคซีนป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าในสัตว์ (กรมปศุสัตว์ถูกต้องงบประมาณ)
- การสนับสนุนทุนวิจัยพัฒนาวัคซีนป้องกันโรคมะเร็งปากมดลูก (HPV) (เกิดการเปลี่ยนแปลงในบริษัท INNOVAX + ปัญหาการเดินทางระหว่างประเทศ) การได้ Licensing ล่าช้า
- การสนับสนุนทุนวิจัยพัฒนาวัคซีนป้องกันโรคไข้เลือดออกเดงกี Non clinical study (เป้าหมายของปี 2564) ยังอยู่ในระหว่างการดำเนินงาน อีกทั้งสถานการณ์ COVID-19 ทำให้ไม่มีงบประมาณเพียงพอ

การดำเนินงานส่วนหนึ่งที่อยู่นอกแผนงานระยะสามปี โดย สวช. มีการกำหนดการดำเนินงานขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ได้แก่ การพัฒนาวัคซีนป้องกันโรค COVID-19 และการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต การจองและซื้อวัคซีนในช่วงสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยมีการดำเนินงานดังนี้

โครงการเร่งรัดการเข้าถึงวัคซีน COVID-19 สำหรับประชาชนไทย มีการพัฒนาห้องปฏิบัติการเฉพาะทางด้านการวิเคราะห์และทดสอบคุณสมบัติของยาชีววัตถุและวัคซีน การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงาน ส่วนโครงการการจัดหาวัคซีนโควิด 19 โดยการจองล่วงหน้า สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายเช่นกัน

โครงการเตรียมความพร้อมการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตวัคซีนโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยบริษัทสยามไบโอไซแอนซ์รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตได้สำเร็จ แต่มีปัญหาการผลิตไม่ทันตามแผนงาน

ในการสำรวจความพึงพอใจของกลุ่มผู้ได้รับการสนับสนุนทุน มีข้อเสนอแนะเช่น

- ควรมีการประชาสัมพันธ์การสนับสนุนทุนวิจัยในหลากหลายช่องทางมากขึ้น
- ควรมีการตั้งเป้าหมายในการให้ทุนวิจัยอย่างชัดเจนว่าต้องการเห็นและวัดผลสัมฤทธิ์อย่างไรภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด
- ควรมีการสนับสนุนการให้ทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง
- ควรมีการส่งเสริมวัคซีนที่หลากหลาย นอกจากวัคซีน COVID-19 เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องภายหลังจากการระบาดสิ้นสุดลง
- มีการจัดทำแผนงานส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานทางวัคซีนระยะยาว
- ควรมียุทธศาสตร์การส่งเสริมการดำเนินงานเชิงธุรกิจ การลงทุนร่วมระหว่างภาครัฐและเอกชน (public private partnership) วิเคราะห์ปรับปรุงระเบียบ กฎหมาย ให้เอื้อต่อการดำเนินงานดังกล่าว

วัตถุประสงค์ที่ 3 บริหารจัดการเพื่อการบูรณาการและขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สัมฤทธิ์ผลตามนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงด้านวัคซีน

วัตถุประสงค์นี้ไม่มีโครงการรองรับโดยเฉพาะ แต่ในทางปฏิบัติมีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ 3 อย่างต่อเนื่อง โดยเป็นแนวทางการบริหารจัดการและการดำเนินงานต่างๆ ทั้งการพัฒนา ระบบบริหารจัดการทางด้านวัคซีนของประเทศในด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ฯลฯ การประชุมหารือร่วมกันระหว่าง สวช. และหน่วยงานเครือข่าย ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาวัคซีน ซึ่งมีการทำงานร่วมกัน การบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในห่วงโซ่การดำเนินงานด้านวัคซีนโดยมี สวช. เป็นหน่วยประสาน เป็นต้น

วัตถุประสงค์ที่ 4 การสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญด้านวัคซีน และประสานงานหรือร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ สถาบันการศึกษา องค์กรระหว่างประเทศ หรือองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเกี่ยวกับวัคซีน

การดำเนินงานในส่วน of เครือข่ายต่างประเทศ

มีการจัดทำปฏิญญา (ALD) กรอบความร่วมมือในขอบเขตความร่วมมือ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนการวิจัยพัฒนาวัคซีน 2) การทดสอบวัคซีนทางคลินิก และ 3) การถ่ายทอดเทคโนโลยี และปฏิญญาอาเซียน ว่าด้วยการมั่นคงและพึ่งพาตนเอง ส่งผลให้ประเทศสมาชิกอาเซียน (ASEAN Member state; AMS) มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมร่วมกันเพื่อสร้างความร่วมมือด้านวัคซีนในระดับภูมิภาค มีแผนปฏิบัติการเพื่อความมั่นคงและการพึ่งพาตนเองด้านวัคซีน (RAC-AVSSR) โดยกำหนดความร่วมมือภายใต้ 5 ยุทธศาสตร์คือ 1) manufacturing 2) poll procurement 3) information sharing 4) global policy และ 5) human resource ด้านวัคซีน

ในปี 2564 ได้มีการนำแผนปฏิบัติการมาใช้และสามารถดำเนินการได้ตามแผน เช่น knowledge sharing ต่างๆ อย่างไรก็ตาม ปี 2564 มีการยกเลิกการประชุมต่างๆ ด้านวัคซีนระหว่างประเทศเนื่องจากสถานการณ์ COVID-19

ผลการสำรวจความพึงพอใจของกลุ่มเครือข่ายต่างประเทศ มีข้อคิดเห็นโดยสรุป เช่น

- สวช. มีความเป็นมืออาชีพ และมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะหน่วยงานประสานงานกลางในแผน AVSSR
- เครือข่ายมีคาดหวังในการสร้างความร่วมมือเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาวัคซีนในระดับภูมิภาคในโครงการและแผนงานต่างๆ เช่น AVSSR, Senior Officials Meeting on Health Development (SOMHD), ASEAN Comprehensive Recovery Framework, ASEAN Health Cluster 3 เป็นต้น
- สวช. ควรเป็นผู้นำในการสร้างและประสานความร่วมมือแบบข้ามสาขา (cross sectoral) กับทั้งหน่วยงานทางสุขภาพ และหน่วยงานที่ไม่ใช่ด้านสุขภาพ (non-health sectors) เพื่อรับมือกับความท้าทายในการบริหารจัดการวัคซีนในภูมิภาค

การดำเนินงานในส่วน of เครือข่ายความร่วมมือภายในประเทศ

มีการสร้างกลไกด้านการเงิน การสนับสนุนทุน การติดตาม ประเมินผล การให้นโยบาย แผนงาน การสนับสนุน ข้อมูลเชิงลึกทั้งด้านเทคนิคและวิชาการแก่เครือข่ายด้านวัคซีน และการประชุม การแลกเปลี่ยนความรู้ของหน่วยงานต่างๆ การประชุมเครือข่ายด้านวัคซีนและยาชีววัตถุ QA/QC อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ COVID-19 ส่งผลต่อการจัดประชุม ทำให้ต้องเปลี่ยนเป็นการจัดแบบออนไลน์ webinar แทน

การสำรวจความคิดเห็นในปี 2564 พบข้อคิดเห็นของเครือข่ายภายในประเทศบางส่วนดังนี้

- สวช. สามารถขับเคลื่อน (mobilize) ศักยภาพของเครือข่ายต่างๆ ในระบบวัคซีนได้น้อยกว่าคาดคาดหวัง
- สวช. ควรมีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน การจัดลำดับความสำคัญ การรับมือกับข้อจำกัดได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต้องปรับตัวทันสถานการณ์ให้เหมาะสมกับบริบทการพัฒนาวัคซีนของประเทศ
- ควรผลักดันให้ สวช. เป็นหน่วยงานหลักในการวิจัยและพัฒนาวัคซีนและศูนย์รวมองค์ความรู้

- ในช่วงเวลาที่ผ่านมา สวช. ใช้เงินไปกับวัคซีน COVID-19 ส่งผลให้โครงการอื่นๆ ถูกให้ความสำคัญน้อยลง การวิจัยและพัฒนาไม่ต่อเนื่อง
- ยังมีกระบวนการทำงานบางประการในกรอบระเบียบของหน่วยงานภาครัฐอยู่ ควรปรับปรุงให้มีความสะดวกมากขึ้น
- เพิ่มแนวคิดในการวิจัยพัฒนาและผลิตเพื่อการส่งออก เพราะการมีการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) มีความสำคัญ

สำหรับการสนับสนุนทุนวิจัยด้านวัคซีน มีข้อเสนอแนะโดยเฉพาะดังนี้

- ทุนที่ได้รับนั้นไม่มีความแน่นอนในเรื่องจำนวนเงิน ส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของโครงการ
- ข้อกำหนดบางอย่างไม่มีความยืดหยุ่น โดยเฉพาะด้านการเงิน ไม่สามารถสลับหมวดค่าใช้จ่ายหรือถัวเฉลี่ยการใช้จ่ายได้กรณีเร่งด่วนต้องหาเงินจากแหล่งอื่นๆ ก่อน
- บางกรณี สถาบันฯ มีการขอเอกสารกะทันหัน ส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ได้รับทุน
- เพิ่มโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ เข้าถึงการขอรับทุนให้หลากหลายขึ้น ให้ผู้ที่ไม่ได้อยู่ในเครือข่ายหรือผู้ที่เพิ่งเริ่มเข้ามาทำงานวิจัยทางด้านนี้ได้รับทราบ

วัตถุประสงค์ที่ 5 เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการข้อมูลและความรู้เชิงบูรณาการ เพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย เศรษฐกิจ และวิชาการเกี่ยวกับวัคซีน เพื่อให้บริการทางวิชาการ พัฒนาข้อมูลและสร้างองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านวัคซีน

สวช. ได้ทำการพัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลและบริหารจัดการวัคซีน มีการเตรียมโครงสร้างพื้นฐานรองรับการพัฒนา ปรับปรุงระบบข้อมูลฯ โดยผลผลิตของการดำเนินงาน ได้แก่ การเผยแพร่ข้อมูลวัคซีนในรูปแบบ Dashboard สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบ Factsheet/Mock-up report ของวัคซีนชนิดต่างๆ ที่เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของระบบ VIMS และการเผยแพร่ข้อมูลวัคซีนด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบของ Mock up report หรือ Infographics มีหน้าจอ Dashboard ที่แสดงผลข้อมูล 2 โมดูลหลัก ได้แก่ Infrastructure และ Networking และการจัดทำร่างนโยบายด้านทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบันวัคซีนแห่งชาติ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานในบางส่วนคือในด้านของข้อมูล Fact sheet ที่กำหนดไว้ในปี 2564 ยังดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ มีการประเมินความพึงพอใจผู้ให้บริการข้อมูลในปี 2564 บางประเด็นมีผู้ให้ความเห็นว่าควรปรับปรุงดังนี้

- คุณภาพของเนื้อหา
- ความสวยงาม ของรูปแบบการแสดงผลข้อมูล Dashboard
- ระบบนำทาง หรือการค้นหาสำหรับการเข้าถึงข้อมูล
- ช่องทางดาวน์โหลด หรือบันทึกข้อมูลไปใช้ต่อ

ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือ ควรมีเนื้อหาครบถ้วนครอบคลุมทุกวัคซีน มีระบบข้อมูลและบริหารจัดการควรมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ มีข้อมูลด้านอื่นเพิ่มเติม และปรับปรุงระบบให้เร็วขึ้น

ในด้านของนโยบายด้านทรัพย์สินทางปัญญา มีการจัดทำนโยบายที่ครอบคลุมอย่างน้อย 3 หัวข้อ ได้แก่ สิทธิในความเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญา สิทธิในการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และแนวทางในการจัดสรรผลประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งผลลัพธ์ที่คาดหวังเช่น การนำไปใช้ประโยชน์สู่การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาวัคซีนให้ต่อเนื่อง การบริหารทรัพย์สินทางปัญญาจากการวิจัยเพื่อขับเคลื่อนให้ได้ผลผลิตทางวัคซีน นอกเหนือจากการนำไปใช้ในการเผยแพร่ จัดทำสื่อ และการปกป้องคุ้มครองจากการละเมิด

อย่างไรก็ตาม ในขณะที่ทำการศึกษาร่าง พ.ร.บ.การส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัย ยังไม่ถูกประกาศใช้ จึงไม่มีความแน่ชัดว่าจะบังคับใช้กับ สวช. ด้วยหรือไม่ หรือมีแนวทางให้ปฏิบัติอย่างไร

ในด้านของการเผยแพร่องค์ความรู้และสื่อสาร พบว่าช่องทางการสื่อสาร Social Media ทาง Facebook ถูกนำมาใช้สื่อสารและมีประชาชนเข้าถึงมากที่สุด ในขณะที่ Twitter และ Instagram เป็นช่องทางที่ประชาชนที่เข้ารับข้อมูลน้อย ทั้งนี้ในปีช่วงปี 2563-2564 ประชาชนให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่อง COVID-19 มาก อย่างไรก็ตาม แม้ว่าประชาชนให้ความสนใจต่อช่องทางของ สวช. พอสมควร แต่ยังไม่มากนัก เมื่อเทียบกับเพจของหน่วยงานอื่น เช่น ไทยรัฐสู้โควิด (สังเกตจากยอดไลค์และจำนวนผู้มาให้ความคิดเห็น)

ช่องทางการสื่อสารทาง Facebook มีข้อสังเกตคือ

- การนำเสนอหลายรูปแบบ แต่มีจำนวนมากที่มีข้อความเป็นตัวหนังสือ โดยมีการสร้างภาพกราฟิกที่ทำให้เกิดการเน้นข้อความสำคัญที่ต้องการสื่อสารเป็นพิเศษไว้บ้างแต่ไม่มากนัก
- Facebook ของ สวช. ผู้ตอบที่ตอบคือประชาชนรายอื่นๆ ซึ่งมาให้ข้อมูลคำตอบกันเอง แทบไม่มีผู้ดูแลเพจ (admin) มาตรวจสอบหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม
- การนำเสนอหลายรูปแบบ แต่มีจำนวนมากที่มีข้อความเป็นตัวหนังสือ (มีการสร้างภาพกราฟิกที่ทำให้เกิดการเน้นข้อความสำคัญที่ต้องการสื่อสารเป็นพิเศษไว้บางส่วน) ซึ่งทำให้ไม่เป็นที่สนใจหรือเข้าใจได้ยาก
- ผลการสำรวจพบว่า การรับรู้บทบาท หน้าที่ของ สวช. ยังไม่ถูกต้อง โดยกลุ่มคนทั่วไป มีความคาดหวังให้ สวช. ดำเนินงานในกิจกรรม หรือเรื่องงานที่ไม่ใช่บทบาท หน้าที่ หรือภารกิจ เช่น การกระจายวัคซีน การตรวจสอบคุณภาพ ฯลฯ
- การสื่อสารไปยังประชาชนยังไม่กว้างขวาง ประชาชนยังใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มากกว่าการประชาสัมพันธ์ที่ สวช. ต้องการให้แพร่หลาย เช่น คลิปไวรัล ยังไม่แพร่หลายมากตามที่ตั้งใจไว้
- ผลการสำรวจความคิดเห็นจากเครือข่ายกลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็นดังนี้
 - ประเด็นสาระสำคัญ ที่ สวช. ควรสื่อสาร ได้แก่ 1) ความรู้ ข่าวสาร ที่ประชาชนควรทราบ 2) ทำให้เห็นความสำคัญของการไปรับวัคซีน 3) บทบาท ภาพลักษณ์ของ สวช. ฯลฯ
 - วิธีการในการสื่อสาร ต้องมีความกระชับและชัดเจน ช่องทางออนไลน์ควรต้องมีการออกแบบเนื้อหาและรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับแต่ละประเด็น ระมัดระวังไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดหรือความขัดแย้งในสังคม
 - ควรมีการประชาสัมพันธ์ถึงโครงการต่างๆ ให้กว้างขึ้น นอกเหนือจากช่องทางออนไลน์แล้วอาจผ่านหน่วยงานเครือข่าย เพื่อให้ผู้ที่ไม่ได้อยู่ในเครือข่ายการทำงานทางด้านวัคซีนในปัจจุบัน หรือผู้ที่เพิ่งเริ่มเข้ามาทำงานวิจัยทางด้านนี้ได้รับทราบ และสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้มากขึ้น

วัตถุประสงค์ที่ 6 ส่งเสริม สนับสนุน หรือดำเนินการให้มีการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้านวัคซีนของประเทศ

ผลผลิตที่สำคัญในช่วงเวลาที่ประเมิน เช่น การจัดทำหลักสูตรอบรมบุคลากรด้านวัคซีนในสาขาที่จำเป็นและขาดแคลน การให้ทุนหน่วยงานเครือข่ายวัคซีน โดยที่ผ่านมามีการจัดทำ E-course training ครอบคลุมโรคทั่วประเทศ ในระดับนำร่อง แต่ในปี 2564 ไม่ได้ดำเนินการต่อ เนื่องจากสถานการณ์โควิดทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องนำทรัพยากรไปใช้ในการแก้ไขสถานการณ์แทน เช่นเดียวกับการจัดอบรมด้านวัคซีนในปี 2563-2564 เปลี่ยนเป็น webinar แทน

ปัญหาส่วนหนึ่งคือ การให้ทุนเรียนต่อแต่ละปีสร้างบุคลากรได้จำนวนไม่มากนัก โดยเฉพาะระดับปริญญาเอกใช้เวลาเรียนแต่ลงทุนสูง อาจเปลี่ยนเป็นการพัฒนารูปแบบอื่น เช่น Short course training กิจกรรม On the job training อย่างไรก็ตาม สถานการณ์โควิด มีผลต่อการนำบุคลากรไปอบรม 3-6 เดือนที่ต่างประเทศมีการชะลอตัว

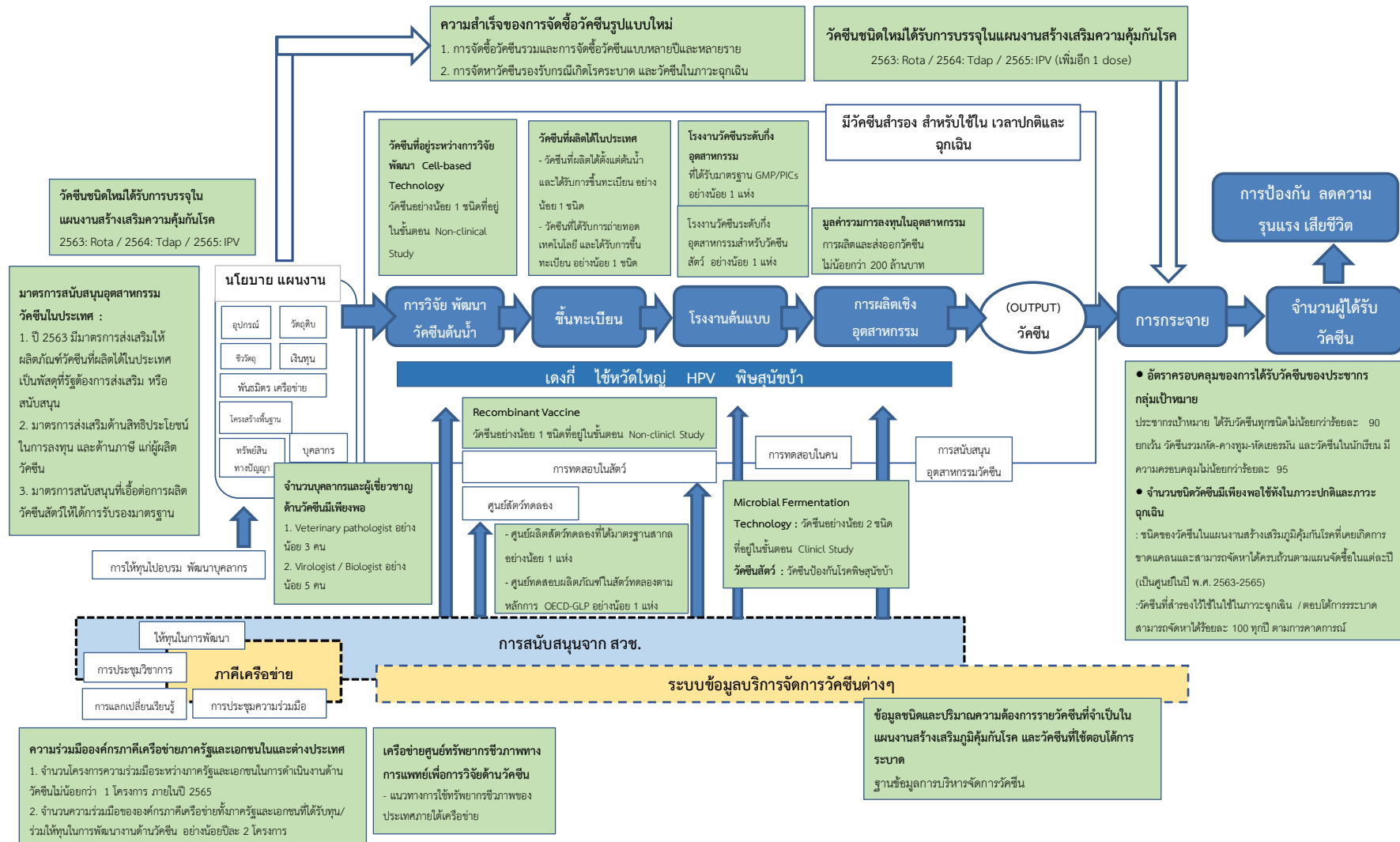
ในปี 2564 มีการจัดทำการศึกษาช่องว่างทางสมรรถนะของบุคลากรด้านวัคซีน ซึ่งช่วยในการดำเนินงานเชิงรุกในด้านการพัฒนาบุคลากร และนำมาใช้ในแผนงานด้านความมั่นคงวัคซีน ปี 2566-2570 แล้ว

ข้อเสนอแนะในวัตถุประสงค์นี้คือ ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง และมีแผนงานสำรองไว้ เนื่องจาก การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินงานในระยะยาว จึงมีความไม่แน่นอนบางประการ เช่น ศักยภาพของบุคลากรที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนา ความต้องการของประเทศ สถานการณ์การระบาดซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไป ความไม่แน่นอนของเงินทุนที่จะได้รับสนับสนุนอย่างต่อเนื่องหรือไม่ในอนาคต การพัฒนาระบบนิเวศอื่นๆ ซึ่งต้องสอดคล้องไปด้วยกันกับการพัฒนาบุคลากร ฯลฯ

2. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงด้านวัคซีนแห่งชาติ พ.ศ. 2563-2565

ผลการดำเนินงานแสดงในแผนภาพที่ 1 ห่วงโซ่ของผลการดำเนินงาน (result chain) ด้านวัคซีนในภาพรวมของประเทศ ซึ่งครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า ทรัพยากรสำคัญ กระบวนการวิจัยพัฒนา การผลิต รวมถึงปัจจัยด้านความร่วมมือจากภาคีเครือข่าย ซึ่ง สวช. มีส่วนในการสนับสนุนที่สำคัญในด้านเหล่านี้อย่างมาก นอกจากนี้ ยังรวมถึงกระบวนการด้านการจัดซื้อ จัดหา การกระจายวัคซีน และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยในแผนภาพนี้แสดงกิจกรรมและเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์นี้ไว้ในกล่องข้อความสีเหลี่ยมซึ่งระบุจุดมุ่งหมายสำคัญของแผน รวมทั้งตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละหัวข้อ โดยแต่ละกล่องข้อความจะปรากฏตัวในตำแหน่งต่างๆ ของห่วงโซ่ฯ ตามความเกี่ยวข้องของกิจกรรมต่างๆ ในแผนงาน

แผนภาพที่ 1 กิจกรรมและเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงด้านวัคซีนแห่งชาติ พ.ศ. 2563-2565 ภายใต้ห่วงโซ่ของผลการดำเนินงานด้านวัคซีน



สรุปผลในภาพรวมพบว่า การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงด้านวัคซีนแห่งชาติปี พ.ศ. 2563-2565 มีหลายส่วนที่ประสบผลสำเร็จ เช่นในด้านของการส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานด้านการผลิต ทดสอบ การพัฒนาวัคซีน ให้ได้มาตรฐาน การดำเนินงานด้านเครือข่ายและความร่วมมือต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ฯลฯ อย่างไรก็ตามมีการดำเนินงานในหลายส่วนไม่ประสบผลสำเร็จ โดยปัญหาอุปสรรคที่สำคัญดังนี้

ในด้านการพัฒนาวัคซีนที่สำคัญ เช่น คอตีบ ไอกรน บาดทะยัก วัณโรคชนิดใหม่ ใช้เลือดออกจากไวรัสแดงก็ ที่ยังไม่บรรลุผล โดยมีส่วนหนึ่งเกิดจากผลของการพัฒนาวัคซีนไม่ประสบผลสำเร็จ และส่วนหนึ่งมีการเปลี่ยนแนวทางการสนับสนุนไปมุ่งเน้นวัคซีนป้องกันโรคโควิด 19 แทน รวมทั้งวัคซีนป้องกันโรคใช้หัวใจใหญ่ สามสายพันธุ์ มีการชะลอการขึ้นทะเบียนและการทำให้โรงงานผลิตได้มาตรฐาน GMP/PICs ซึ่งมีปัญหาจากสถานการณ์ COVID-19 ที่มีความเร่งด่วนมากกว่า รวมทั้งการสนับสนุนการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตจากจีน ในด้านวัคซีน HPV ซึ่งชะลอตัวจากปัญหาการเดินทางในช่วงสถานการณ์โควิด 19 เช่นกัน

นอกจากนั้น ยังมีบางส่วนที่ได้รับปัญหาจากการไม่ได้รับงบประมาณเช่น การพัฒนาวัคซีนพิษสุนัขบ้า ในสัตว์ และการพัฒนาบุคลากรด้านวัคซีนบางส่วน ที่ยังขาดอยู่

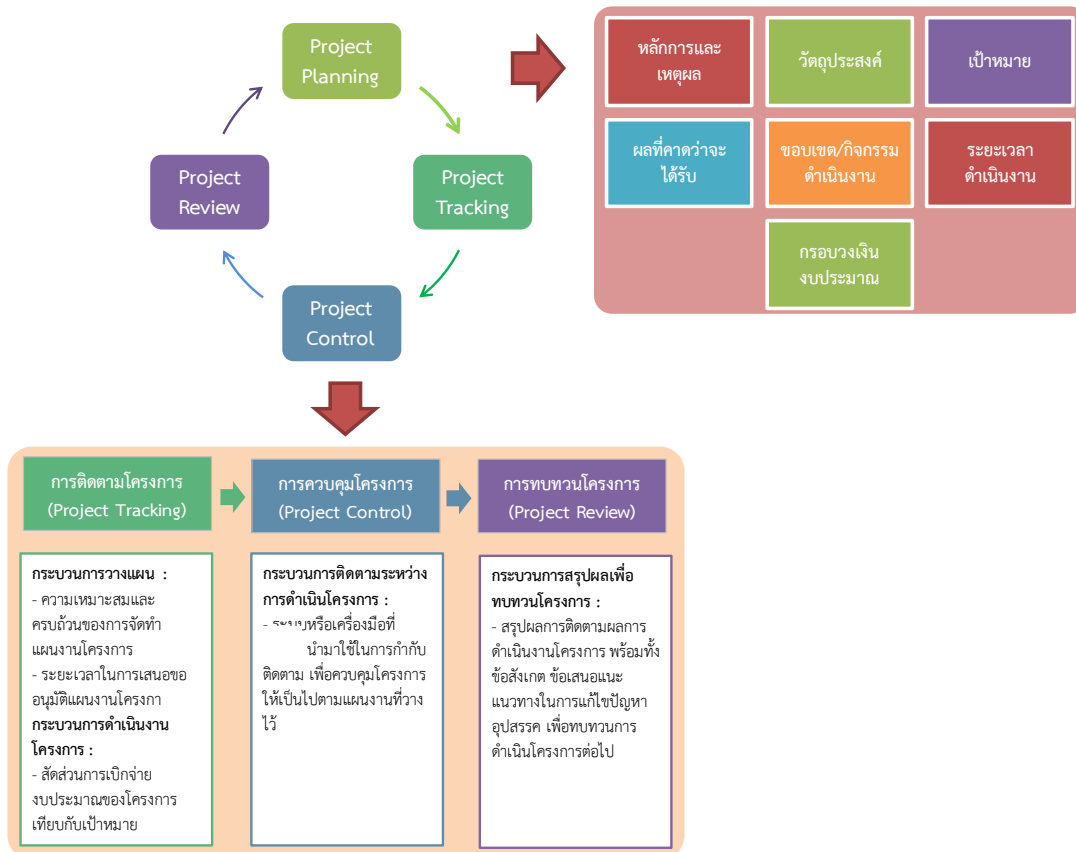
จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา มีหลายด้านที่สามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย แต่ในหลายด้านยังคงมีปัญหา อุปสรรค โดยเฉพาะปัญหาส่วนหนึ่งยังคงเกิดสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานหลายส่วน นอกจากนี้ปัญหาด้านการสนับสนุนด้านงบประมาณยังคงเป็นประเด็นสำคัญเช่นกัน ทั้งนี้ แม้ว่าการดำเนินงานหลายส่วนจะเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของ สวช. ซึ่งได้เข้าไปมีส่วน ส่งเสริม สนับสนุน แต่การบรรลุผลสำเร็จยังมีเกิดจากปัจจัยหลายด้าน โดยมีปัจจัยภายนอกองค์กร โดยเฉพาะนโยบายการจัดสรรทรัพยากรของภาครัฐเพื่อการสนับสนุนซึ่งอาจแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ต่างๆ และปัญหาจากปัจจัยอื่นๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

อย่างไรก็ตาม การมีแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงด้านวัคซีนแห่งชาตินั้น ช่วยให้เห็นทิศทางการพัฒนา ส่งเสริมการดำเนินงานด้านวัคซีนหลายส่วน ทำให้เกิดความชัดเจนว่าจะพัฒนาในส่วนต่างๆ อย่างไร และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างการทำงานด้านต่างๆ อย่างไร โดยแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงด้านวัคซีนแห่งชาติฉบับต่อไปจะได้มีการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานเหล่านี้ต่อเนื่องไปในอนาคต

3. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการแผนงานโครงการ

เป็นการประเมินระบบการบริหารจัดการแผนงานโครงการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยพิจารณาจากกระบวนการดำเนินการตั้งแต่การวางแผนงานโครงการไปจนถึงการนำผลการดำเนินโครงการมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุง

แผนภาพที่ 2 การประเมินประสิทธิภาพของการบริหารจัดการแผนงานโครงการ



ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ

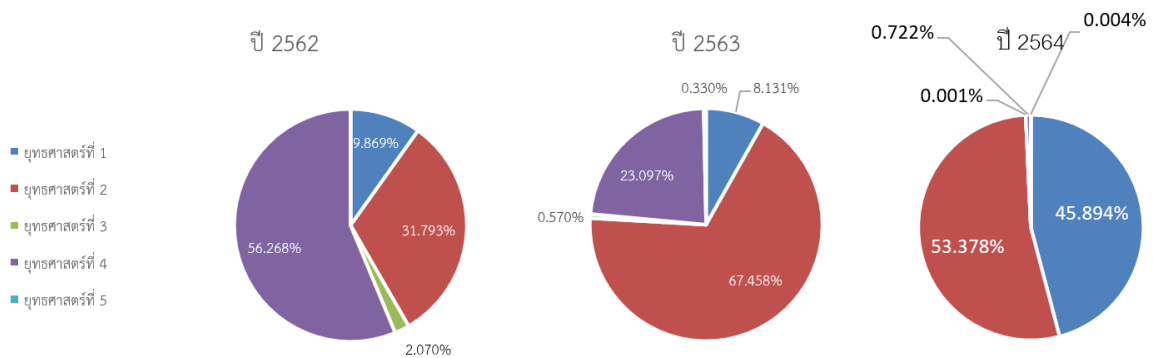
- จากการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการแผนงานโครงการมีข้อเสนอแนะที่สำคัญดังนี้
- สวช. มีกรอบขั้นตอนการดำเนินงาน SOP มีผังกระบวนการ (Process Flow Diagram) และวิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction) ชัดเจน เป็นสิ่งที่ทำให้สามารถติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานได้ดี
- อย่างไรก็ตาม ควรนำข้อมูล ผลการสำรวจความพึงพอใจ บทเรียนจากการไม่บรรลุผลสำเร็จ การวิเคราะห์ความเสี่ยง มาใช้ในการจัดทำหรือปรับปรุงแผนการดำเนินงานมากขึ้น สกัดประเด็นข้อสังเกต ข้อควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะที่สำคัญ มาปรึกษาหารือในการประชุมจัดทำแผน
- การจัดทำตัวชี้วัด Monitoring KPI ควรประเมินการดำเนินงานตาม Roadmap ที่ผลักดันไปสู่ผลกระทบในอนาคต โดยติดตามว่าแต่ละปีมีความคืบหน้าอย่างไร ก่อนที่จะเกิดผลกระทบในอนาคต
- การดำเนินงานในประเด็นใดที่ไม่บรรลุผล หรือ บรรลุผลแต่มีอุปสรรค ปัญหา ที่ต้องแก้ไข อาจถอดบทเรียน การใช้กระบวนการ AAR

- การบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) มีส่วนสำคัญในการช่วยให้สนับสนุน การนำบทเรียนที่ได้จากการปฏิบัติงานมาเก็บสะสมไว้
- บางประเด็นที่มีผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก อาจมีการเปิดเวทีเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องภายนอกเครือข่าย ได้มาหารือร่วมกัน
- การประเมินความเสี่ยงของ สวช. ยังเป็นลักษณะของการติดตามปัญหา นำปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วมาทำการหารือเพื่อแก้ไขเป็นส่วนใหญ่ มากกว่าการคาดการณ์ปัญหาที่ยังไม่เกิดแต่มีโอกาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาหาแนวทางการป้องกันหรือแก้ไขปัญหา
- ในการบริหาร ติดตาม จัดสรรทรัพยากร ในการดำเนินงาน อาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยในการจัดการ เช่น ระบบ ERP หรือระบบอื่นๆ

4. ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและการเบิกจ่ายงบประมาณ

ในช่วงการประเมินที่ผ่านมาพบว่า สวช. ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากในปี 2563-2564 เกิดจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 โดยงบประมาณที่เพิ่มขึ้น ส่วนใหญ่ถูกจัดสรรไปในงบประมาณด้านยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 1, 2 และ 4 (การจัดหา ส่งเสริมวิจัยและพัฒนา พัฒนา ศักยภาพของบุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรมวัคซีนของประเทศ) ส่วนยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นยุทธศาสตร์ที่มีการใช้จ่ายงบประมาณลดลงอย่างต่อเนื่อง เกิดจากข้อจำกัดในการเดินทาง และการรวมกลุ่ม อันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของ COVID-19

จำแนกตามยุทธศาสตร์



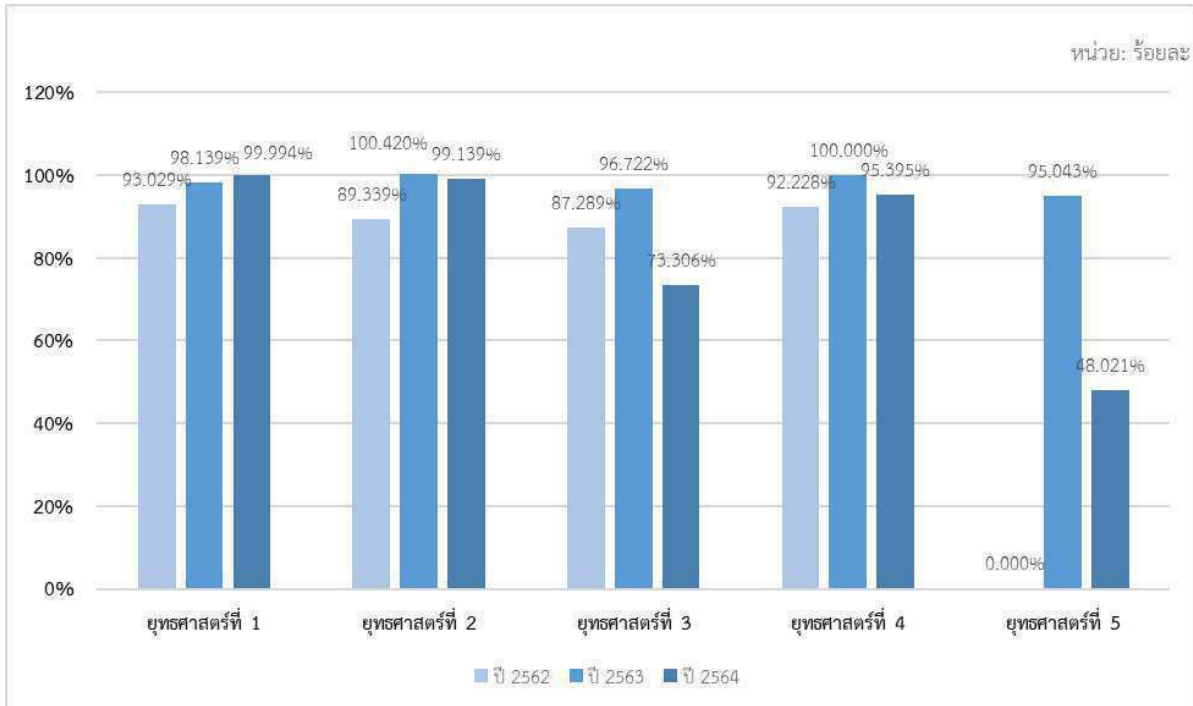
ตารางที่ 1 งบประมาณของ สวช. ปี 2562 – 2564 จำแนกตามยุทธศาสตร์

การจัดสรรงบประมาณแต่ละยุทธศาสตร์	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบและบริหารจัดการงาน สร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคให้มีประสิทธิภาพทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน	3,494,600.00	3,132,280.50	2,550,272,456.20
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยพัฒนา และการผลิตวัคซีนรองรับความต้องการในการป้องกันโรคของประเทศ	11,258,333.53	25,985,400.00	2,966,127,692.00
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนอุตสาหกรรมวัคซีนภายในประเทศให้มีความเข้มแข็ง	732,980.00	219,377.00	81,665.00
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐานด้านวัคซีนของประเทศให้รองรับภารกิจความมั่นคงด้านวัคซีนได้อย่างเหมาะสม	19,925,255.39	8,897,000.00	40,138,330.00
ยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรภาคีเครือข่ายด้านวัคซีนของประเทศ	0	127,000.00	239,800.00

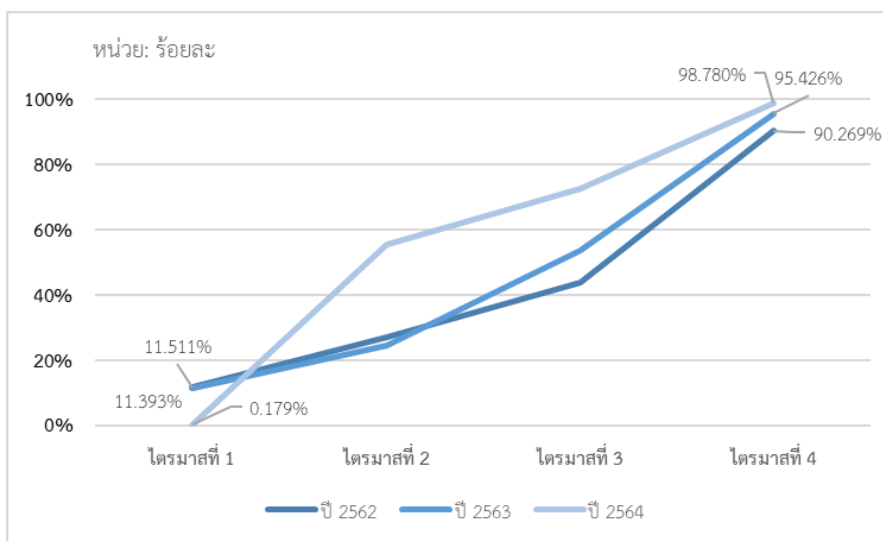
หมายเหตุ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 (เสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรภาคีเครือข่ายด้านวัคซีนของประเทศ) เป็นกิจกรรมที่ สวช. ได้มีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง แต่ในปี 2562 เท่ากับ 0 บาท เนื่องจากในปีนั้นงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวข้องถูกนำไปรวมในยุทธศาสตร์อื่นๆ แทน (เช่น โครงการความร่วมมือเพื่อความมั่นคงด้านวัคซีนในภูมิภาคอาเซียน 2562 882,960.00 บาท ถูกบันทึกไปในยุทธศาสตร์ที่ 1)

แผนภาพที่ 3 แสดงการเบิกจ่ายในแต่ละยุทธศาสตร์



แผนภาพที่ 4 แสดงการเบิกจ่ายในแต่ละไตรมาส



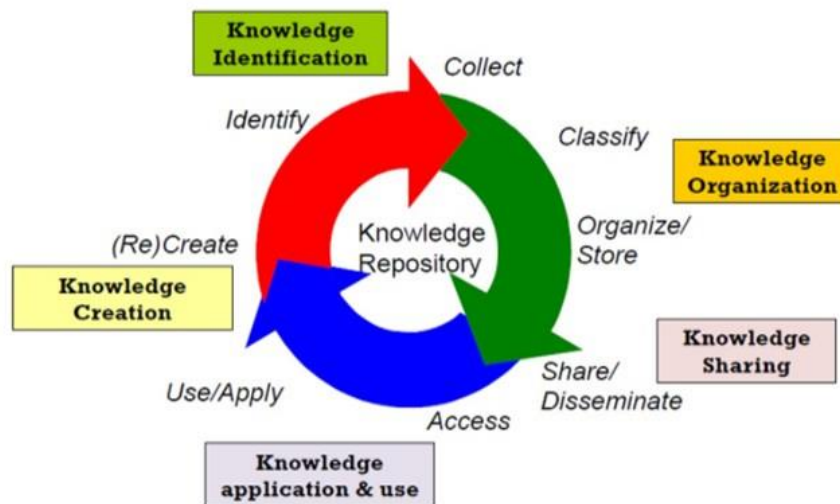
ในภาพรวม สวช. มีผลการเบิกจ่ายงบประมาณในระดับที่ดีมาก มีผลการเบิกจ่ายสูงกว่า ร้อยละ 90 ในทั้ง 3 ปี อย่างไรก็ตาม ผลการเบิกจ่ายไตรมาสที่ 1 ในแต่ละปียังค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะปี 2564 เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับนั้นเพิ่มขึ้นมาก จากเงินนอกงบประมาณ แต่ได้มาในช่วงหลังจากไตรมาสแรก จึงไม่สามารถเบิกจ่ายในช่วงไตรมาส 1 ได้ และเมื่อถูกนำมาใช้เป็นตัวหารในการคำนวณสัดส่วนการเบิกจ่ายทำให้ตัวเลขที่คำนวณได้มีค่าต่ำมาก อย่างไรก็ตาม หลังจากไตรมาสที่ 1 สวช. สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างดี ทำให้อัตราส่วนการเบิกจ่ายงบประมาณในไตรมาสที่ 2 สูงขึ้น

5. การประเมินด้านการพัฒนาองค์กร

เป็นการประเมินระบบงานสนับสนุนสำคัญ ได้แก่ 1) การจัดการองค์ความรู้ 2) การกำกับดูแลของคณะกรรมการ โดยมีผลการศึกษาดังนี้

5.1 การจัดการองค์ความรู้

ที่ปรึกษาจะวิเคราะห์โดยประยุกต์ใช้การบริหารจัดการองค์ความรู้ และกระบวนการ ประเด็นการประเมินผลจะพิจารณาครอบคลุมประเด็นสำคัญ ครอบคลุมทั้งการวางแผน การบริหารจัดการข้อมูล หรือแนวทางการพัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้หรือบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานรูปแบบสื่อและช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้



การวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้ จะนำการดำเนินงานของ สวช. ในกระบวนการต่างๆ มาพิจารณา ว่าในแต่ละประเด็น สวช. มีการดำเนินงานในปัจจุบัน (As Is) อย่างไร และแนวทางในอนาคตที่ควรจะเป็น (To Be) อย่างไรโดยสรุปไว้ดังตารางดังนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการดำเนินงานที่ผ่านมา (As is) และข้อเสนอแนะในอนาคต (TO be)

ลำดับ	ประเด็นด้าน Knowledge Management	การดำเนินงานที่ผ่านมา (As is)	ข้อเสนอแนะในอนาคต (TO be)
1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)			
1.1	การกำหนดความรู้ที่สำคัญ เช่น Project management/การวิเคราะห์ Gap analysis/องค์ความรู้ทางการเงิน/การจัดทำและบริหารจัดการความเสี่ยง/การคิดเชิงนโยบาย เป็นต้น	สวช. ได้มีการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สำหรับตำแหน่งงานในหน่วยงาน โดยได้ มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น คุณสมบัติด้านการศึกษา ประสบการณ์ ระยะเวลาการทำงานที่เกี่ยวข้อง	ในการเริ่มต้นดำเนินการ สวช. ควรเริ่มจากขั้นตอนการระบุองค์ความรู้ที่จำเป็น (Knowledge Mapping) เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำ หรือกำหนดหัวข้อในการบริหารจัดการองค์ความรู้ และ Knowledge Mapping ซึ่งเป็นแผนระยะยาวขององค์กรต่อไป - นอกจากนี้ หากมีการจัดทำสมรรถนะรายตำแหน่ง ซึ่งมีการระบุทักษะ องค์ความรู้ คุณลักษณะของแต่ละตำแหน่ง จะช่วยเป็นแนวทางให้ทราบองค์ความรู้ที่จำเป็นได้ชัดเจนขึ้น อาจนำมาใช้ในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ต่อไป
1.2	การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ - จากภายนอก	- มีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่โดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ของ สวช. - การกำหนดหัวข้อขององค์ความรู้ที่จะได้รับจากการอบรมเกิดจากความคิดเห็นของหัวหน้างานหรือบุคลากรที่ต้องการอบรมเป็นหลัก มิใช่จากแผนงานการพัฒนาองค์ความรู้ที่ชัดเจน - ยังขาดการจัดทำ Knowledge Map หรือสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดหัวข้อ หรือเนื้อหาในการพัฒนาองค์ความรู้ - แผนการพัฒนาบุคลากร ยังไม่มีความชัดเจน เช่น แผนการพัฒนาตามช่องว่างทางสมรรถนะบุคลากร การจัดทำ Training Roadmap เป็นต้น	- หากมีการจัดทำแผนงานการบริหารจัดการองค์ความรู้ แผน ที่องค์ความรู้ และสมรรถนะด้านองค์ความรู้แต่ละตำแหน่ง แล้ว จะมีหลักเกณฑ์ชัดเจน ว่าองค์ความรู้ใดที่ต้องการสร้าง/แสวงหา และใครควรเป็นผู้ได้รับความรู้นั้นไว้ ทำให้การพัฒนาความรู้ของบุคลากร มีทิศทางชัดเจนขึ้น ว่าต้องแสวงหาความรู้ด้านใด จากใคร

ลำดับ	ประเด็นด้าน Knowledge Management	การดำเนินงานที่ผ่านมา (As is)	ข้อเสนอแนะในอนาคต (TO be)
	<ul style="list-style-type: none"> จากภายใน 	<ul style="list-style-type: none"> สวช. มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยวิธีการต่างๆ เช่น การพัฒนาองค์ความรู้ระหว่างการทำงาน (On the job training) ตามลักษณะงาน การย้ายสายงาน การเลื่อนขั้น หรือกรณีที่มีเจ้าหน้าที่ใหม่ จะมีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรเดิม อย่างไรก็ตาม ลักษณะของการถ่ายทอดความรู้จะขึ้นกับหัวหน้างานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานในขณะนั้น ยังไม่กำหนดแนวทางชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> ในกรณีที่องค์กรมีการกำหนดสมรรถนะ (competency) และระบุสมรรถนะด้านองค์ความรู้ประจำตำแหน่ง รวมทั้งการประเมินช่องว่างทางสมรรถนะ จะช่วยนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนา ตามระบบ Knowledge Management ได้ การถ่ายทอดความรู้จากภายใน/ภายนอก อาจเกิดขึ้นจากโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น OJT, Coaching, Mentor, Project Assignment, Job Rotation ฯลฯ ซึ่งระหว่างนี้ จะมีการพัฒนาความรู้ควบคู่กับทักษะ ทำให้เกิดการถ่ายทอดจากที่เลี้ยง วิทยากร เพื่อนร่วมงาน ในลักษณะ Tacit Knowledge หรือบางกรณีอาจมีการถ่ายทอดจาก explicit knowledge เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self studying) นอกจากนี้ บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาอาจใช้โอกาสนี้ในการสร้างความรู้ใหม่ให้กับตนเองด้วย
2. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)			
2.1	รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บ ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ที่ผ่านมา สวช. ได้มีการจัดทำแนวทางการทำงานที่ถูกกำหนดขึ้นให้เป็นมาตรฐานในกระบวนการทำงาน (Standard Operating Procedure หรือ SOP) เพื่อเป็นมาตรฐานในการทำงาน มีการจัดทำระบบ File Sharing และให้เจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรในสำนัก หรือหน่วยงานภายในสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ผ่านระบบออนไลน์ อย่างไรก็ตามเอกสาร หรือเนื้อหาที่มีการจัดเก็บส่วนใหญ่เป็นเพียงข้อมูล (data) หรือสารสนเทศ (information) เท่านั้น ยังไม่ได้มีการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ (knowledge) มากนัก 	<p>หาก สวช. มีการจัดทำแผนที่องค์ความรู้ จะช่วยให้สามารถระบุการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลได้อย่างชัดเจนขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการระบุ วิธีการ รูปแบบขององค์ความรู้ กลุ่มความรู้ ที่ต้องการจัดเก็บ รวมทั้งกลุ่มเป้าหมายที่จะใช้องค์ความรู้ ซึ่งสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ซึ่งจะทำให้เกิดความชัดเจนว่า องค์ความรู้ที่จัดเก็บจะมีใครเป็นผู้ใช้ ต้องจัดเก็บหัวข้อใด ถูกนำไปใช้หรือไม่ ฯลฯ</p>

ลำดับ	ประเด็นด้าน Knowledge Management	การดำเนินงานที่ผ่านมา (As is)	ข้อเสนอแนะในอนาคต (TO be)
		- เอกสารบางส่วนเป็นความรู้ที่เกิดจากการอบรมจากทั้งหน่วยงานภายนอกและภายใน แต่เนื่องด้วยไม่มีการจัดทำ Knowledge Map จึงส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ	
2.2	การเข้าถึงองค์ความรู้	- สวช. มีการจัดทำระบบการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบออนไลน์ และได้มีการแบ่งปันข้อมูลเพื่อให้เจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ - อย่างไรก็ตามการอนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลยังไม่มี ความชัดเจน เช่น เจ้าหน้าที่ไม่ทราบว่าต้องใช้ข้อมูลด้านใด หรือองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับตนหรือหัวข้อใด เป็นต้น	หากมีการจัดทำแผนที่องค์ความรู้ จะเกิดความชัดเจนว่าข้อมูลส่วนใดที่จำเป็นต่อการทำงานของตำแหน่งต่างๆ และบุคลากรใดที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้
3. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)			
3.1	การแลกเปลี่ยนความรู้	- สวช. ได้มีการจัดทำกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล/ความรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรใน สวช. เช่น กิจกรรม Journal Day	- ในการดำเนินกิจกรรมควรพิจารณาว่าเนื้อหาที่มีการแบ่งปันนั้นเป็นข้อมูล (information) หรือความรู้ (knowledge) ซึ่งมีความแตกต่างกัน นอกเหนือจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือสารสนเทศแล้ว ควรมีการพิจารณาว่าองค์ความรู้ที่ควรมีการแลกเปลี่ยน (sharing) คือหัวข้อใดโดยอาจพิจารณาว่ามีตำแหน่งใดที่ต้องการองค์ความรู้ที่ใช้ร่วมกัน โดยหากมีแผนที่องค์ความรู้ จะช่วยให้ทราบว่าความรู้ที่จะแบ่งปันให้เหมาะกับเจ้าหน้าที่ท่านใด หรือควรถ่ายทอดให้ใคร
4. การนำองค์ความรู้ไปใช้ (Knowledge application and use)			
4.1	การรักษาความรู้ให้ทันสมัย ยกระดับต่อยอดความรู้	- สวช. ได้มีการดำเนินงานภายในเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ด้านวัคซีน เช่น แนวโน้มของเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้อื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน รวมถึงการติดตามนโยบายทางวัคซีนใหม่ๆ เพื่อทำการติดตาม แสวงหาองค์ความรู้ให้ทันสมัย	หากมี แผนงาน การ บริหาร จัด การ องค์ ค วาม ร ู้ จะช่วยให้มีกระบวนการในการทบทวนข้อมูล สารสนเทศ หรือ องค์ความรู้ที่มีการจัดเก็บไว้ อย่างมีแบบแผน ชัดเจน ในด้าน การพัฒนา ต่อยอดองค์ความรู้ เกิดการสังเคราะห์ความรู้ และหาแนวทางในการทำงานที่ดีที่สุด

ลำดับ	ประเด็นด้าน Knowledge Management	การดำเนินงานที่ผ่านมา (As is)	ข้อเสนอแนะในอนาคต (TO be)
		<ul style="list-style-type: none"> - สวช. มีพัฒนา Tacit Knowledge ผ่านการดำเนินการเข้าร่วมการประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การอบรมในวาระต่างๆ เป็นต้น - ในด้าน Explicit Knowledge สวช. ยังมีการนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บมาพัฒนาต่อยอด หรือทำการสังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้กลายเป็นความรู้ต่อไป มากนัก 	
4.2	การนำความรู้มาใช้ เพื่อการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ในการจัดทำนโยบายต่างๆ สวช. มีการนำองค์ความรู้จากผลการศึกษาต่างๆ มาใช้ในการทำงานในหลายประเด็น เช่น การศึกษาเพื่อวิเคราะห์ช่องว่างของบุคลากร การศึกษาเพื่อจัดลำดับความสำคัญทางวัคซีน ผลการสำรวจต่างๆ เป็นต้น - อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานดังกล่าวเป็นการแสวงหาและพัฒนางานองค์ความรู้เพื่อใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน เป็นครั้งคราว ยังไม่ถึงขั้นการพัฒนาสะสมองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง 	หากมีการจัดทำแผนงานการพัฒนางานองค์ความรู้จะทำให้เกิดความต่อเนื่อง และความสม่ำเสมอของการสะสมองค์ความรู้เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน และเกิดการสะสมองค์ความรู้ที่ได้รับการต่อยอด และสร้างความรู้ใหม่ๆ (Knowledge Creation) ต่อไป
5. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)			
5.1	การสร้างความรู้ขึ้นมาอีกใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - หลังจากนำองค์ความรู้ไปใช้ในการดำเนินงาน จะได้องค์ความรู้ใหม่เกิดขึ้น โดยอาจเกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ การปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการพัฒนางานองค์ความรู้ในตัวบุคคลต่อมา 	อาจมีการกำหนดกระบวนการ เพื่อให้้องค์ความรู้ที่พัฒนาหลังจากเกิดจากการทำงาน ตัวอย่างเช่น มีการจัดทำกิจกรรมเพื่อทบทวนการทำงานในช่วงที่ผ่านมา การทำ After Action Review (AAR) โดยอาจจะเป็นการจัดทำในหน่วยงาน หรือทำร่วมกับหน่วยงานเครือข่าย เพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ อันเกิดขึ้นหลังจากนำไปปฏิบัติแล้วอย่างต่อเนื่อง

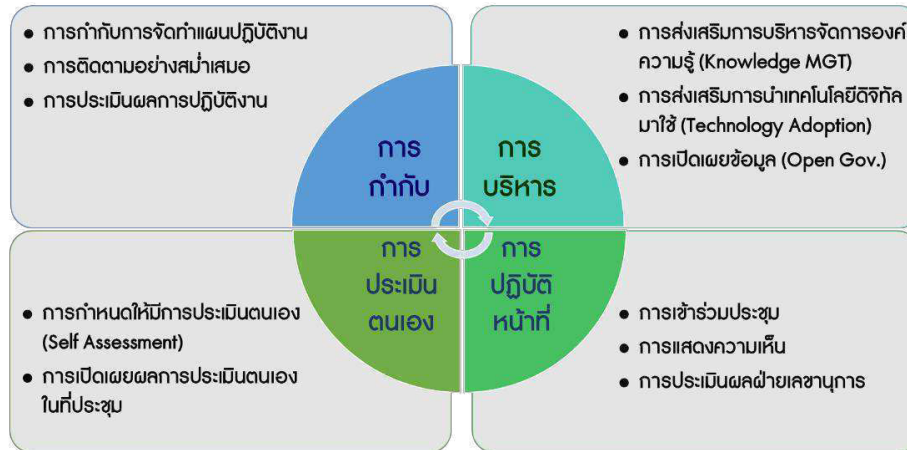
ข้อเสนอแนะในการเตรียมการเพื่อจัดทำระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้

- มีการกำหนดแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อให้ทราบว่าบุคคลใดมีความรู้สำคัญ และนำไปจัดทำขอบเขตขององค์ความรู้ (Knowledge Management Focus Area)
- การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาวที่ชัดเจน จาก KM Roadmap เช่น การพัฒนาสมรรถนะตามวิสัยทัศน์องค์กร สิ่งแวดล้อม หรือตามแผนที่การพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) เป็นต้น
- คัดเลือกนำความรู้เหมาะสมมาเข้าระบบ KM โดยพิจารณาจากความสำคัญที่ต้องมีการจัดเก็บ
- การจัดทำเป้าหมาย KM ให้สอดคล้องกับ เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร ฯลฯ
- การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)
- คัดเลือกกิจกรรมในการจัดการความรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงได้ง่าย และสนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของ สวช.
- การแสวงหา รวบรวม และ จัดเก็บองค์ความรู้ เพื่อทำการเผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้การเตรียมข้อมูล

5.2 การกำกับดูแลของคณะกรรมการ

พิจารณาการจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการบริหารต่างๆ เช่น คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการต่างๆ ตลอดจนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ และการทำหน้าที่ของฝ่ายเลขานุการ

การวิเคราะห์ จะพิจารณาจากผลการประเมินตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งระบุกรอบการประเมิน ในลักษณะที่สอดคล้องกับกรอบด้านบน โดยในปี 2562-2564 อาจมีรายละเอียดการประเมินแตกต่างกันบางส่วน โดยในแต่ละช่วงปี กรอบของ ก.พ.ร. จะมีการพัฒนารายละเอียดมากขึ้น หรือ เพิ่มเติมประเด็นในการประเมินมากขึ้น



จากเกณฑ์การประเมินตามกรอบแนวทางดังกล่าว และจากผลการดำเนินงานพบว่าในช่วงปี 2562-2564 สวช. สามารถดำเนินการตามกรอบแนวคิดการกำกับดูแลของคณะกรรมการ ที่กำหนดไว้ ได้เป็นส่วนใหญ่ แต่มีบางประเด็นที่ยังมีความไม่ครบถ้วน ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละปี ดังนี้

- ปี 2562 หัวข้อ 1.3 การรายงานผลการดำเนินงานต่อรัฐมนตรีที่กำกับดูแลองค์การมหาชน โดยส่งรายงาน 1 ครั้ง แต่นำเสนอล่าช้า เนื่องจากนำเสนอคณะกรรมการฯ ล่าช้า
- ปี 2563 สวช. เกณฑ์กำหนดให้มีการรายงานฯ แก่รัฐมนตรี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง แต่ สวช. สามารถส่งรายงานต่อคณะรัฐมนตรีได้เพียง 1 ครั้ง เนื่องจากเสนอคณะกรรมการฯ ล่าช้า
- ปี 2564 สวช. สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นหัวข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์ใน 2 ประเด็นคือ หัวข้อ 5.1 การบริหารจัดการความรู้ สวช. ยังไม่สามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์ เนื่องจากยังไม่พบว่ามีกำกับการให้มีกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น ไม่มีการระบุแนวคิด นโยบาย แผนงานในการจัดทำที่ชัดเจน และหัวข้อ 6 การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ การตอบสนองต่อ ผลการวิเคราะห์พบว่า ยังไม่พบว่ามีกำกับการกำกับดูแลจากคณะกรรมการให้นำผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผลการจัดการข้อร้องเรียนมาใช้ประโยชน์

จากข้อมูลผลการดำเนินงานปี 2562-2564 พบว่า หลังจากที่ สวช. ได้รับการประเมินแล้ว ได้ทำการปรับปรุงเพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดหรือไม่สอดคล้องกับกรอบการประเมิน ทำให้ผลการประเมินปีต่อไป ไม่มีประเด็นปัญหาในส่วนนั้นซ้ำอีก อย่างไรก็ตาม ในแต่ละปี อาจมีประเด็นการประเมินใหม่ หรือรายละเอียดใหม่ที่เพิ่มเติมจากปีก่อนหน้า ทำให้ต้องมีการดำเนินงานเพิ่มเติมต่อไป ตัวอย่างเช่น ในปี 2564 มีเกณฑ์การประเมินเรื่องหัวข้อ การบริหารจัดการความรู้ และกำกับการให้องค์การมหาชนมีกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรที่เหมาะสม ซึ่งเป็นเกณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้น และเป็นสิ่งที่ สวช. ยังไม่ได้ดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ในแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566-2670 ได้ระบุประเด็นเรื่องการบริหารจัดการองค์ความรู้ไว้แล้ว จึงคาดว่าจะมีการดำเนินงานที่ดีมากขึ้นต่อไปในอนาคต

6. สรุปประเด็นสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

การประเมินผลการดำเนินงานของ สวช. ในช่วงปีงบประมาณ 2562-2564 สรุปได้ดังนี้

6.1 กระบวนการดำเนินงานตามภารกิจหลักและการบริการตามบทบาทขององค์กร

1. ในด้านของการจัดทำร่างนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ตามมีการปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งเป็นปัญหา อุปสรรคสำคัญในการดำเนินงาน โดยมีข้อจำกัดด้านการพบปะ การประชุม การติดตามในพื้นที่จริง จึงได้มีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมเป็นรูปแบบออนไลน์ ยกเลิกกิจกรรมบางส่วน เช่น การประชุม และอบรมแบบออฟไลน์ การลงพื้นที่ การเดินทางไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การยกเลิกส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์หลักของการดำเนินงานโดยรวมไม่มากนัก เนื่องจากมีวิธีการอื่นที่สามารถดำเนินการให้ได้บรรลุ วัตถุประสงค์เดิมได้ โดยจะมีปัญหาอุปสรรคเพียงการปรับตัวในช่วงแรกเท่านั้น

นอกจากนั้น สวช. นำเอาปัญหาอุปสรรคจากสถานการณ์ดังกล่าวมาเปลี่ยนเป็นโอกาส โดยใช้โอกาสนี้ ในการได้รับงบประมาณจำนวนมากมาใช้ในการสนับสนุนเครือข่ายในวงจรวัดขึ้นหลายประการในด้านการ วิจัย พัฒนา วัคซีน และโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาห่วงโซ่การพัฒนา และผลิตวัคซีนเป็นอย่างมาก เช่น การทำวิจัย การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การเตรียมการผลิต

ข้อเสนอแนะในประเด็นของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ จัดทำร่าง นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงด้านวัคซีนแห่งชาติฯ คือ การกำหนดค่าเป้าหมายไว้ในแผนงาน ข้อเสนอเชิงนโยบาย 1 เรื่อง ต่อ 1 ปี ยังไม่ท้าทายหรือสะท้อนผลงานที่แท้จริง เนื่องจากในแต่ละปี มีประเด็น ที่ต้องการข้อเสนอเชิงนโยบายแตกต่างกันไป จำนวนของข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอาจขึ้นกับสถานการณ์ที่ แตกต่างกันไป ดังนั้นการประเมินความสำเร็จอาจเปลี่ยนมาเป็นการพิจารณาผลงานของ สวช. ในการติดตามใน ด้านการนำเอาข้อเสนอเชิงนโยบายไปใช้ การให้การสนับสนุน แก้ไขปัญหา และผลการสร้างความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อตอบสนอง และขับเคลื่อนนโยบายทางวัคซีนของประเทศ ให้เกิดผลกระทบต่างๆ แทน เป็นต้น

2. การดำเนินงานส่งเสริม สนับสนุน หรือดำเนินการวิจัย การพัฒนา การผลิต และการกระจายวัคซีน ให้มีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอสำหรับที่จะใช้ทั้งในสถานการณ์ปกติ และสถานการณ์ฉุกเฉิน เมื่อเทียบกับ แผนปฏิบัติงาน ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) มีบางส่วนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่บางส่วนยังไม่ บรรลุผล โดยมีปัญหา อุปสรรค จากสถานการณ์ภายนอก สวช.

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านของการจัดทำแผนงานในการสนับสนุนการพัฒนาและผลิตวัคซีน คือ จากสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามแผนในช่วงเวลาเหล่านี้ ทำให้แผนงานระยะยาวที่กำหนดไว้ไม่สามารถ ดำเนินการต่อเนื่องตามที่กำหนด นอกจากทำให้แผนงานระยะ 3 ปี ไม่เป็นไปอย่างเหมาะสมแล้ว อาจส่งผลต่อ แผนงานระยะ 20 ปีของ สวช. ที่จำเป็นต้องทบทวนด้วย ดังนั้น ในการดำเนินงานแต่ละปี ในอนาคต สวช. อาจมี การทบทวนแผนงานระยะยาว (เช่น แผนปฏิบัติงานระยะ 5 ปี และแผนยุทธศาสตร์สถาบันวัคซีน ระยะ 20 ปี) ในทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

ในช่วงนี้ สวช. ได้มีการศึกษาลำดับความสำคัญในการพัฒนาวัคซีน และการศึกษาช่องว่างทาง สมรรถนะของบุคลากรด้านวัคซีน ที่ได้จัดทำมาเป็นสิ่งจะช่วยให้เห็นทิศทางในการพัฒนาด้านวัคซีนในอนาคต อย่างดี นำไปสู่การจัดทำแผนที่มีความชัดเจนมากขึ้น อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานจริง บางการดำเนินงาน อาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หรืออาจเกิดสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการ ดำเนินงาน จึงควรมีการจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยง มีแผนงานสำรอง และนำไปใช้ในการติดตามหรือ พยากรณ์การดำเนินงานว่าจะไปในทิศทางที่มุ่งหวังหรือไม่

ส่วนในด้านของการส่งเสริมอุตสาหกรรมวัคซีนในประเทศนั้น สวช. ได้สนับสนุนผู้ผลิตวัคซีนในประเทศ เช่น ตัวอย่างเช่น บริษัท องค์การเภสัชกรรม-เมอร์ริเออร์ชีววัตถุ จำกัด ได้รับการสนับสนุนให้สามารถจำหน่ายวัคซีนป้องกันโรควัคซีนไขหวัดใหญ่ และวัคซีนไขสมองอักเสบให้กับหน่วยงานภาครัฐ โดยมีปริมาณและราคาที่ทาง สวช. ได้ระบุ และแจ้งให้หน่วยจัดซื้อได้รับทราบ อย่างไรก็ตาม ในด้านราคานั้น แม้ว่าจะได้มีการกำหนดราคากลางไว้ แต่ในทางปฏิบัติ หน่วยจัดซื้อจะดำเนินการผ่านการประกวดราคา ทำให้ไม่สามารถจัดซื้อในราคากลางที่กำหนดไว้ได้ โดยผู้ผลิตที่สามารถแข่งขันในราคาต่ำได้จะเป็นผู้ผลิตจากต่างประเทศ เช่น จีน อินเดีย

นอกจากนี้แล้ว ในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้มีการสำรวจความพึงพอใจต่อการให้บริการของสถาบันวัคซีนแห่งชาติ โดยสำรวจเครือข่ายต่างๆ จึงได้รับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการสนับสนุนทุนวิจัยด้านวัคซีนหลายประการ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

- สวช. ควรมีการประชาสัมพันธ์การสนับสนุนทุนวิจัยในหลากหลายช่องทางมากขึ้น เช่น ผ่านช่องทางออนไลน์ ผ่านหน่วยงานเครือข่ายต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้าถึงข้อมูลการสนับสนุนทุนได้มากขึ้น อีกทั้ง ควรมีการกำหนดระยะเวลาการยื่นขอทุนที่ชัดเจนในแต่ละปี การประกาศถึงประเด็นที่ต้องการสนับสนุนทุนวิจัย และการระบุกรอบงบประมาณการสนับสนุนทุนวิจัยที่ชัดเจน เป็นต้น
- สวช. ควรมีการส่งเสริมวัคซีนที่หลากหลาย เพื่อให้การวิจัยและพัฒนาวัคซีนชนิดอื่นๆ นอกเหนือจากวัคซีนป้องกันโรคโควิด 19 เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการวิจัย และเพื่อสร้างความมั่นคงทางวัคซีนของประเทศภายหลังจากการระบาดของไวรัสโควิด 19 สิ้นสุดลง
- สวช. ควรมีการประสานงานกับหน่วยงานผู้รับทุน เพื่อให้จัดเตรียมข้อมูล และเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการดำเนินโครงการเพื่อความรวดเร็วของการดำเนินงาน
- สวช. ควรมีการตั้งเป้าหมายในการให้ทุนวิจัยอย่างชัดเจนว่าต้องการเห็นและวัดผลสัมฤทธิ์อย่างไร ภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด เพื่อทาง สวช. เพื่อนำงานวิจัยที่ให้ทุนไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนได้อย่างแท้จริง
- สวช. ควรทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการบริหารจัดการ และประสานงานระหว่างหน่วยงานผู้รับและผู้ให้ทุนในด้านการวิจัยและพัฒนาวัคซีน เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมถึงการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
- สวช. ควรมีการสนับสนุนการให้ทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพราะการศึกษาวิจัยด้านวัคซีนในบางประเด็นอาจไม่สามารถสรุปผลหรือเห็นผลสัมฤทธิ์ได้ภายในเวลา 1 ปี การวิจัยทางด้านวัคซีนต้องใช้ระยะเวลายาวนานและงบประมาณสูง หากสถานการณ์ยังคงดำเนินต่อไปเช่นนี้อาจมีผลให้การวิจัยต้องยุติลง หรือไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ของโครงการที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้
- สวช. ควรเพิ่มบทบาทในการเป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการผลิตวัคซีนของประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์ในด้านการพัฒนาศักยภาพในภาพรวมของประเทศ รวบรวมกลุ่มผู้ผลิต วิจัย และพัฒนาวัคซีนทั้งภาครัฐและเอกชนให้ทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างศักยภาพที่เข้มแข็งอย่างชัดเจน โดยกำหนดนโยบาย ทิศทาง ประเด็นยุทธศาสตร์ในภาพรวม และมีแผนงานที่บูรณาการหน่วยงานต่างๆ ให้พัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการเป็นศูนย์ข้อมูลด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านวัคซีน
- สวช. ควรมีการจัดทำแผนงานส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานทางวัคซีนระยะยาว และมีการกระจายแหล่งงบประมาณให้มากขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงในการไม่มีงบประมาณส่งเสริมหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. การดำเนินงานสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญด้านวัคซีน และประสานงานหรือร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ สถาบันการศึกษา องค์กรระหว่างประเทศ หรือองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเกี่ยวกับวัคซีน ผลการสำรวจจากเครือข่ายต่างๆ พบข้อเสนอแนะทั้งในด้านของนโยบาย และกระบวนการดำเนินงานของ สวช. โดยในด้านนโยบาย มีข้อคิดเห็นสำคัญคือ

- สวช. สามารถขับเคลื่อน (mobilize) ศักยภาพของเครือข่ายต่างๆ ในระบบวัคซีนน้อยกว่าที่คาดหวัง โดยเฉพาะการทำให้ผู้เกี่ยวข้องในระบบนิเวศต่างๆ ทั้งมหาวิทยาลัยและอื่นๆ ได้รับการพัฒนาและผลักดันไปในทิศทางชัดเจนสอดคล้องกัน
- สวช. ควรมีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างทันสมัย การณ์ และเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาวัคซีนของประเทศ โดยเสนอให้มีการจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้การพัฒนาวัคซีนในการรับมือกับโรคระบาด รวมทั้งการรับมือกับเชื้อประจำถิ่นได้อย่างต่อเนื่อง
- นอกจากนี้ ผู้บริหารควรผลักดันให้ สวช. เป็นหน่วยงานหลักในการวิจัยและพัฒนาวัคซีนและ ศูนย์รวมองค์ความรู้ สร้างความร่วมมือหน่วยงานวางแผนการวิจัยและพัฒนาวัคซีนของประเทศ ทั้งระบบ เพื่อต่อยอดให้การวิจัยและพัฒนาวัคซีนสามารถนำไปสู่การผลิตและสร้างความมั่นคงทางด้านวัคซีน
- สวช. ควรมีแผนงานแม่บทในระยะยาวที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพในการวิจัยและพัฒนาทางด้านวัคซีนของประเทศ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการได้อย่างสอดคล้องสนับสนุนกันและกันตั้งแต่ต้นน้ำไปถึงปลายน้ำ มีเป้าหมายและ road map ในการพัฒนาที่ชัดเจน ทำให้การวิจัยและพัฒนาวัคซีนสามารถนำไปสู่การผลิตและสร้างความมั่นคงทางด้านวัคซีนได้จริง
- การดำเนินงานที่ผ่านมามีทิศทางในระยะยาวไม่แน่นอน จะเห็นได้จากการให้ทุนวิจัยซึ่งส่วนใหญ่จะทุ่มทุนไปกับเรื่องที่เป็นประเด็นในขณะนั้นมากเกินไป ตัวอย่างเช่น ในช่วงนี้จะใช้เงินทุนไปกับ วัคซีน COVID-19 ส่งผลให้โครงการอื่นๆ ที่สำคัญเช่นการวิจัยวัคซีนของเชื้อประจำถิ่น เช่น ไข้เลือดออก วัณโรค ถูกให้ความสำคัญน้อยลง ส่งผลให้การวิจัยและพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ระบบงบประมาณในการให้ทุนมีความไม่แน่นอน

ส่วนในด้านกระบวนการดำเนินงาน มีข้อคิดเห็นที่สำคัญคือ

- สวช. มีกระบวนการทำงานอยู่ในกรอบระเบียบของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในด้านกระบวนการ เอกสารต่างๆ ซึ่งมีขั้นตอนและรายละเอียดจำนวนมาก อาจทำให้ขาดความยืดหยุ่นในบางงาน มีความเป็นอิสระน้อย และมีผลให้การดำเนินงานไม่รวดเร็วเท่าที่ควร ควรปรับระเบียบขั้นตอนให้แตกต่างจากหน่วยงานราชการ มีความสะดวกมากขึ้น
- มีการมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ในด้านการส่งเสริมการดำเนินงานในลักษณะความร่วมมือ การลงทุนร่วมระหว่างภาครัฐและเอกชน (public private partnership) วิเคราะห์ปรับปรุงระเบียบ กฎหมาย ให้เอื้อต่อการดำเนินงานดังกล่าว และมีแนวคิดในการส่งเสริมการดำเนินงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น ให้เพิ่มขีดความสามารถต่างๆ เช่น สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญโดยให้แรงจูงใจที่แข่งขันกับตลาดได้ การร่วมมือระหว่างภาคเอกชนในประเทศต่างๆ เพื่อสร้างพันธมิตรเชิงธุรกิจ ทั้งนี้ นอกเหนือจากให้ทุนแล้วอาจช่วยทำการประสานงาน เชื่อมโยงกับตัวแทนภาครัฐ การส่งเสริมผู้ผลิตในประเทศโดยให้สิทธิพิเศษ เพื่อเร่งให้เกิดการดำเนินงานดังกล่าวได้มากขึ้น

4. ผลการสำรวจความพึงพอใจพบว่า มีปัญหาการใช้งานของระบบฐานข้อมูลที่ต้องปรับปรุง ได้แก่ คุณภาพของเนื้อหา ความสวยงาม ของรูปแบบการแสดงผลข้อมูล Dashboard ระบบนำทาง หรือการค้นหา สำหรับการเข้าถึงข้อมูล ช่องทางดาวน์โหลด หรือบันทึกข้อมูลไปใช้ต่อ และมีข้อเสนอแนะเพิ่มดังนี้

- ระบบการลงทะเบียนควรมีการยืนยันเข้าใช้ระบบทันที และควรมีเนื้อหาครบถ้วนครอบคลุมทุกวัคซีน
- ระบบข้อมูลและบริหารจัดการวัคซีนควรมีให้มีการใช้งานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ควรมีข้อมูลด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัคซีนเพิ่มเติม และปรับปรุงระบบให้เร็วขึ้น

นอกจากนั้น สวช. ควรมีแผนงานที่ชัดเจนในด้านการนำร่างนโยบายด้านทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้ประโยชน์ การบริหารทรัพย์สินทางปัญญาที่ได้จากงานวิจัยเพื่อให้ได้ผลงานวิจัยไปขับเคลื่อน ทำให้ได้ผลผลิตทางวัคซีน สร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงทางด้านวัคซีน

5. สำหรับด้านการสื่อสารของ สวช. ต่อประชาชน ประเด็นสำคัญคือการทำให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการมารับวัคซีนที่เหมาะสม เนื่องจากพบว่ายังมีประชาชนจำนวนมากในพื้นที่ต่างๆ ไม่ได้รับวัคซีนป้องกันโรคต่างๆ ตามที่ควรจะเป็น หากมีการนำข้อมูลที่จัดเก็บไว้มาวิเคราะห์ให้พบว่าพื้นที่ใดมีปัญหา และปัญหานั้นเกิดจากสิ่งใด เช่น การเข้าถึงวัคซีน การไม่เห็นความสำคัญของการได้รับวัคซีน ความเชื่อผิดเกี่ยวกับการรับวัคซีน ซึ่งหากเกิดจากการขาดการสื่อสารที่ดี สวช. ควรทำการปรับปรุงให้ประชาชนเกิดความเข้าใจ เพื่อสามารถรับวัคซีนที่ช่วยป้องกันความเสี่ยงในการเกิดโรคได้ตามความเหมาะสม

ผลจากการสำรวจพบว่าช่องทางที่ถูกนำมาใช้สื่อสารและมีประชาชนเข้าถึงมากที่สุดคือช่องทาง Social Media ทาง Facebook สถาบันวัคซีนแห่งชาติ จากการสำรวจพบว่า มีประชาชนให้ความสนใจพอสมควร แต่ยังไม่มากนักเมื่อเทียบกับเพจของหน่วยงานอื่น เช่น ไทยรัฐสู้โควิด โดยสังเกตจากยอดไลค์และจำนวนผู้มาให้ความคิดเห็น ส่วนในด้านรูปแบบการนำเสนอ แม้ว่าจะมีลักษณะการนำเสนอหลายรูปแบบ แต่มีจำนวนมากที่มีข้อความเป็นตัวหนังสือ โดยมีการสร้างภาพกราฟิกที่ทำให้เกิดการเน้นข้อความสำคัญที่ต้องการสื่อสารเป็นพิเศษไว้บ้างแต่ไม่มากนัก

ในช่วงที่มีการระบาดของโรคโควิด 19 พบว่า Facebook ของ สวช. ยังไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่มากเท่าที่ควร จะเห็นได้ว่าในบางกรณีที่ประชาชนสอบถาม ผู้ตอบที่ตอบคือประชาชนรายอื่นๆ ซึ่งมาให้ข้อมูลคำตอบกันเอง ซึ่งอาจเป็นข้อมูลที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนได้ เนื่องจากแทบไม่มีผู้ดูแลเพจ (admin) มาตรวจสอบหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม

นอกจากนั้น การสื่อสารไปยังประชาชนในกลุ่มบุคคลทั่วไป ยังไม่กว้างขวาง ประชาชนยังใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มากกว่า แม้ว่าจะยังไม่น่าเชื่อถือมากเท่ากับข้อมูลจาก สวช. การประชาสัมพันธ์ที่ สวช. ต้องการให้แพร่หลาย เช่น คลิปไวรัล ยังไม่แพร่หลายมากตามที่ตั้งใจไว้

แม้ว่า สวช. ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่งข่าว มีหลายประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน นำเอาข้อมูลจากแหล่งข่าวอื่นๆ ของภาครัฐมาเผยแพร่ไว้ อย่างไรก็ตามควรมีการรวบรวม จัดกลุ่ม จัดทำช่องทางเมนูให้ประชาชนเข้าไปค้นหาได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องรอให้มีการโพสต์ในบางวัน

ในด้านของความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท สวช. ในการจัดหาวัคซีนโควิด 19 ผลการสำรวจพบว่าประชาชนจำนวนมากยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ สวช. ในการจัดหาวัคซีน อยู่ในหลายประเด็น บางกรณีมีความคาดหวังให้ สวช. ดำเนินงานในกิจกรรม หรืองานที่ไม่ใช่บทบาท หน้าที่หรือภารกิจของ สวช. เช่น การคัดเลือกวัคซีนที่จะนำมาใช้ การกระจายวัคซีน การตรวจสอบคุณภาพผลข้างเคียงของวัคซีน ดังนั้น สวช. จึงควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบบทบาทที่ชัดเจนมากขึ้นในอนาคต

6. การส่งเสริม สนับสนุน หรือดำเนินการให้มีการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้านวัคซีนของประเทศ

ในปี 2564 มีการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรของสถาบันวัคซีนแห่งชาติประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากจะช่วยให้สามารถวางแผนงานในระดับประเทศในการพัฒนาบุคลากร ทำให้มีการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เลือกลำดับความสำคัญ (priority) ได้ชัดเจน และมีประเมินและเติมเต็มศักยภาพบุคลากรได้โดยมีทิศทางชัดเจนขึ้น ช่วยสนับสนุนการจัดทำและดำเนินงานตามแผนความมั่นคงของประเทศได้

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานในอนาคต ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจทำให้แผนไม่บรรลุเป้าหมาย มีแผนงานสำรองไว้หากการพัฒนาไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินงานในระยะยาว จึงมีความไม่แน่นอนบางประการ

6.2 การประเมินด้านประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์กร

ที่ปรึกษามีข้อสังเกตว่าทาง สวช. ควรจะมีการนำข้อมูลและผลการวิเคราะห์ด้านต่างๆ เช่น ผลการสำรวจความพึงพอใจ บทเรียนจากการไม่บรรลุผลสำเร็จ การวิเคราะห์ความเสี่ยง มาใช้ในการจัดทำหรือปรับปรุงแผนการดำเนินงานมากขึ้น ทั้งนี้ หากเป็นไปได้ ในช่วงของการจัดทำแผนงานอาจมีวาระของการนำเอาผลการศึกษาที่ผ่านมา ผลการสำรวจต่างๆ เช่น ผลการสำรวจความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น ภาพลักษณ์ มาสกัดประเด็นข้อสังเกต ข้อควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะที่สำคัญ มาปรึกษาหารือในการประชุมจัดทำแผนว่าจะนำเอาผลเหล่านี้มาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานอย่างไร และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านใด

สำหรับการดำเนินงานในประเด็นใดที่ไม่บรรลุผล หรือ บรรลุผลแต่มีอุปสรรค ปัญหา ที่ต้องแก้ไข อาจทำการถอดบทเรียน การใช้กระบวนการ AAR ซึ่งเป็นการทบทวนผลการดำเนินงาน และนำปัญหา อุปสรรคและความเสี่ยงต่างๆ มาช่วยในการทำให้เกิดการเรียนรู้ ป้องกันการผิดพลาด นำเอาบทเรียนที่ดีมาใช้ในการดำเนินงานอื่นๆ ต่อไป

นอกจากนี้ ในบางประเด็นที่มีผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากที่มีความคิดเห็นหลากหลาย และมีส่วนสำคัญในการร่วมปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสำเร็จในภาพรวม อาจมีการเปิดเวทีเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องภายนอก เครือข่ายต่างๆ ได้มาหารือร่วมกัน

สำหรับการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น สิ่งที่ได้จัดทำยังเป็นลักษณะของการติดตามปัญหา นำปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วมาทำการหารือเพื่อแก้ไขเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้แนวทางการประเมินความเสี่ยงควรเป็นการคาดเดาปัญหาที่ยังไม่เกิดแต่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบต่อตัวองค์กรหรือต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อนำมาหาแนวทางการป้องกันหรือแก้ไขปัญหา ซึ่ง สวช. ควรมีการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ รวมทั้งประเมินความรุนแรงตามหลักการที่เหมาะสม เพื่อทำการบริหารจัดการก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น รวมทั้งความเสี่ยงในหลายๆ ด้านนอกเหนือจาก Operation Risk ด้วย

ในการบริหาร ติดตาม จัดสรรทรัพยากร ในการดำเนินงาน อาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยในการจัดการ เช่น ระบบ ERP หรือระบบอื่นๆ ที่ช่วยให้เห็นการทำงาน ติดตามงาน สั่งการ ฐานข้อมูลการดำเนินงาน การประมวลผลให้เป็นข้อสรุปสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร ฯลฯ ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความผิดพลาดน้อย

2. การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management : KM) สวช. ยังอยู่ในระดับการเริ่มต้นดำเนินการ จึงควรมีการจัดทำระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ ให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยเริ่มจากขั้นตอนการระบุงค์ความรู้ที่จำเป็น (Knowledge Mapping) เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำ หรือกำหนดหัวข้อในการบริหารจัดการองค์ความรู้ และ Knowledge Mapping ซึ่งเป็นแผนระยะยาวขององค์กรต่อไป

นอกจากนั้น หากมีการจัดทำสมรรถนะรายตำแหน่ง ซึ่งมีการระบุทักษะ องค์ความรู้ คุณลักษณะของแต่ละตำแหน่ง จะช่วยเป็นแนวทางให้ทราบองค์ความรู้ที่จำเป็นได้ชัดเจนขึ้น อาจนำมาใช้ในการดำเนินการบริหารจัดการองค์ความรู้ต่อไป จึงควรมีการกำหนดสมรรถนะ (competency) และระบุสมรรถนะด้านองค์ความรู้ประจำตำแหน่ง รวมทั้งการประเมินช่องว่างทางสมรรถนะ จะช่วยนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนา ตามระบบ Knowledge Management ได้

นอกจากนั้น อาจมีการกำหนดกระบวนการ เพื่อทำให้องค์ความรู้ที่พัฒนาหลังจากเกิดจากการทำงาน (Knowledge Creation) ตัวอย่างเช่น มีการจัดทำกิจกรรมเพื่อทบทวนการทำงานในช่วงที่ผ่านมา การทำ After Action Review (AAR) โดยอาจจะเป็นการจัดทำในหน่วยงาน หรือทำร่วมกับหน่วยงานเครือข่าย เพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ อันเกิดขึ้นหลังจากนำไปปฏิบัติแล้วอย่างต่อเนื่อง

3. ในด้านของการกำกับดูแลของคณะกรรมการ จากเกณฑ์การประเมินของ สำนักงาน ก.พ.ร. ในปี 2562-2564 พบว่า หลังจากที่ สวช. ได้รับการประเมินแล้ว ได้ทำการปรับปรุงเพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดหรือไม่สอดคล้องกับกรอบการประเมิน ทำให้ผลการประเมินปีต่อไปไม่มีประเด็นปัญหาในส่วนนั้นซ้ำอีก อย่างไรก็ตามในแต่ละปีอาจมีประเด็นการประเมินใหม่ หรือรายละเอียดใหม่ ที่เพิ่มเติมจากปีก่อนหน้า ทำให้มีบางประเด็นที่ สวช. ต้องมีการดำเนินงานเพิ่มเติมต่อไป ตัวอย่างเช่น ในปี 2564 มีเกณฑ์การประเมินเรื่องหัวข้อการบริหารจัดการความรู้ และการกำกับให้องค์การมหาชนมีกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่ง สวช. ยังไม่สามารถบรรลุผลตามเกณฑ์ จึงเป็นสิ่งที่ สวช. ควรจะได้มีการดำเนินการ

4. สวช. อาจมีการหาวิธีการเพิ่มศักยภาพด้านบุคลากร เช่น การทำงานแบบรายโครงการ (project base) จ้างบุคลากรภายนอก (outsourse) มาดำเนินการมากขึ้น การมุ่งใจในการเติบโตโดยมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่รวดเร็วสำหรับผู้ที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรโดยใช้แรงจูงใจให้มีการพัฒนาสมรรถนะที่จัดทำอย่างชัดเจน การเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะใหม่ (up-skill re-skill new-skill) โดยมีแผนงานที่ชัดเจน

หมายเหตุ * รายงานการประเมินผลจะถูกนำเสนอในที่ประชุม คณะกรรมการบริหารสถาบันวัคซีนแห่งชาติ ครั้งที่ 10/2565 ในวันที่ 21 ตุลาคม 2565



สถาบันวัคซีนแห่งชาติ
National Vaccine Institute

อาคาร 4 ชั้น 5 สถาบันบำราศนราดูร ซอยติวานนท์ 14
ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
โทรศัพท์: (+66)0 2580 9729-31 โทรสาร: (+66)0 2580 9732
www.nvi.go.th