



รายงานผล การบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
ปีการศึกษา 2562

คำนำ

รายงานผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา ปีการศึกษา 2562 เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) คือ

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

สารสนเทศจากรายงานนี้ สถาบันวิจัยและพัฒนาสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการในระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการโดยไม่มีปัจจัยทางลบที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน

สถาบันวิจัยและพัฒนา

ผลการบริหารความเสี่ยง
สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
ปีการศึกษา 2562

1. บทนำ

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปี 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปรับปรุงองค์กร โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินการและผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจะส่งเสริมให้แต่ละส่วนราชการมีความเข้าใจ และนำเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ

ในปีงบประมาณ 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level หรือเกณฑ์ FL) เพื่อเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรซึ่งถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงทีละขั้น ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จะทำให้ส่วนราชการสามารถยกระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

สำหรับการดำเนินการตามเกณฑ์ดังกล่าว ส่วนงานราชการจะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการหรือเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
- 2) การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 4) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
- 5) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
- 6) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
- 7) การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนปีการศึกษา 2562 เป็นการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบว่าผลการดำเนินการเป็นอย่างไร และ ยังมีความเสี่ยงใดหลงเหลืออยู่เพื่อจะได้

ดำเนินการควบคุม ป้องกันเพื่อให้การ ดำเนินงานตามภารกิจด้านการวิจัยและการบริการวิชาการของ สถาบันวิจัยและ พัฒนา มหาวิทยาลัยหมูป้านจอมบึงบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และสามารถ ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยให้ บรรลุผล

2. พันธกิจของสถาบันวิจัยและพัฒนา

ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) มีจุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจ เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมาย ตามพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร

1. กลยุทธ์การพัฒนาด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมูป้านจอมบึง

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมูป้านจอมบึงได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาด้านการวิจัยไว้ในแผน กลยุทธ์พัฒนาไว้ดังต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 วิจัยอย่างมีคุณภาพ

- 1) กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยเพื่อรับใช้ท้องถิ่น และ นำงานวิจัยไปใช้พัฒนากระบวนการเรียนการสอน
- 2) กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจสำหรับคณาจารย์และนักศึกษาให้ผลิตผลงานวิจัยที่มี คุณค่าสู่สังคม

2. พันธกิจของสถาบันวิจัยและพัฒนา

แผนปฏิบัติการของสถาบันวิจัยและพัฒนา ได้กำหนดพันธกิจด้านการวิจัยซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การ พัฒนาด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

ด้านการวิจัย

- 1) พัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- 2) เสริมสร้างและพัฒนานักวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
- 3) สร้างเครือข่ายภาคีการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
- 4) สนับสนุนการวิจัยตามยุทธศาสตร์การวิจัยแห่งชาติ เพื่อรองรับการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน สนองความต้องการของท้องถิ่นและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
- 5) ส่งเสริมการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
- 6) ส่งเสริมการบูรณาการการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ
- 7) ส่งเสริมการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

3. การบริหารความเสี่ยงของสถาบัน

ระบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา มีดังนี้

ขั้นตอน	Flowchart	กิจกรรม
แต่งตั้งคณะกรรมการ		
1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)		การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกแผนงาน/โครงการที่มีความสอดคล้อง และมีผลกระทบกับประเด็นยุทธศาสตร์
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)		การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น 1. Strategic Risk : (S) 2. Operational Risk : (O) 3. Financial Risk : (F) 4. Compliance Risk : (C)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)		- วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) 4 ระดับ คือ 1. ความเสี่ยงสูงมาก 16-25 คะแนน 2. ความเสี่ยงสูง 10-15 คะแนน 3. ความเสี่ยงปานกลาง 5-9 คะแนน 4. ความเสี่ยงต่ำ 1-4 คะแนน
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)		1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง 2. การควบคุมความสูญเสีย 3. การรับความเสี่ยงเอาไว้เอง 4. การถ่ายโอนความเสี่ยง
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)		การกำหนดกิจกรรม หรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้ และต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรม ตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยง
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)		การเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงาน
7. การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)		การติดตามและประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ และมีการปฏิบัติตามจริง สามารถลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
สรุป และปรับปรุงแก้ไข		

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกประเด็น/แผนงาน/โครงการที่มีความสอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ และได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับแรก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ครบถ้วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง และความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบายแล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจการตามแผนที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification) การวิเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้นำ แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละแผนงาน/โครงการ โดยควรคำนึงถึงปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ ซึ่งสัญญาณบ่งชี้อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงที่แผนงาน/โครงการไม่ประสบความสำเร็จ โดยดูทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบในการดำเนินการวิเคราะห์ ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กรกระบวนการ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้ง การทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้วจะต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

1) การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

2) การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3) การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ขั้นตอนมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยมีการเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูล

ด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูล
ด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และทราบข้อมูล
ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ระบบอินทราเน็ต หนังสือเวียน การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร หรือการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 7 การติดตาม และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring) การติดตามและเฝ้าระวัง
ความเสี่ยงโดยการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการ
จัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุง
ความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริง สามารถลด หรือป้องกัน
ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

4. ผลการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารสถาบันวิจัยและพัฒนา ได้วิเคราะห์/ระบุปัจจัยความเสี่ยงโดยใช้ข้อมูล
ประกอบการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงจากสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และประเด็นความ
เสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในปีการศึกษา 2561 ซึ่งจะต้องดำเนินการต่อเนื่องในปีการศึกษา 2562 คือ ด้านการ
ประเมินผลลัพธ์และผลกระทบจากการวิจัยเชิงพื้นที่

ประเด็น ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการ ความเสี่ยง	แผนงาน/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ
1. ด้านการ ประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบ จากการวิจัยเชิง พื้นที่	1.1 การที่นักวิจัย ขาดทักษะด้านการ ประเมินผล งานวิจัยเชิงพื้นที่ 1.2 การที่ภาคี เครือข่ายใน กระบวนการวิจัย เชิงพื้นที่ไม่มีส่วน ร่วมในการ ประเมินผล	การลด/ ควบคุม	1.1 การเพิ่ม ความรู้และ ทักษะด้านการ ประเมินการ เปลี่ยนแปลง เชิงพื้นที่ 1.2 การติดตาม นักวิจัยด้าน การประเมิน แบบเสริมพลัง และแบบมี ส่วนร่วม	ผู้อำนวยการ สวพ.	ตลอด ปีการศึกษา 2562

ผลการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิด
เหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่
ยอมรับได้ โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ได้มี

แนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรที่ชัดเจน และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานอย่างชัดเจนและสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจและปฏิบัติ

ผลการบริหารเพื่อการลดและควบคุมความเสี่ยง มีดังนี้

1. การเพิ่มความรู้และทักษะด้านการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ อาจใช้แนวคิดด้านการประเมินการเปลี่ยนแปลงโดยการให้ความสำคัญกับรายละเอียดใน 2 ประเด็นที่สำคัญ คือ อะไรเป็นสาเหตุ (why) ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริบทของโครงการ และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างไร (how) โดยให้ความสำคัญกับการเขียนแผนที่เพื่อเติมเต็มส่วนกลางที่หายไป (missing middle) ระหว่างการดำเนินการ (activities or intervention) กับเป้าหมายที่ต้องการ (desired goals) โดยการเติมเต็มดังกล่าวเริ่มต้นด้วยการระบุเป้าหมายที่ต้องการ (long-term goals) อย่างชัดเจน จากนั้นย้อนกลับเพื่อระบุเงื่อนไขที่จำเป็นที่จะเกิดเป็นผลลัพธ์ (outcomes) ที่จะต้องมีมาก่อน รวมทั้งรูปแบบที่ผลลัพธ์มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุ โดยกรอบของผลลัพธ์ (outcome framework) นี้จะนำไปสู่การระบุกิจกรรมที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์นั้นและนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามลำดับ ดังนั้น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการระบุถึงเป้าหมายที่ต้องการ วิธีการไปถึงเป้าหมายอย่างเป็นลำดับขั้นเชิงสาเหตุซึ่งจะช่วยให้เห็นเหตุผลและรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การนำแนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงไปใช้นั้นโดยทั่วไปจะมีการดำเนินการที่เป็นกิจกรรมหลักอยู่ 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การระบุเป้าหมายระยะยาวที่ต้องการ (long-term goals)
- 2) การเขียนแผนที่ย้อนกลับ (backward mapping) กระบวนการนี้เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายระยะยาวโดยเชื่อมโยงเงื่อนไขที่ต้องมีมาก่อนซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีในการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งให้คำอธิบายเชิงสาเหตุ (why) ของเงื่อนไขที่ต้องมีมาก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเริ่มจากคำถามที่ว่า “อะไรเป็นเงื่อนไขที่จำเป็น” ที่จะต้องเกิดขึ้นก่อนสำหรับเป้าหมายจากการเป้าหมายระยะยาวไปสู่การเปลี่ยนแปลงขั้นกลาง และการเปลี่ยนแปลงขั้นเริ่มต้น (intermediate and early-term changes)
- 3) การกำหนดสิ่งที่จำเป็นต้องมี (basic assumption) ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่มีความจำเป็นสำหรับความสำเร็จของโครงการ โดยมีบทบาทเหมือนเป็นเงื่อนไขที่ต้องมีมาก่อน (precondition) ที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จ ซึ่งองค์ประกอบด้านนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ (crucial) ในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องมีจึงมีบทบาททั้งการเป็นเงื่อนไขจำเป็นที่จะต้องมีก่อนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเป็นการเชื่อมต่อระหว่างกิจกรรมกับผลลัพธ์
- 4) การระบุการดำเนินการหรือการริเริ่ม (intervention) เพื่อให้ได้รับการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ โดยการริเริ่มดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนร่วม (partner) หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการจะต้องทำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสภาพ (state) หรือสถานการณ์ (condition) ในระดับผลลัพธ์ (outcome)
- 5) การพัฒนาตัวชี้วัด (indicator) เพื่อวัดผลลัพธ์ในการประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมหรือการดำเนินการที่ริเริ่ม โดยตัวชี้วัดนี้จะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่วัดการบรรลุเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณ (นับได้)

หรือในเชิงคุณภาพ (บรรยายรายละเอียด) โดยตัวชี้วัดในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ การระบุผู้ที่จะได้รับเป้าหมาย (population) ระดับของการบรรลุเป้าหมาย (target) คุณภาพของการบรรลุเป้าหมาย (threshold) และช่วงเวลาของการบรรลุเป้าหมาย (timeline)

6) การเขียนรายละเอียด (narrative) เพื่ออธิบายการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล (logic) ของการดำเนินการ

2. การติดตามนักวิจัยด้านการประเมินแบบเสริมพลังและแบบมีส่วนร่วม โดยองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วม

1. การมีทัศนคติที่เหมาะสม ผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินควรมีความเข้าใจในฐานแนวคิดของการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมว่ามีใช้การดำเนินหรือจับผิด แต่เป็นกระบวนการที่เห็นความสำคัญของศักยภาพของมนุษย์ และเคารพในศักดิ์ศรีของตนและผู้อื่น ผู้ร่วมประเมินมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน สามารถตกลงกันได้

2. การคำนึงถึงความหลากหลายของผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรมีตัวแทนในทุกกลุ่มทั้งแหล่งทุน ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มเป้าหมาย หน่วยงานราชการ องค์กรภาคีเครือข่าย ซึ่งควรระบุนโยบายรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มไว้ให้ชัดเจน

3. การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการกระตุ้น สร้างโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความคิดเห็น และเสริมบรรยากาศของการเรียนรู้

4. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนโดยใช้แนวทางการเรียนรู้จากประสบการณ์ และแนวทางการสร้างกระบวนการกลุ่ม โดยเริ่มจากการให้คิดคนเดียวก่อน แล้วนำความคิดของตนไปแลกเปลี่ยนในกลุ่มย่อย นำเสนอแลกเปลี่ยนในกลุ่มใหญ่ เกิดเป็นข้อสรุปของกลุ่ม

5. การนำผลการติดตามประเมินผลมาใช้ประโยชน์

3. การถอดความรู้เรื่องเทคนิคการกำหนดโจทย์วิจัยเชิงพื้นที่

1) สถาบันวิจัยและพัฒนาดำเนินกิจกรรมการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะจากผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นความรู้ที่กำหนด และเผยแพร่ไปสู่บุคลากรเป้าหมายที่กำหนด โดยการจัดกิจกรรมประเมินผลกระทบและการถอดบทเรียนจากชุดโครงการสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากจากพืชเศรษฐกิจชุมชนสับปะรดจังหวัดราชบุรี

2) ความรู้ที่สำคัญจากการถอดความรู้เรื่องเทคนิคการกำหนดโจทย์วิจัยเชิงพื้นที่ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับโจทย์วิจัยเชิงพื้นที่ (โจทย์ ABC) โดยโจทย์ ABC จะต้องให้ความสำคัญกับบริบททางสังคม (social context) เป็นเรื่องที่เข้าใจเฉพาะ “คนใน” เท่านั้น และเนื่องจากบริบทความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นเงื่อนไขและปัจจัยสำคัญต่อการทำงานวิจัย ABC ดังนั้น นักวิจัยจึงต้องรับฟังเรื่องราวจากพื้นที่ ดีความอย่างรอบคอบ และควรยืนยันความถูกต้องจากพื้นที่ ให้พื้นที่กำหนดเป้าหมายเอง งานของนักวิจัย คือ ประมวลข้อมูลพื้นที่ และเป้าหมายมาเป็นโจทย์วิจัย แล้วให้พื้นที่กำหนดโจทย์วิจัยด้วยตนเอง ดังนั้น งานวิจัย ABC จึงมีลักษณะที่

กลไกและพื้นที่ (ชุมชน) มีส่วนร่วมในการตั้งโจทย์ กลไกพื้นที่ที่มีส่วนร่วมทำวิจัย และเกิดความยั่งยืนจากการที่มีคนรับเอาความรู้ไปปฏิบัติ

3) มีการจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) และการเข้าถึงความรู้ โดยกิจกรรมสำคัญในขั้นตอนนี้คือการปรับปรุงเอกสารข้อมูลที่ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วโดยการทบทวนและปรับปรุงเอกสารที่ต้องการจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการดำเนินงานด้านการเข้าถึงความรู้ (knowledge access) นั้น สถาบันวิจัยและพัฒนาดำเนินการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบของเอกสารและระบบอิเล็กทรอนิกส์ (website) และการเผยแพร่องค์ความรู้สู่คณาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในรูปแบบของเอกสารแผ่นพับ (newsletter)

4. โครงการพัฒนานักวิจัยด้านการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยเชิงพื้นที่

สถาบันวิจัยและพัฒนาได้จัดให้มีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การเขียนบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติเพื่อให้นักวิจัยมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องแหล่งตีพิมพ์หรือเผยแพร่ซึ่งประกอบด้วยการประชุมวิชาการระดับชาติ (National Conference) วารสารวิชาการระดับชาติ (National Journal) การประชุมวิชาการระดับนานาชาติ (International Conference) วารสารวิชาการระดับนานาชาติ (International Journal) ซึ่งแต่ละประเภทการตีพิมพ์เผยแพร่จะมีข้อกำหนดในเรื่องภาษาที่ใช้และความยาวของบทความวิจัยต้นฉบับที่แตกต่างกัน รวมทั้งแหล่งตีพิมพ์หรือเผยแพร่ของแต่ละประเภทเพื่อให้นักวิจัยสามารถเลือกได้ตรงกับความมุ่งหมายต่อไป

สรุปผลการดำเนินการ

การดำเนินการตามแผนงานและกิจกรรมข้างต้น ช่วยให้เกิดและควบคุมความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในด้านการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบจากการวิจัยเชิงพื้นที่จากระดับสูง ให้ลดลงเป็นความเสี่ยงในระดับต่ำ

ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	ระดับของความเสี่ยง
1. ด้านการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบจากการวิจัยเชิงพื้นที่	2 (ต่ำ) มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย	2 (ต่ำ) มีผลกระทบต่อเป้าหมายน้อย	ต่ำ

5. ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่

ผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนาปีการศึกษา 2562 พบว่า สามารถควบคุมและลดความเสี่ยงในประเด็นความเสี่ยงได้ ในส่วนของความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่นั้น คณะกรรมการบริหารสถาบันวิจัยและพัฒนาได้วิเคราะห์/ระบุปัจจัยความเสี่ยงโดยใช้ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงจากสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และประเด็นความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในปีการศึกษา 2562 ซึ่ง

จะต้องดำเนินการต่อเนื่องในปีการศึกษา 2563 คือ โอกาสของการเกิดผลกระทบจากภายนอกที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานวิจัยเชิงพื้นที่

การประเมินโอกาส ผลกระทบและระดับของความเสียหาย เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ ความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน โดยมีสารสนเทศการประเมินดังต่อไปนี้

ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	ระดับของความเสียหาย
1. โอกาสของการเกิดผลกระทบจากภายนอกที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานวิจัยเชิงพื้นที่	3 (ปานกลาง) มีโอกาสเกิดขึ้น บางครั้ง	5 (สูง) มีผลกระทบต่อเป้าหมายมาก	สูง

การลดความเสี่ยงหรือการควบคุมความเสี่ยงตามประเด็นความเสี่ยงที่กำหนดข้างต้น จะมีถูกดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงและการกำหนดโครงการหรือกิจกรรมลดความเสี่ยงซึ่งจะกำหนดไว้ในแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีการศึกษา 2563 ต่อไป