

การจัดการงานวิจัยสู่ผลลัพธ์และผลกระทบ: แนวคิดและกรณีศึกษา

สมพร อิศวิลานนท์¹

บทนำ

เป็นที่ตระหนักกันดีว่าบทบาทของการวิจัยหรือการลงทุนวิจัยไม่ได้จำกัดอยู่เพียงกิจกรรมของการสร้างข้อความรู้เพื่อการอธิบายข้อปัญหาและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นกับสังคมหรือการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมขึ้นใหม่เพื่อตอบสนองการนำไปใช้ในกิจกรรมการผลิตและการบริโภค แต่ยังหมายรวมถึงกระบวนการนำความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมไปสู่การสร้างสรรคให้เกิดขึ้นเป็นคุณค่าและมูลค่าเกิดเป็นผลลัพธ์และผลกระทบกับสังคมตามมา การวิจัยหรือการลงทุนวิจัยจึงเป็นกระบวนการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นการเสริมสร้างความอยู่ดีกินดีหรือการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของผู้คนในสังคม รวมถึงการเป็นจักรกลในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การจะทำให้โครงการวิจัยหรือแผนงานวิจัย และรวมถึงแผนการพัฒนานำไปสู่การสร้างเป็นผลลัพธ์และผลกระทบตามเป้าหมายที่ต้องการนั้น จำเป็นต้องมีกลไกและกระบวนการจัดการในแต่ละขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้เกิดมีการนำไปใช้ประโยชน์ เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนภายในขอบเขตของเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง

ในบทความนี้จะกล่าวถึงการจัดการงานวิจัยสู่การสร้างผลลัพธ์และผลกระทบโดยแบ่งเนื้อหาออกเป็นสองส่วน ในส่วนที่หนึ่งเป็นการนำเสนอถึงความจำเป็นมาของกรอบคิดเชิงทฤษฎีที่นำมาใช้กับการเชื่อมความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลระหว่างผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้นกับโครงการกับการนำไปใช้ประโยชน์ โดยเริ่มแนวคิดจากวิธีการ Logical Framework และ Outcome Mapping และขยายกรอบคิดสู่วิธีการที่เรียกว่า “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง” หรือ “Theory of Change” ซึ่งกรอบแนวคิดและวิธีการดังกล่าวได้ใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบการวางแผนและการประเมินโครงการวิจัยกันอย่างแพร่หลาย สำหรับในส่วนที่สองจะเป็นการนำเสนอกรณีตัวอย่างของรูปแบบการจัดการชุดโครงการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษา

แนวคิดการเชื่อมโยงการลงทุนในโครงการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์

การลงทุนในโครงการวิจัยเป็นกระบวนการค้นหาข้อเท็จจริง การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และการจัดการองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นกับสังคม ซึ่งองค์ความรู้หรือข้อเท็จจริงที่ได้รับการสะสมในช่วงเวลาต่างๆจะก่อให้เกิดเป็นทุนทางปัญญาและก่อปรขึ้นเป็นสังคมแห่งฐานความรู้ตามมา ประเทศที่มีการสะสมทุนทางปัญญาให้กับสังคมไว้มากหรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าประเทศที่มีฐานการลงทุนทางการวิจัยเพื่อสร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมไว้มากย่อมพัฒนาไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นสังคมที่มีการพัฒนาการในองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง มีระบบและกระบวนการในการนำองค์ความรู้จากการวิจัยไปใช้สร้างเสริมความอยู่ดีกินดีให้กับสังคม ตลอดจนการนำความรู้ไปใช้ในการป้องกันและการแก้ไขปัญหาต่างๆเพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคมได้อย่างเหมาะสม สร้างความก้าวหน้าทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมให้กับประเทศ ในอีกมิติหนึ่งการลงทุนวิจัยจัดเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีจุดมุ่งหวังในการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยที่มีอยู่ (อย่างจำกัด) เพื่อการผลิตหรือการสร้างผลงานที่เป็นองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรม ซึ่งผลผลิตหรือผลงานจากงานวิจัยเมื่อได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์จะ

¹ นักบริหารวิชาการอาวุโส สถาบันคลังสมองของชาติ และผู้ประสานงานสำนักประสานงานวิจัยเชิงนโยบายเกษตรและเสริมสร้างเครือข่ายงานวิจัยเชิงนโยบาย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม หรือเสริมสร้างระดับความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตของคนในสังคมให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น สำหรับรูปแบบแนวคิดหรือวิธีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของการดำเนินการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ที่จะกล่าวถึงในที่นี้ ได้แก่ Logical Framework Outcome Mapping และ Theory of Change

1) Logical Framework

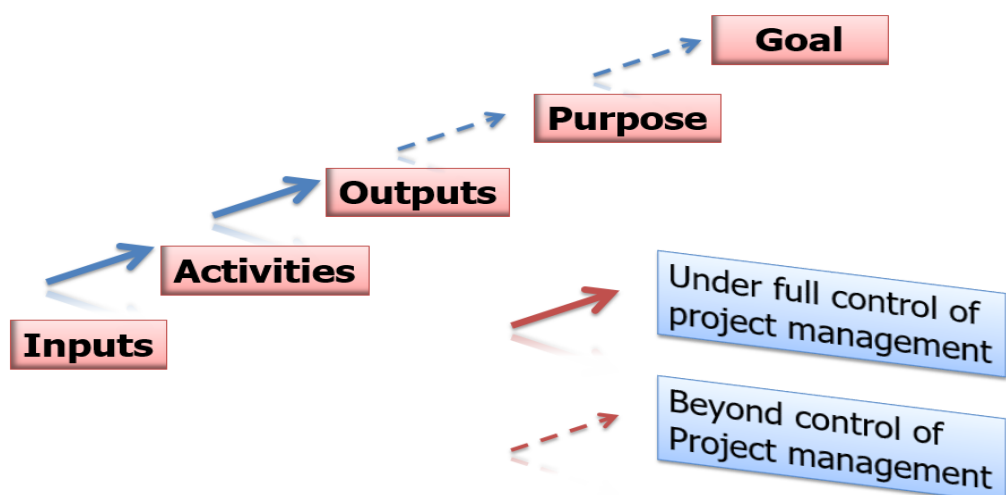
Logical Framework เป็นแนวคิดหรือวิธีที่ใช้หลักตรรกะของความเป็นเหตุและเป็นผลเพื่ออธิบาย เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร (inputs) ที่ใช้และกิจกรรมการจัดการและดำเนินการต่างๆ (activities) ที่เกิดขึ้นภายในโครงการ จัดทำขึ้นเป็นผลผลิตหรือผลงาน (outputs) ตามวัตถุประสงค์ที่โครงการได้ระบุไว้² ไปพร้อมกับความคาดหวัง (expect) ให้ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับ ได้ขยายผลก้าวไปสู่การใช้ประโยชน์เพื่อตอบสนองกับเป้าประสงค์ที่ต้องการและเป้าหมายขั้นสุดท้าย (purposes and goal) ที่อยากจะเห็นหรือพึง อยากรจะให้เกิดขึ้น ตามแนวคิดดังกล่าวได้ผนวกเอามิติการใช้ประโยชน์เข้ามาเป็นเป้าหมายของโครงการที่พึง ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นกับชุมชนหรือสังคมรวมอยู่ด้วยกับการจัดทำแผนและการออกแบบโครงการ ซึ่ง เป้าหมาย ที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นเสมือนการสร้างวิสัยทัศน์หรือ vision ให้กับโครงการขึ้นมาก่อนพร้อมกับการระบุถึง ภารกิจหรือ mission ที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุหรือเกิดขึ้นตามเป้าหมายที่ปรารถนาหรือพึงประสงค์ไว้³

ภายใต้กรอบคิดของ logical Framework ได้จัดแบ่งองค์ประกอบความสัมพันธ์ของโครงการวิจัยหรือ โครงการพัฒนาออกเป็นสองส่วน ส่วนแรกได้แก่ส่วนที่สามารถจัดการและดำเนินการได้เองภายใต้โครงการฯ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทรัพยากรต่างๆทั้งในรูปทรัพยากรมนุษย์ซึ่งได้แก่นักวิจัยผู้ช่วยวิจัย งบประมาณวิจัย ตลอดจนทรัพยากรทุนอื่นๆ เช่น ห้องปฏิบัติการและอุปกรณ์เครื่องมือวิจัย เป็นต้น แล้ว ดำเนินงานตามกิจกรรม (activities) ที่ได้เตรียมไว้หรือได้กำหนดไว้ในโครงการ เช่น การทดลอง การเก็บ ตัวอย่าง การลงพื้นที่เพื่อสำรวจสอบถาม รวมถึงการจัดทำการวิเคราะห์ นำไปสู่การร้อยเรียงเป็นเนื้อหา รูปแบบการประดิษฐ์ขึ้นเป็นนวัตกรรมหรือเทคโนโลยี ตลอดจนการจัดทำขึ้นเป็นรายงานผลที่ได้รับ หรือการ จัดทำขึ้นเป็นหลักสูตร เอกสารวิชาการ เอกสารอบรมและโปสเตอร์ เป็นต้น ส่วนประกอบเหล่านี้เรียกว่าเป็น ผลผลิตหรือผลงานจากโครงการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่โครงการได้ระบุไว้ ขั้นตอนที่ได้กล่าวถึงนี้จัดเป็น ขั้นตอนที่อยู่ในขอบเขตของโครงการที่หัวหน้าโครงการหรือผู้บริหารโครงการสามารถควบคุมได้ สำหรับส่วนที่ สองซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการนำผลผลิตหรือผลงานไปสู่การใช้ประโยชน์ตามเป้าหมายนั้นจัดเป็น ความสัมพันธ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของโครงการ (beyond the project control) (ภาพที่ 1) และ บ่อยครั้งมักจะถูกละเลย ทำให้เกิดเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการเผยแพร่ การยอมรับและการนำไปใช้ประโยชน์ ให้เกิดขึ้นกับภาคีเป้าหมาย⁴

² Ann-Murray Brown Consultancy (2016) Difference between the Theory of Change and Logic Model; <https://www.annmurraybrown.com/single-post/2016/03/20/Theory-of-Change-vsThe-Logic-Model-Never-Be-Confused-Again>

³ Logical Framework Approach ได้รับการพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1969 โดย Leon J. Rosenberg ซึ่งหน่วยงาน the U.S. Agency for International Development (USAID) ได้นำไปใช้เริ่มแรกและได้ขยายตัวออกไปยังองค์กรอื่นๆอย่างแพร่หลาย (https://en.wikipedia.org/wiki/Logical_framework_approach) ในช่วงเวลาต่อมา รวมถึงองค์กรหรือหน่วยงานที่ให้ทุนวิจัยในระดับสากล

⁴ ซึ่งในอดีตได้มีการเปรียบเทียบเสมือนว่าเป็นการทำงานวิจัยแล้วก็เก็บผลงานไว้บนหิ้งและส่วนมากจะไม่มีการจัดการให้ไปสู่ทางหรือ การมีผู้คนนำไปใช้ประโยชน์



ที่มา: ปรับปรุงจาก Keerti Husan Pradhan: <http://slideplayer.com/slide/2329510/>

ภาพที่ 1 แสดงกรอบคิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการลงทุนในโครงการวิจัยกับเป้าหมายที่ต้องการภายใต้ความเป็นเหตุเป็นผล(cause and effect relationship) ตามวิธี Logical Framework

วิธี Logical Framework จึงเป็นหลักคิดที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการโครงการพัฒนาต่างๆโดยที่ผู้ออกแบบและการจัดทำแผนโครงการควรที่จะต้องสะท้อนถึงเป้าหมายและเป้าประสงค์สุดท้ายที่โครงการพึงประสงค์จะให้เกิดขึ้นกับภาคีชุมชนที่เกี่ยวข้อง ไปพร้อมๆกับรูปแบบของกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ ตามแผนงานในโครงการ เพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ภายใต้กรอบของปัจจัยที่มีอยู่อย่างจำกัด วิธี Logical Framework อาจเรียกกันในชื่อ Log Frame หรือ Logic Model⁵ ซึ่งในรายละเอียดของวิธี Logical Framework จะไม่ขอนำมากล่าวถึงในที่นี้⁶ (ท่านที่สนใจติดตามได้จากบทความของ ดร.ปิยะวัติ บุญหลง ในเอกสารเล่มนี้) วิธี Logical Framework ได้เริ่มต้นใช้กับการวางแผนจัดการโครงการพัฒนา ต่อมาได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการโครงการวิจัยหรือแผนงานวิจัยขององค์กรวิจัย ตลอดจนการนำมาใช้เพื่อการประเมินติดตาม(monitoring) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน (implementation) ของหน่วยบริหารงานวิจัย และการประเมินตนเอง (self-assessment) ของนักวิจัย เพื่อการตรวจหาผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์เบื้องต้นเมื่อโครงการได้สิ้นสุดลง เนื่องจากมีรูปแบบของกรอบคิดที่ง่ายต่อการนำไปใช้ปฏิบัติ

แนวคิดตามวิธี Logical Framework แม้จะมีจุดเด่นโดยเฉพาะรูปแบบเชิงตรรกะที่อธิบายความสัมพันธ์เชื่อมโยงด้วยเหตุและผลของการดำเนินโครงการสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ของโครงการ แต่ในทางปฏิบัติวิธี Logical Framework มีข้อจำกัดอันประกอบด้วย (1) วิธีการดังกล่าวเป็นการแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงที่มีลักษณะจำเพาะและไม่ได้นำเสนอรายละเอียดว่าทำไมจึงได้เกิดปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้น (2) ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของภาคีชุมชนที่เป็นเป้าหมาย (3) ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น

⁵ Log Frame Method มักจะใช้เรียกในกรณีที่มีการนำเสนอกรอบแนวคิดความเชื่อมโยงในรูปของ Matrix ส่วน Logic Model มักจะใช้เรียกในกรณีที่มีการนำเสนอกรอบแนวคิดในรูปแบบของ Flow Chart (Ann-Murray Brown Consultancy, 2016)

⁶ ผู้สนใจติดตามได้จาก NORAD (1999) "The Logical Framework Approach," Handbook for objectives-oriented planning .

จากผลผลิตหรือผลงานอันนำไปสู่เป้าหมายเป็นการพิจารณาเฉพาะแต่ความสัมพันธ์โดยเจตนาที่เป็นไปตามลำดับขั้น เช่น หากกิจกรรมทำให้เกิดผลผลิตหรือผลงาน (outputs) แล้ว ผลผลิตหรือผลงานนั้นคาดว่าจะส่งผลต่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์และได้ผลตามเป้าหมายภายใต้ข้อสมมุติ (assumption) ที่กำหนดขึ้น⁷ และ (4) ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับโครงการนั้นพิจารณาจำกัดเฉพาะในขณะที่โครงการได้ดำเนินการอยู่และได้จบลง (intermediate result) แต่ไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ในระยะยาว (long term result) หรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นหลังจากโครงการได้สิ้นสุดไปในระยะหนึ่งแล้ว ซึ่งเป็นประเด็นเรื่องความยั่งยืน (sustainability) ของโครงการ ดังนั้น วิธี Logical Framework เมื่อนำไปใช้ในการประเมินหาผลประโยชน์จากโครงการวิจัยย่อมจะแสดงผลประโยชน์ในแบบเฉพาะเจาะจงและบ่งบอกแต่เพียงระดับหรือสถานภาพหรือสภาวะที่เปลี่ยนไป (state or condition change) แต่ไม่ได้ให้รายละเอียดว่าการเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งเกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งอาจไม่เหมาะสำหรับการนำไปใช้เพื่อการออกแบบวางแผนหรือการประเมินผลสำเร็จและผลกระทบของโครงการวิจัยที่มีความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง หรือโครงการที่มีหลากหลายเส้นทางสู่การเปลี่ยนแปลง (multiple pathways to change) ในผลลัพธ์ และผลกระทบในเชิงมหภาค (macro-level)

2) Outcome Mapping:

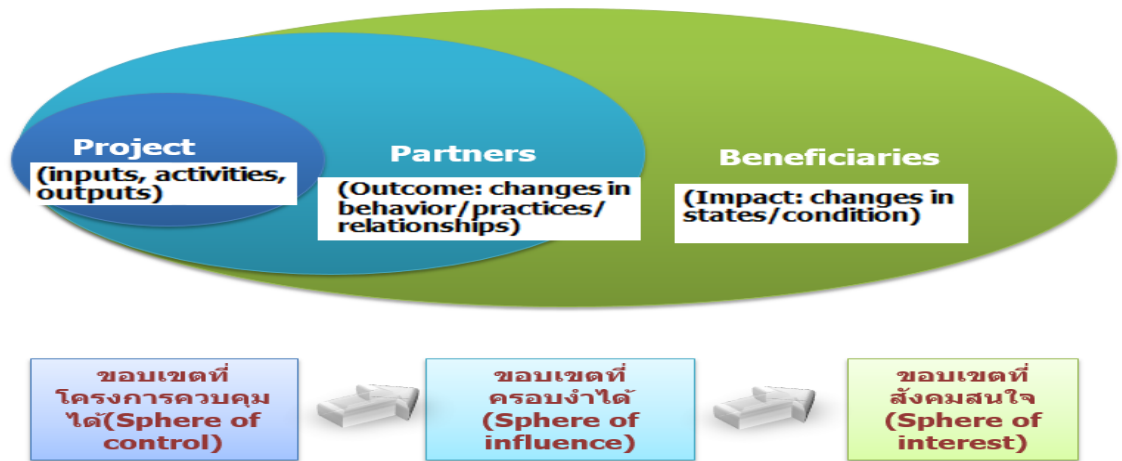
Outcome Mapping หรือ “แผนที่ผลลัพธ์” เป็นแนวคิดหรือวิธีที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ที่เกิดกับภาคีชุมชนเป้าหมายหรือเป็นกลไกการจัดการที่มุ่งถึงผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ (result base management)⁸ ของภาคีเป้าหมายต่างๆ (boundary partners) เป็นหลัก ทั้งนี้การที่จะทำให้เกิดเป็นผลลัพธ์เกิดขึ้นได้นั้นจะต้องมีกิจกรรมหรือกลไกในการแทรกแซง (intervention) ผ่านกระบวนการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ การทำให้มีความตระหนักถึง ตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดี ซึ่งปัจจัยดังกล่าวหากเกิดขึ้นแล้วจะทำให้ภาคีเป้าหมายต่างๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม (behavior) ความสัมพันธ์ (relationship) หรือการกระทำ (actions) ตามมา และเป็นกลไกสำคัญที่จะเป็นพลังผลักดันขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม⁹ (social change) ตามมา ซึ่งในสภาพความเป็นจริงแล้วการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างหลากหลายทั้งที่โดยเจตนาและไม่ได้เจตนา ทั้งที่เป็นทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้แนวคิดหรือวิธี outcome mapping ได้ให้ความสำคัญกับการอธิบายปรากฏการณ์ของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

แนวคิดหรือวิธี Outcome Mapping จึงเป็นรูปแบบของการวางแผนและประเมินผลของโครงการพัฒนาหรือโครงการวิจัย โดยได้เชื่อมขอบเขตความสัมพันธ์ของผลผลิตหรือผลงานอันเกิดขึ้นกับกิจกรรมการดำเนินงานของโครงการ (sphere of control) เข้ากับขอบเขตที่โครงการสามารถปฏิสัมพันธ์สร้างการยอมรับและมีอิทธิพลถึงได้ (sphere of influence) ซึ่งเท่ากับเป็นการขยายผลงานวิจัยสู่กลุ่มภาคีเป้าหมาย (ภาพที่ 2)

⁷ หมายถึงว่าถ้ากิจกรรมนั้นทำให้เกิดปรากฏการณ์ A ย่อมเชื่อได้ว่าส่งผลต่อการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์ B ตามมา เช่น เมื่อมีเทคโนโลยีพันธุ์พืชไม่เกิดขึ้นแล้วเกษตรกรจะได้รับผลผลิตที่ดีขึ้นและมีรายได้สูงขึ้นและตามมา (ภายใต้ข้อสมมุติว่าเกษตรกรยอมรับพันธุ์พืชใหม่)

⁸ การบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (result base management) เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลงาน (outputs) ตามวัตถุประสงค์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (outcomes) ตามเป้าหมาย

⁹ ในที่นี้หมายถึงรวมถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

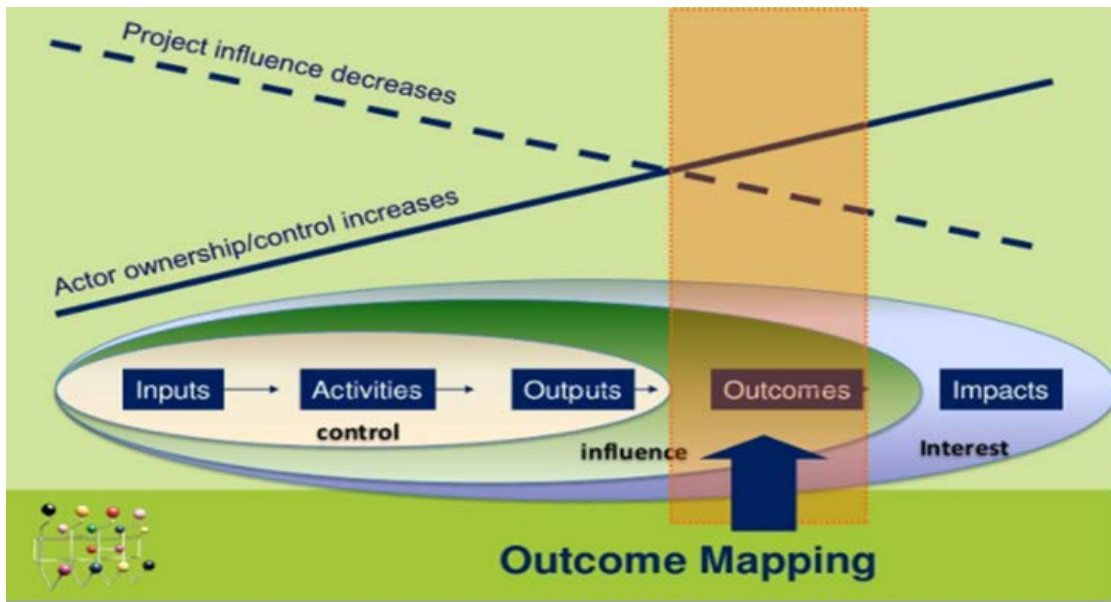


ที่มา: ปรับปรุงจาก Simon Hearn, <http://www.slideshare.net/sihearn/introduction-to-outcome-mapping>

ภาพที่ 2 แสดงความเชื่อมโยงโครงการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ของภาคีเป้าหมายเกิดเป็นผลลัพธ์
สู่ภาคีกลุ่มเป้าหมายและสร้างผลกระทบกับชุมชนและสังคมตามมา

ทั้งนี้ ในการขยายหรือสร้างความสัมพันธ์กับภาคีเป้าหมาย โครงการอาจจะต้องมีส่วนในการกระตุ้นการสร้างหรืออำนวยความสะดวก เพื่อเอื้อให้เกิดการพัฒนาเชื่อมโยงในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนการสร้างพันธกิจร่วม (engagement) กับภาคีภาคส่วนต่างๆ (partners or stakeholders) ให้ได้เข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องและมีกิจกรรมร่วมกัน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและแนวคิด เกิดการยอมรับขึ้นกับภาคีเป้าหมายซึ่งเป็นผลลัพธ์(outcomes) และในท้ายที่สุดจะส่งผลกระทบต่อชุมชนและสังคมอันเป็นผลกระทบ (impacts) ในภาพรวม ตามมา ทั้งนี้ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพเดิมไปสู่สถานภาพใหม่ (changes in state or conditions) (ที่ดีขึ้นกว่าเดิม) อันเป็นขอบเขตที่ผู้คนในสังคมสนใจ(sphere of interest)

แนวคิดหรือวิธี Outcome Mapping ให้การสนับสนุนมุ่งเน้นที่การจัดการเพื่อสร้างผลลัพธ์จากผลผลิตหรือผลงานของโครงการวิจัยให้ขยายผลไปสู่ภาคีเป้าหมายต่างๆ โดยโครงการมีบทบาทเพียงการเป็นผู้สนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกให้กับภาคีหุ้นส่วนต่างๆได้เข้าถึงทรัพยากร ความคิดใหม่ และโอกาสต่างๆ พร้อมกับการสร้างความตระหนักรู้ (awareness) การเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) การปรับเปลี่ยนทัศนคติ (attitude) การสร้างแรงบันดาลใจ (aspiration) ให้เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนต่างๆ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของภาคีเป้าหมายตามมา ในอีกด้านหนึ่งวิธี Outcome Mapping สนับสนุนการเพิ่มขยายบทบาทของภาคีหุ้นส่วนต่างๆในสังคมสู่การเป็นผู้มีบทบาทหลักในการแทรกแซงควบคุมการดำเนินการเพื่อให้เกิดการยอมรับสู่การเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆกับการลดบทบาทและขอบเขตที่โครงการจะเข้าไปแทรกแซงเกี่ยวข้องในกระบวนการสร้างผลลัพธ์ (ภาพที่ 3) เพื่อสร้างความต่อเนื่องและนำไปสู่ความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง



ที่มา: Benedicte Fonteneau and Jan Von Ongevalle (2012) “Introduction to Outcome Mapping”;

<https://www.slideshare.net/MobiMOOC/outcome.mapping-dph-day-2012>

ภาพที่ 3 แสดงความเชื่อมโยงและการขยายผลระหว่างบทบาทของโครงการกับบทบาทของภาคี
หุ้นส่วนเป้าหมายในการสร้างผลลัพธ์และผลกระทบ

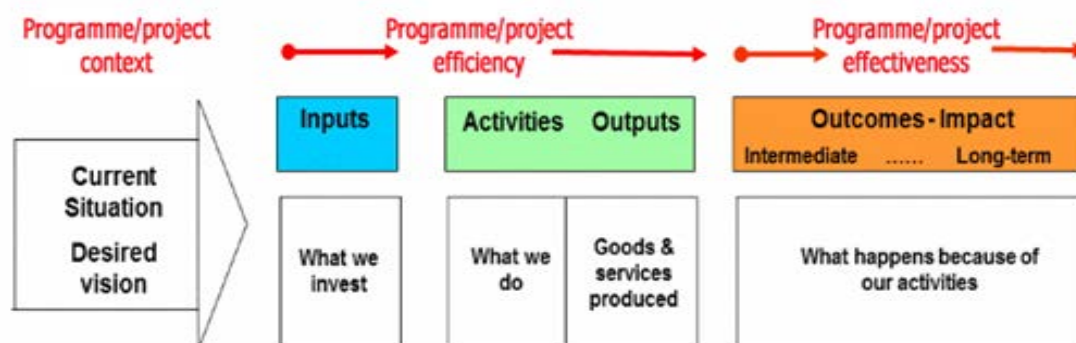
แนวคิดหรือวิธี Outcome Mapping เอื้อประโยชน์ต่อการใช้บริหารจัดการห่วงโซ่งานวิจัยในช่วงปลายน้ำและเป็นเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการประเมินวิเคราะห์ผลลัพธ์และผลกระทบในวงกว้าง(macro level) ของโครงการ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธี Logical Framework ซึ่งเหมาะที่จะใช้กับการบริหารจัดการงานวิจัยในห่วงโซ่งานงานวิจัยต้นน้ำ โดยให้ความสำคัญกับแผนงานและการปฏิบัติงาน (implementation) ให้เป็นไปตามแผนงาน รวมถึงการติดตามประเมินผล (monitoring) ระหว่างการดำเนินงานเป็นสำคัญ แนวคิดหรือวิธี Outcome Mapping จึงเป็นการขยายกรอบคิดจากวิธี Logical Framework ไปพร้อมๆกับการให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลลัพธ์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมให้เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนของโครงการ ส่งผลให้การออกแบบและวางแผนโครงการมีลักษณะเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น เหมาะกับการใช้ในการบริหารจัดการโครงการของหน่วยบริหารงานวิจัย โดยเฉพาะการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย

2) Theory of Change

Theory of Change¹⁰ หรือ “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง” เป็นแนวคิดหรือวิธีที่มีองค์ประกอบของโครงสร้างของตัวแปรที่เป็นปัจจัยหลักคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Logical Framework และ Outcome Mapping ซึ่งโครงสร้างของตัวแปรที่สำคัญดังกล่าวประกอบด้วย ปัจจัยหรือทรัพยากรนำเข้า(inputs) กิจกรรมต่างๆอันนำไปสู่การได้มาซึ่งผลผลิตหรือผลงาน(outputs) จากโครงนั้นๆ กิจกรรมหรือกลไกการจัดการเพื่อทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยการขยายผลสู่ภาคีหุ้นส่วนต่างๆ ผ่านการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ความสัมพันธ์ แนวคิด

¹⁰ เป็นแนวคิดที่สถาบัน ASPEN Institute ได้พัฒนาขึ้นและนำออกเผยแพร่ในช่วงต้นทศวรรษ 2000 (ASPEN Institute is a non-partisan forum for value-based leadership and exchange idea) มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ New York, USA และ ในอีกหลายประเทศ

หรือการกระทำของ บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หน่วยธุรกิจ สถาบัน ที่เป็นภาคีหุ้นส่วนหรือผู้ใช้ประโยชน์ตามเป้าหมายตามบริบทของข้อกำหนด(assumptions) เกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์(outcomes) และสร้างผลกระทบ (impacts)ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (ภาพที่ 4)

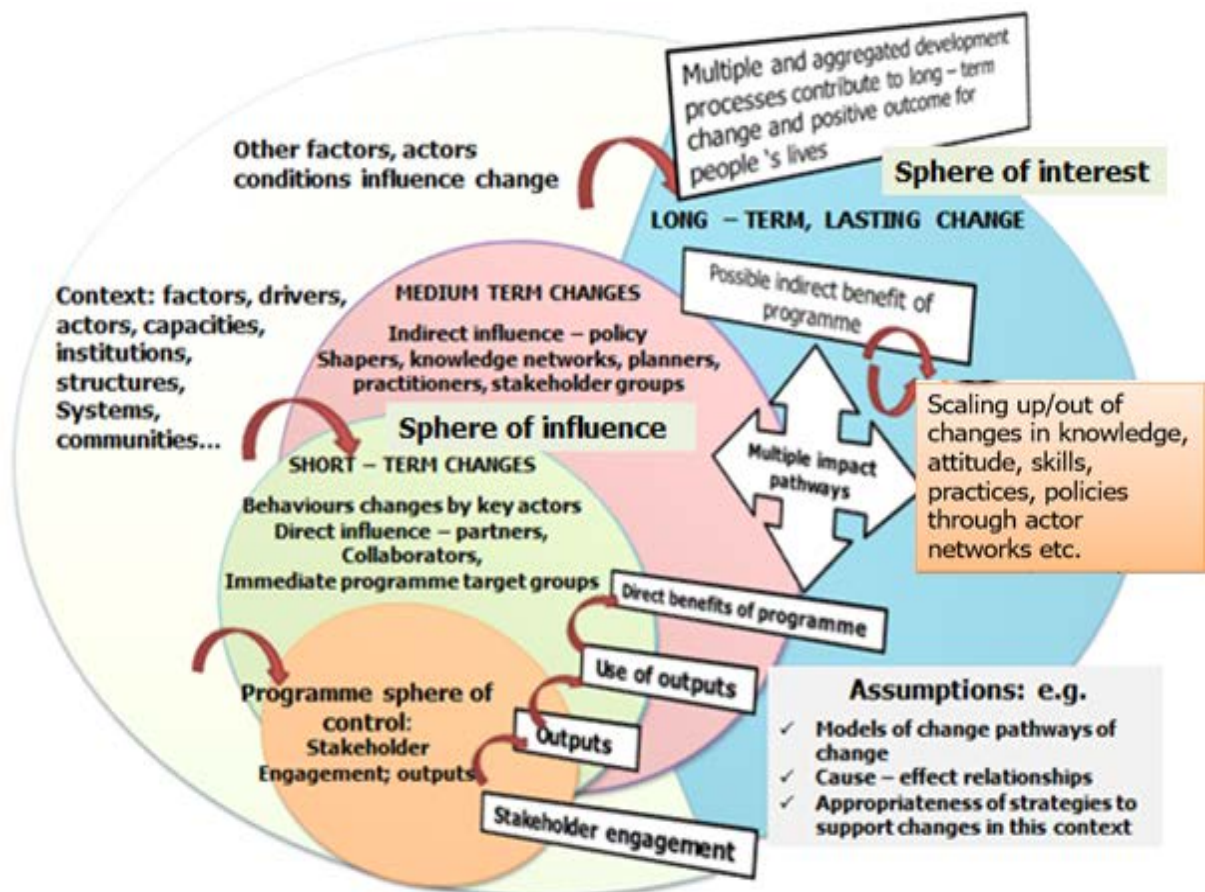


ที่มา: ปรับปรุงจาก Will Allen, Jennyfer Cruz and Bruce Warburton, “How Decision Support Systems can Benefit from a Theory of Change approach”

ภาพที่ 4 โครงสร้างหลักของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของ Theory of Change และลักษณะของกิจกรรมในแต่ละปัจจัย

เนื่องจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดเชิงกระบวนการที่คำนึงถึงความสลับซับซ้อนของกิจกรรมและกลไกการแทรกแซง (intervention) ภายใต้ข้อกำหนด (assumptions) เพื่อการขยายผลสู่ภาคีหุ้นส่วนต่างๆ ทั้งนี้เพราะในสภาพของความเป็นจริงกลไกการแทรกแซงที่เกิดขึ้นกับกิจกรรมหนึ่งอาจส่งผลหลากหลายไปถึงกิจกรรมอื่นๆ หรือการเกิดส่งผลต่อกันไปมาเป็นวงจร (cyclical process) ระหว่างกิจกรรม ทำให้เกิดเส้นทางสู่ผลลัพธ์ได้ในหลากหลายเส้นทาง (multiple pathways) ในขณะเดียวกันก็ได้เน้นถึงกลไก (drivers) ของความสัมพันธ์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม (behavior) หรือความสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยธุรกิจ และสถาบันภาครัฐ ที่สนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนสภาพของภาคีชุมชนและสังคม(ภาพที่ 5) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนจากสภาพเดิม (conventional or traditional platform) ไปสู่สภาพใหม่ (new platform) ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการมีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงในกฎระเบียบหรือนโยบายสาธารณะของภาครัฐ หรือจากการได้รับรู้ถึงข้อความรู้ใหม่ เป็นต้น

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นแนวคิดของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์จากขอบเขตของโครงการ (sphere of project) ไปสู่ขอบเขตที่ต้องปฏิสัมพันธ์ให้เกิดความเชื่อถือและการยอมรับเกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนเป้าหมาย (sphere of influence) ทั้งในระยะสั้นและระยะกลาง ทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม สู่ภาคีหุ้นส่วนของสังคมโดยรวม (sphere of interest) ซึ่งเป็นการขยายขนาด (scaling up) ของผลลัพธ์และผลกระทบในวงกว้างไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคม (social change) ในระยะยาว ทั้งในขอบเขตที่โครงการควบคุมได้และในขอบเขตที่นอกเหนือการควบคุมของโครงการ ทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ



ที่มา: ปรับปรุงจาก Isabel Vogel (2012), Review of the use of 'Theory of Change in International Development; The UK Department of International Development:

ภาพที่ 5 แบบจำลองโครงสร้างองค์ประกอบของปัจจัยสำคัญบนความสัมพันธ์ของเส้นทางสู่ผลกระทบของการจัดการโครงการวิจัยภายใต้กรอบคิดของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงยังได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากโครงการวิจัยอื่นๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในเป้าหมายอันเดียวกัน การแยกแยะผลประโยชน์ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากโครงการอื่นๆ ที่เกิดขึ้นร่วมกับโครงการที่กำลังพิจารณา แนวคิดดังกล่าวนี้เมื่อนำไปใช้กับการประเมินผลกระทบจากงานวิจัยจะทำให้มีความน่าเชื่อถือดียิ่งขึ้น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงได้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในการประเมินผลกระทบและการออกแบบโครงการของหน่วยงานหรือขององค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการบริหารงานวิจัย¹¹

เนื่องจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมีความซับซ้อน (complex) ในโครงสร้างของกิจกรรมตามความสัมพันธ์บนเส้นทางสู่ผลกระทบ (research impact pathway) ดังนั้น การนำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการประเมินหรือการออกแบบวางแผนโครงการวิจัยจึงมีความจำเป็นที่ผู้ใช้จะต้องแยกแยะ จัดเก็บ และทำความเข้าใจถึงกลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ตามที่มุ่งหมายไว้พร้อมกับการจัดทำและการอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของความสัมพันธ์ว่าปรากฏการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นได้อย่างไร มีกลไก

¹¹ Isabel Vogel (2012) "ESPA guide to working with Theory of Change for Research Projects" in <http://www.espa.ac.uk/files/espa/ESPA-Theory-of-Change-Manual-FINAL.pdf>

(drivers)ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม แนวคิด และความสัมพันธ์กับภาคีภาคส่วนต่างๆในลักษณะใดบ้างและอย่างไร อีกทั้งเป้าหมายที่พึงประสงค์และพึงปรารถนาอันจะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว กับภาคีที่เกี่ยวข้องจะเกิดขึ้นในลักษณะใด ความสำเร็จและผลกระทบของโครงการหรือแผนงานนั้นๆมีความสำคัญในเชิงคุณค่าอย่างไร ความสำเร็จและผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นได้เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขอย่างไร เป็นต้น

ปัจจุบัน ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงได้เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการโครงการ ตลอดจนการประเมินผลกระทบของโครงการพัฒนาและโครงการวิจัย ขององค์กรต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย และการพัฒนาในระดับสากลอย่างหลากหลาย เช่น องค์กรด้านสาธารณสุข องค์กรด้านสิทธิมนุษยชน องค์กรด้านการพัฒนาระหว่างประเทศ องค์กรวิจัย เป็นต้น นอกจากนี้ยังถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดถึงประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผนงานหรือโครงการที่ได้รับการสนับสนุนหรือการลงทุนให้ดำเนินการและการประเมินหาผลกระทบของโครงการรวมถึงการนำไปใช้เป็นเครื่องมือกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy) สำหรับการบริหารจัดการโครงการวิจัยหรือโครงการพัฒนาอย่างแพร่หลาย

รูปแบบการบริหารจัดการชุดโครงการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์:กรณีตัวอย่างเชิงสังเคราะห์

การบริหารจัดการโครงการหรือชุดโครงการวิจัยและพัฒนา (R&D Project or program) ที่คำนึงถึงผลลัพธ์(outcome or result base management) นับว่าเป็นรูปแบบหนึ่งที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.)ได้สนับสนุนให้นำมาใช้ในการบริหารจัดการวิจัยและพัฒนาในรูปของชุดโครงการ ซึ่งต่างจากการบริหารโครงการที่คำนึงถึงผลผลิตหรือผลงาน(output base management) การบริหารจัดการงานวิจัยที่คำนึงถึงผลลัพธ์มีความจำเป็นที่จะต้องออกแบบงานวิจัยที่จะต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม(engagement)ของภาคีภาคส่วน (partners or stakeholders) ไปพร้อมๆกับการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว(goal)ว่าอยากให้เห็นการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นภายใต้ชุดโครงการวิจัยและพัฒนานั้นๆ ร่วมไปกับการบริหารจัดการด้านการจัดหานักวิจัย โจทย์วิจัย รวมไปถึงการออกแบบการเชื่อมต่อกับภาคีหุ้นส่วนต่างๆตั้งแต่เริ่มแรก เพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างพันธกิจร่วมไปด้วยกัน อันเป็นการพัฒนาเกี่ยวโยงเชื่อมต่อห่วงโซ่การวิจัยจากผลผลิตหรือผลงานต้นน้ำไปสู่การใช้ประโยชน์ในห่วงโซ่กลางน้ำและสร้างการเปลี่ยนแปลงกับสังคมหรือชุมชนโดยรวมในห่วงโซ่ปลายน้ำ

การจัดการงานวิจัยในลักษณะนี้จำเป็นต้องมีกรอบระยะเวลาการดำเนินงานของโครงการหรือชุดโครงการที่ยาวนานพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่ปรารถนาหรือที่อยากจะเห็น อีกทั้งยังจำเป็นต้องมีองค์ประกอบเชิงบูรณาการของศาสตร์ต่างๆไปพร้อมๆกันกับการกำหนดโครงสร้างของโครงการ การย่อยในชุดโครงการ ว่าควรจะมีองค์ประกอบและโครงสร้างอย่างไร องค์ประกอบของภาคีหุ้นส่วนที่เป็นเป้าหมายเริ่มต้นคือกลุ่มใด ในระยะกลางและระยะยาวใครคือภาคีหุ้นส่วนที่เป็นเป้าหมาย การจัดโครงสร้างให้เป็นการบูรณาการของศาสตร์ควรครอบคลุมในบริบทใด การพัฒนาเทคโนโลยีหรือผลิตภัณฑ์ควรจะเริ่มในองค์ประกอบใด การพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างกระบวนการรับรู้และการยอมรับควรจะเริ่มจากใครอย่างไร การพัฒนาข้อมูลและระบบฐานข้อมูลมีความจำเป็นหรือไม่และควรจัดทำก่อนและหลังอย่างไร การตัดสินใจในกระบวนการดังกล่าวเป็นบทบาทของผู้ประสานงานชุดโครงการที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าประสงค์และเป้าหมาย เมื่อได้ดำเนินการไปแล้วสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนในสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่การสร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความมั่นคง มั่นคง และยั่งยืนให้กับชุมชนและสังคม ทำให้

โครงการวิจัยในลักษณะนี้ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะของผู้ประสานงานหรือหัวหน้าชุดโครงการเป็นสำคัญอีกด้วย

บทความต่างๆที่ปรากฏในเอกสารเล่มนี้มีเนื้อหาที่เป็นมุมมองการบริหารจัดการงานวิจัยในแง่มุมที่หลากหลายแตกต่างกันออกไปในแต่ละเรื่อง ทำให้เห็นว่ากระบวนการบริหารจัดการงานวิจัยที่ดีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กัน การนำเสนอเกร็ดประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการนอกจากจะแสดงถึงกระบวนการและกลไกในการขับเคลื่อนผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์แล้ว ยังได้สะท้อนถึงมุมมองที่เป็นลักษณะเฉพาะของผู้บริหารงานวิจัยของแต่ละโครงการหรือชุดโครงการในการเชื่อมต่อขับเคลื่อนงานวิจัยสู่ผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์

เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการนำบทความประกอบด้วยเรื่อง”การบริหารจัดการงานวิจัย HITAP”เรียบเรียงโดย ดร.นพ.ยศ ตีระวัฒนานนท์ ภายใต้โครงการ”โครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (HITAP) บทความเรื่อง “โคเนื้อ...การปรับควมเมื่อบริบทเปลี่ยน” เรียบเรียงโดย รศ.ดร.จุฑารัตน์ เศรษฐกุล ภายใต้ชุดโครงการการขยายโอกาสธุรกิจโคเนื้อไทย. และบทความเรื่อง “นวัตกรรมการจัดการงานวิจัยเชิงพาณิชย์” เรียบเรียงโดย ผศ.ดร.บัณฑิต อินดวงศ์ ภายใต้ชุดโครงการการวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมอาหารและการสร้างแต้มต่อทางธุรกิจ มาใช้ประกอบในการสังเคราะห์เพื่อเป็นกรณีตัวอย่างของการการประยุกต์แนวคิดและตรรกะการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลในการเชื่อมผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์

● โครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (HITAP)

ประเด็นข้อปัญหาที่นำไปสู่การจัดทำโครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ(Health Intervention and Technology Assessment: HITAP) ของ ดร.นพ.ยศ ตีระวัฒนานนท์ เกิดขึ้นจากสภาพของข้อเท็จจริงที่ว่า “ระบบสุขภาพของสังคมยุคใหม่ทำให้เกิดภาระค่าใช้จ่ายจำนวนมากและครอบครัวจำนวนมากเป็นทุกข์ต้องสูญเสียทรัพย์สินที่ได้สะสมมา หรือเกิดเป็นหนี้สิน และในบางรายมีถึงขั้นล้มละลายเพราะต้องเผชิญกับความรุนแรงของค่าใช้จ่ายทางสุขภาพ” และแม้ว่าประเทศไทยได้จัดให้มีหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ได้แก่ “ระบบสวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ระบบประกันสังคม และระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้า มีข้อจำกัดในการเข้าถึง นอกจากนี้ยังปรากฏว่าค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของประเทศได้มีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและภาครัฐไม่สามารถเพิ่มงบประมาณด้านสุขภาพได้ตามความต้องการของระบบประกันสุขภาพที่ขยายตัวออกไป นำไปสู่ประเด็นข้อวิตกกถึง “ความยั่งยืนของระบบสุขภาพในระยะยาว”¹²

การหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับระบบสวัสดิการด้านการรักษายาบาล นับว่ามีความจำเป็นและได้นำไปสู่การจัดทำโครงการ HITAP เพื่อนำเสนอแนวทางการวิเคราะห์เปรียบเทียบทางเลือกในการดูแลรักษาแบบต่างๆ ไปพร้อมๆกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลและการมีข้อมูลที่ติด้านการประเมินอย่างมีมาตรฐานและได้คุณภาพ ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน นอกจากนี้ข้อมูลที่ดีจะต้องสามารถตอบปัญหาเชิงนโยบายที่กำลังเผชิญอยู่ได้อย่างทันเวลา อัน

¹² ผู้อ่านสามารถติดตามรายละเอียดในประเด็นที่ได้กล่าวถึงได้ในบทความเรื่อง บริหารจัดการงานวิจัยไฮเทค โดยดร. นพ.ยศ ตีระวัฒนานนท์ ในเอกสารเล่มนี้

นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่วางอยู่บนหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง และสร้างผลกระทบที่ดีกับระบบสวัสดิการฯ ทำให้ประชาชนหรือผู้ป่วยมีสุขภาวะที่ดีขึ้นตามมา

เรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานวิจัยของโครงการ HITAP ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็น การนำเสนอเชิงสังเคราะห์เพื่อแสดงถึงการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (theory of change) และรูปแบบของกิจกรรมการขับเคลื่อนผลงานวิจัยสู่ขอบเขตของผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการ

รูปแบบของผลผลิตหรือผลงานของโครงการ HITAP

โครงการ HITAP เป็นโครงการที่ได้ออกแบบบริหารจัดการการดำเนินงานของโครงการโดยมุ่งเน้นถึง ผลลัพธ์ในระยะยาวภายใต้กรอบคิดตามหลักของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง(theory of change)เป็นสำคัญ ทั้งนี้ ผลลัพธ์ในระยะยาวที่โครงการอยากจะได้เห็นได้แก่ “ประชาชนของไทยมีสุขภาพที่ดี” ภายใต้ระบบประกัน สุขภาพถ้วนหน้า ซึ่งการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลลัพธ์ดังกล่าวได้สิ่งที่เป็นเป้าประสงค์ของ โครงการได้แก่การทำให้ประชาชนเข้าถึงระบบประกันสุขภาพได้ถ้วนหน้าไปพร้อมกับการพัฒนาให้ระบบ ประกันสุขภาพถ้วนหน้ามีความยั่งยืน ซึ่งเป็นขอบเขตที่สังคมให้ความสนใจหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับ สังคมโดยรวม(social change)

การที่โครงการวิจัยจะดำเนินงานวิจัยให้ไปสู่ขอบเขตที่โครงการสนใจและเกิดผลกระทบในวงกว้างได้ นั้น โครงการวิจัยจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการงานวิจัยทั้งภายในขอบเขตของโครงการและนอกขอบเขตของ โครงการ ทั้งนี้ ในการบริหารจัดการภายในขอบเขตของโครงการ โครงการ HITAP ได้มีกระบวนการและกลไก ในการสร้างคนหรือทีมนักวิจัยมืออาชีพได้คุณภาพ การมีงบประมาณที่เพียงพอ ซึ่งทั้งสองประการนี้จัดเป็น ทรัพยากรที่สำคัญ(inputs)ของโครงการเพื่อนำไปสู่การสร้างกิจกรรมต่างๆ(activities) เกิดเป็นผลผลิตหรือ ผลงาน (outputs) ให้กับโครงการ ซึ่งผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโครงการ HITAP ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำคู่มือมาตรฐานด้านระเบียบวิธีวิจัย การจัดทำคู่มือมาตรฐานการประเมินความคุ้มค่า การจัดทำ ระบบฐานข้อมูลที่ดีและได้มาตรฐาน การจัดทำฐานข้อมูลวิเคราะห์ประเมินคุณภาพชีวิตของผู้ป่วยคนไทย การ จัดทำระบบการตรวจสอบคุณภาพงานวิจัย ทำให้ผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้นมีคุณภาพและมีมาตรฐานได้รับ ความเชื่อถือ นอกจากนี้โครงการฯยังได้ผลิตเอกสารวิชาการและเอกสารอื่นๆเพื่อการเผยแพร่ รวมถึงเอกสาร สรุปข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การเป็นข้อมูลสาธารณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการขยายผล การดำเนินงานในบริบทลักษณะนี้จัดอยู่ในขอบเขตที่โครงการควบคุมได้เป็นสำคัญ(sphere of project control)

การแทรกแซงสู่ผลลัพธ์ของโครงการ HITAP

กระบวนการบริหารจัดการเพื่อผลักดันให้ผลผลิตหรือผลงานจากโครงการไปสู่การใช้ประโยชน์หรือ การสร้างผลลัพธ์และผลกระทบจะอยู่นอกเหนือการควบคุมของโครงการวิจัยหรือพัฒนาแต่อยู่ในขอบเขตที่ โครงการไม่สามารถควบคุมได้แต่สามารถมีปฏิสัมพันธ์ สร้างการยอมรับและมีอิทธิพลถึงได้ (sphere of influence) โครงการ HITAP ได้พัฒนากลไกและเครื่องมือการบริหารจัดการภายใต้กิจกรรมต่างๆเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือภาคีหุ้นส่วนต่างๆ โดยเปิดโอกาสให้ ภาคีหุ้นส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความเห็น การเข้าถึงข้อมูลและข้อความรู้ต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อการ รับรู้และเรียนรู้ รวมถึงการเป็นหุ้นส่วนในการออกแบบกลไกของกิจกรรมต่างๆ ขับเคลื่อนให้เกิดการ ปรับเปลี่ยน เช่น การสนับสนุนและจูงใจให้นักวิจัยรุ่นใหม่เกิดความสนใจและเข้ามาเป็นภาคีเรียนรู้และ

พัฒนาขึ้นเป็นนักวิจัย การเผยแพร่ความรู้ด้านการประเมินความคุ้มค่าให้แก่นักวิชาการและบุคคลที่สนใจโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ การจัดเวทีประชุมวิชาการประจำปีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดแนวคิด การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับนานาชาติในด้านการพัฒนาเครื่องมือการประเมินและข้อมูล การให้ข้อมูลและข้อความรู้แก่คณะกรรมการผู้กำหนดนโยบายผ่านเวทีสัมมนาหรือเวทีการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ภาคีหุ้นส่วนต่างๆ ได้ตระหนักถึงคุณค่าและข้อความรู้จากผลงานวิจัย รวมถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ได้ค้นพบ ไปพร้อมๆ กับการนำเสนอข้อมูลและข้อความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการและการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพถ้วนหน้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลง อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่การยอมรับ ซึ่งเป็นขอบเขตที่โครงการสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลถึงได้โดยตรง (sphere of direct influence)

การขับเคลื่อนโครงการ HITAP สู่ผลลัพธ์ในด้านนโยบาย

การขับเคลื่อนโครงการ HITAP .ให้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายนั้นเป็นกลไกที่ต้องอาศัยจังหวะและเวลาและจัดเป็นขอบเขตที่จะต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ทางอ้อม (sphere of indirect influence) ทั้งนี้ โครงการ HITAP ได้ใช้นวัตกรรมข้อมูลการประเมินความคุ้มค่าของการให้บริการชุดสิทธิประโยชน์ต่างๆ มาเป็นกลไกและเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้ไปสู่การสร้างปฏิสัมพันธ์และการยอมรับอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเป็นผลกระทบเชิงนโยบาย เพราะการที่จะทำให้การบริหารจัดการการวิจัยของโครงการฯ ไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงนโยบายประสบเป็นผลสำเร็จได้นั้น กลไกที่โครงการให้ความสำคัญได้แก่การมีข้อมูลที่ตีความถูกต้องตามหลักหลักวิชาการ มีการค้นหาโจทย์วิจัยที่ตรงกับความต้องการของผู้กำหนดนโยบาย มีกลไกให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ¹³ ได้เข้ามามีบทบาทและพันธกิจร่วม (engagement) นับตั้งแต่ขั้นตอนของการค้นหาโจทย์วิจัยและการคัดเลือกบริบทเพื่อการประเมินความคุ้มค่าทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านการพัฒนาชุดสิทธิประโยชน์ และการเข้ามามีบทบาทในการให้ข้อมูลเห็นผ่านเวทีการนำเสนอผลรายงานวิจัย ซึ่งเป็นผลให้ได้ข้อมูลและข้อความรู้ทางวิชาการที่ดี เป็นต้น

หนึ่งในตัวอย่างของกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยโครงการ HITAP ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย ได้แก่ “โครงการการศึกษาวิจัยความเป็นไปได้ในการมีนโยบายคัดกรองความผิดปกติในการมองเห็นสำหรับเด็กเล็กในโรงเรียนอนุบาลและโรงเรียนประถมศึกษา” ซึ่งโจทย์วิจัยเกิดมาจากความต้องการของภาคประชาสังคมที่สะท้อนว่า “ระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้าควรบรรจุแว่นสายตาในชุดสิทธิประโยชน์หรือไม่” เมื่อนำโจทย์วิจัยดังกล่าวสู่การระดมความเห็นกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น ผู้แทนจากกองทุนประกันสุขภาพ ผู้แทนจากวิทยาลัยจุฬาภรณ์แห่งประเทศไทย ผู้แทนจากชมรมผู้ประกอบการอาชีพแว่นตา ผู้แทนภาคประชาสังคม นักวิชาการ เป็นต้น ซึ่งพบว่าทุกฝ่ายตระหนักถึงปัญหาของเด็กที่มีสายตาผิดปกติจะกลายเป็นโรคสายตาสั้นซึ่งจะเป็นความผิดปกติถาวรและแก้ไขไม่ได้ การได้รับการแก้ไขสายตาผิดปกติอย่างทันท่วงทีจะให้ผลดีทั้งทางด้านสุขภาพ พัฒนาการ และการศึกษาของเด็ก อีกทั้งได้ตระหนักว่าประเทศไทยยังไม่มีระบบการคัดกรองความผิดปกติในการมองเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ และการให้บุคคลากรทางการแพทย์เป็นผู้คัดกรองอาจจะเป็นข้อจำกัดเพราะบุคคลากรทางการแพทย์มีภาระงานที่มาก แต่หากให้ครูซึ่งมีความใกล้ชิดกับเด็กและได้รับความเคารพเชื่อฟังจากเด็กเป็นผู้คัดกรองน่าจะลดข้อจำกัดลงได้ จากข้อมูลและข้อความรู้เห็น

¹³ ได้แก่กล่าวถึง กลุ่มภาคีที่สำคัญได้แก่ ตัวแทนจากกลุ่มผู้บริหารในกระทรวงสาธารณสุข สำหรับตัวแทนจากผู้ประกอบการวิชาชีพได้แก่ ตัวแทนจากกลุ่มนักวิชาการ ตัวแทนจากภาคประชาสังคม ตัวแทนจากกลุ่มผู้ป่วยต่างๆ ตัวแทนจากภาคประชาชนที่เข้าร่วมชมรมสุขภาพแห่งชาติ ตัวแทนจากบริษัทฯทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

ดังกล่าวได้เป็นที่มาของ โครงการการพัฒนาจัดทำหลักสูตรเพื่ออบรมสร้างความรู้ให้กับครูในการคัดกรองเด็ก เพื่อสร้างแนวทางและระบบส่งต่อ โครงการการจัดระบบบริการตรวจวินิจฉัยและแก้ไขความผิดปกติทาง สายตาและรวมถึงการแจกแว่นตา ข้อมูลข้อความรู้จักโครงการดังกล่าวเมื่อได้นำไปเสนอต่อผู้บริหารก็ได้รับการตอบสนองและได้รับการผลักดันประกาศให้เป็นนโยบายที่สำคัญของชาติ นับตั้งแต่วันเด็กแห่งชาติปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นมา

กลไกสู่ผลกระทบเชิงนโยบายของโครงการ HITAP

นักวิจัยหรือองค์กรวิจัยไม่ควรหยุดบทบาทและหน้าที่อยู่เพียงการจัดทำผลผลิตหรือผลงานวิจัยขึ้นเป็น ข้อมูลที่ดีเท่านั้น แต่การเชื่อมต่อผลผลิตหรือผลงานให้ก้าวไปสู่การใช้ประโยชน์หรือสนับสนุนการตัดสินใจเชิง นโยบายที่ดีเป็นอีกขอบเขตหนึ่งที่โครงการวิจัยหรือชุดโครงการวิจัยได้คำนึงถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว และจำเป็นต้องเตรียมการให้พร้อม เพื่อรอจังหวะหรือแสวงหาโอกาสขับเคลื่อนงานวิจัยของตนหรือขององค์กร ให้ไปสู่ผลกระทบเชิงนโยบายหรือหรือให้เกิดผลกับสังคมในวงกว้าง

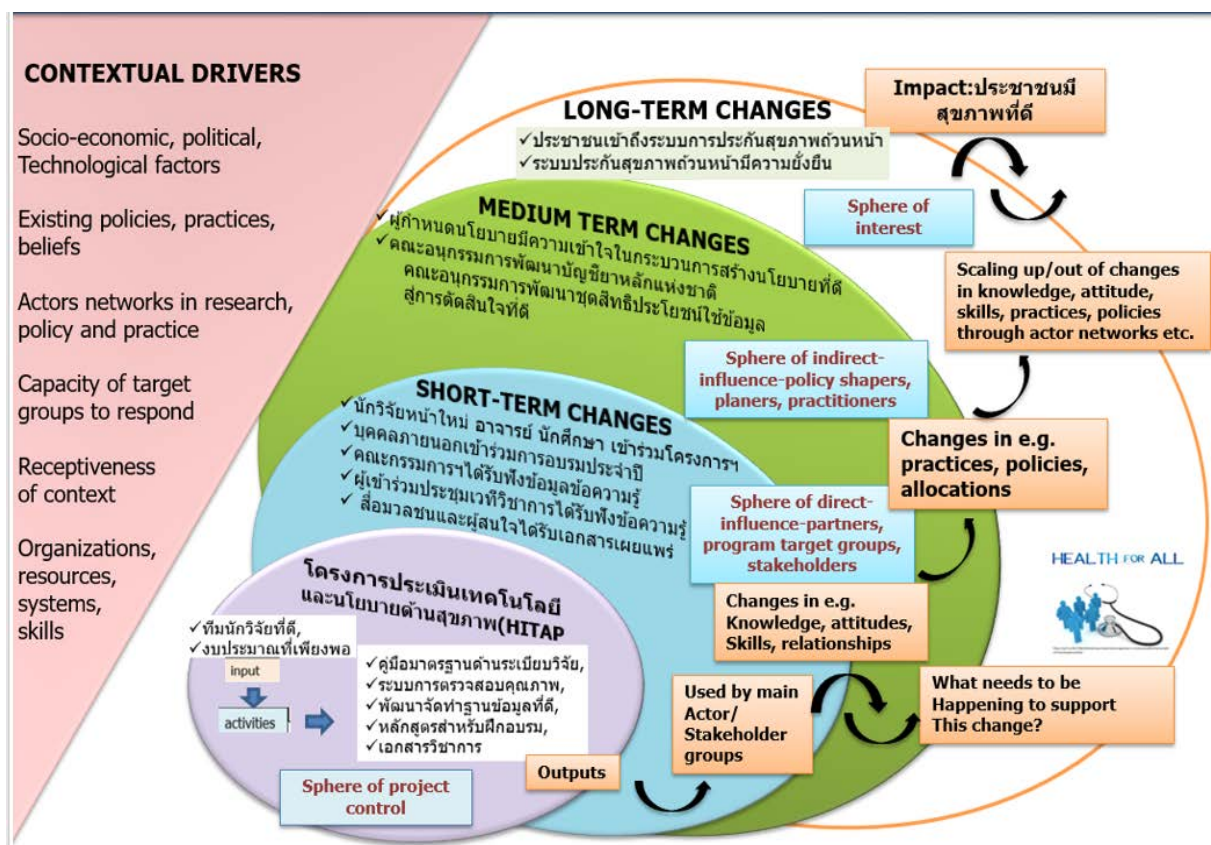
การมีข้อมูลที่ดีย่อมมีโอกาสที่จะถูกนำไปใช้สนับสนุนการพัฒนากระบวนการนโยบายที่ดี เพราะการมี ข้อมูลที่ดีเกิดจากการมีส่วนร่วมในการค้นหาโจทย์วิจัยที่เหมาะสม ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะที่กระบวนการนโยบายที่ดีจำเป็นต้องมีข้อมูลทางวิชาการที่วางอยู่บนหลักฐานเชิงประจักษ์ สนับสนุนใน การตัดสินใจของผู้กำหนดนโยบาย การปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันดังกล่าวมีลักษณะของความสัมพันธ์ที่สนับสนุน เอื้อซึ่งกันและกัน(cyclical relationship) ทำให้ข้อมูลทางวิชาการที่ดีมีส่วนเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจ และเกื้อหนุนต่อกระบวนการนโยบายที่ดีต่อไปในอนาคต รวมถึงการเพิ่มโอกาสในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อ นโยบายใหม่ที่เกิดขึ้นทำให้ประชาชนหรือผู้ป่วยเข้าถึงระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้าและมีสุขภาพดีขึ้น

การจะทำให้ผู้กำหนดนโยบายเห็นความสำคัญขององค์กรและใช้ข้อมูลจากองค์กรเพื่อให้เกิดการ ตัดสินใจเชิงนโยบายที่ดีได้นั้น โครงการ HITAP ได้เริ่มต้นจากจัดทำและรวบรวมข้อมูลการประเมินความ คุ่มค่าตลอดจนการประเมินเปรียบเทียบความคุ้มค่าไว้ในระบบฐานข้อมูลนับตั้งแต่ในช่วงปลายทศวรรษ 2540 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้ป่วยกลุ่มโรคต่างๆได้ออกมาเคลื่อนไหวเรียกร้องให้ขยายสิทธิประโยชน์ในรายการ รักษาโรคอื่นๆเข้าไปในชุดสิทธิประโยชน์ เช่นการล้างไตสำหรับผู้ป่วยไตวายระยะสุดท้าย ซึ่งเป็นจังหวะที่ โครงการ HITAP ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ศึกษาจัดทำประเมินความคุ้มค่าและผลกระทบต่างๆ ทั้งนี้การศึกษา ได้พบว่าการล้างไตไม่มีความคุ้มค่า แต่หากรัฐบาลต้องการให้อยู่ในชุดสิทธิประโยชน์ การล้างไตทางช่องท้อง เป็นการรักษาที่มีความคุ้มค่ากว่าการฟอกเลือด ซึ่งเป็นที่นิยมในขณะนั้น ซึ่งข้อมูลจากการศึกษาของโครงการ HITAP ได้ถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจของคณะกรรมการให้นโยบายล้างไตทางช่องท้องเป็นทางเลือกแรกในระบบ ประกันสุขภาพถ้วนหน้า ส่งผลให้ผู้ป่วยจำนวนมากเข้าถึงการล้างไตฟรีและทำให้การล้างไตทางช่องท้องเป็น การรักษาที่ผู้ป่วยเลือกใช้สูงสุด และเป็นต้นแบบของนโยบายล้างไตถ้วนหน้าสำหรับประเทศอื่นๆ ตามา

การมีข้อมูลที่ดีของโครงการ HITAP ต่อมาได้ส่งผลให้สำนักงานสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้าง เสริมสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาดังกล่าวจึงได้สนับสนุนให้จัดตั้ง โครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพพร้อมกับการสนับสนุนทุนเพื่อจัดทำการศึกษาประเมินความ คุ่มค่าและกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนโยบาย และทำให้โครงการ HITAP ได้เป็นส่วนหนึ่งของ ระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้าโดยเฉพาะการมีภารกิจในการสร้างและจัดทำข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ของคณะกรรมการพัฒนาบัญชียาหลักแห่งชาติ และคณะกรรมการพัฒนาชุดสิทธิประโยชน์

ผลกระทบของนวัตกรรมการบริหารจัดการข้อมูลภายใต้โครงการ HITAP ยังได้ก่อให้เกิดความประหยัดและประชากรสามารถเข้าถึงยา วัคซีน เครื่องมือแพทย์ และนโยบายสาธารณะอื่นๆ ทำให้รัฐบาลประหยัดงบประมาณได้หลายพันล้านบาทต่อปี สร้างคุณค่าและธรรมาภิบาลในการใช้จ่ายงบประมาณ ทำให้นโยบายการบริการด้านสุขภาพต่างๆสามารถเข้าถึงประชาชนในสังคมได้ในวงกว้าง ได้เป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาระบบการประเมินความคุ้มค่าสำหรับนำไปพัฒนาชุดสิทธิประโยชน์ของประเทศต่างๆหลายประเทศในเอเชียและในแอฟริกา ผลงานวิจัยหลายเรื่องของโครงการ HITAP ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติและสร้างผลกระทบเชิงนโยบายให้กับหลายประเทศ อีกทั้งได้รับการยกย่องจากองค์การอนามัยโลกให้เป็นแบบอย่างงานวิจัยเพื่อการพัฒนาาระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้า

ภาพที่ 6 แสดงเส้นทางสู่ผลลัพธ์และผลกระทบ (research impact pathway) ของโครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (HITAP) ภายใต้กรอบคิดของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนผลงานของโครงการไปสู่การใช้ประโยชน์ เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลลัพธ์ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว จนนำไปสู่ผลกระทบเกิดขึ้นกับสังคมโดยรวม การทำให้ประชาชนคนไทยมีสุขภาพที่ดีได้เข้าถึงระบบประกันสุขภาพอย่างถ้วนหน้าและระบบมีความยั่งยืนนั้น จัดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระยะยาว (long-term change) และเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวงกว้างกับประชาชนโดยรวม ซึ่งจัดเป็นขอบเขตหรือพื้นที่ที่ผู้คนในสังคมสนใจ(sphere of interest) ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนับเป็นผลกระทบที่เอื้อประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตที่ดีตามมา



ที่มา: ได้นำข้อมูลจากเอกสาร เรื่อง “บริหารจัดการงานวิจัยไฮแทป” เรียบเรียงโดย ดร. นพ. ยศ ตีระวัฒนานันท์ มาปรับใช้ร่วมกับกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ influence and impact ที่นำเสนอไว้โดย Isabel Vogel , 2012 ภาพที่ 6 เส้นทางสู่ผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการบริหารจัดการงานวิจัย HITAP

●ชุดโครงการการขยายโอกาสธุรกิจโคเนื้อไทย

แนวคิดการพัฒนางานวิจัยโคเนื้อไทยของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.)นั้น มาจากข้อปัญหาที่ว่า “การเลี้ยงโคเนื้อของเกษตรกรไทยที่เป็นอาชีพหลักนั้นได้มีแนวโน้มลดลงและมีผลต่อการลดลงของจำนวนโคเนื้อที่เข้าสู่ตลาด ทำให้ต้องนำเข้าเนื้อโคขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงกว่าทศวรรษที่ผ่านมา ในขณะที่ระดับราคาโคเนื้อก็ได้ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน” ทั้งนี้ ผู้บริหารงานวิจัย สกว.ได้มองเห็นว่า “การจะทำให้การเลี้ยงโคเนื้อของไทยเป็นอาชีพหลักที่เกษตรกรผู้เลี้ยงสามารถแข่งขันได้และมีความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพนั้น การพัฒนาห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมโคเนื้อไทยน่าจะเป็นโจทย์ประเด็นที่สำคัญ” จึงได้จัดตั้งชุดโครงการ“การขยายโอกาสธุรกิจโคเนื้อของไทย” พร้อมกับให้มีการบริหารจัดการงานวิจัยในรูปแบบของสำนักประสานงาน ของ สกว. โดยมี รศ.ดร.จุฑารัตน์ เศรษฐกุล เป็นผู้ประสานงาน ขณะเดียวกันสำนักประสานงานดังกล่าวมีพันธกิจร่วมกับศูนย์เครือข่ายการวิจัยเทคโนโลยีเนื้อสัตว์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) ทั้งนี้ได้ให้ศูนย์เครือข่ายการวิจัยเทคโนโลยีเนื้อสัตว์ เป็นแหล่งพัฒนาวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเนื้อสัตว์ให้กับชุดโครงการฯอีกด้านหนึ่ง

ชุดโครงการดังกล่าวได้แบ่งออกเป็นสองระยะ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2549-2556) มุ่งเน้นการนำศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเนื้อสัตว์มาสร้างคุณค่าของเนื้อไปพร้อมๆกับการจัดการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และระยะที่ 2 (2556-2561) เป็นการให้ความสำคัญกับประเด็น การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและรักษาตลาดเนื้อโคในประเทศไทย¹⁴ ทั้งนี้ สำนักประสานงานฯนั้นได้ใช้หลักของการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคส่วนต่างๆโดยเฉพาะกลุ่มนักวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดโจทย์วิจัย เช่น โดยวิธี focus group การจัดประชุมเสวนากับภาคีหุ้นส่วนผู้เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดโจทย์วิจัย พร้อมกับแยกโจทย์วิจัยเป็นโครงการย่อยจำนวนมากเพื่อให้ครอบคลุมห่วงโซ่อุปทานโคเนื้อ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมโคเนื้อและขยายโอกาสทางการตลาดให้แข่งขันได้อย่างยั่งยืน

เรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานวิจัยของชุดโครงการการขยายโอกาสธุรกิจโคเนื้อไทย ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็น การนำเสนอเชิงสังเคราะห์เพื่อแสดงถึงการประยุกต์เรื่องราวเกี่ยวกับกรณีตัวอย่างของการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping) หรือขอบเขตที่โครงการมีอิทธิพลถึงต่อการขยายผล เป็นสำคัญ

รูปแบบผลผลิตหรือผลงานของชุดโครงการฯ

รูปแบบของผลผลิตที่เกิดขึ้นกับชุดโครงการเป็นกระบวนการของกิจกรรมภายในขอบเขตของโครงการ ที่ซึ่งผู้บริหารโครงการนอกจากจะเข้าใจถึงข้อประเด็นปัญหาต่างๆภายในกรอบของงานวิจัยที่จะให้ดำเนินไปแล้ว ยังอาจต้องแสวงหาข้อมูลและข้อความคิดเห็นจากภายนอกโดยเฉพาะกลุ่มตลอดจนการจัดหาทีมักวิจัยและงบประมาณวิจัยอันนำไปสู่การสร้างผลผลิตหรือผลงาน(outputs)ของชุดโครงการ การดำเนินงานของชุดโครงการในระยะแยกได้รูปแบบของผลผลิต ประกอบด้วย (1)การจัดทำข้อมูลองค์ความรู้ เช่น สถานภาพและระบบการผลิตโคเนื้อตามภูมิภาค อุตสาหกรรมการผลิตโคเนื้อและเนื้อโค ตลอดจนข้อพิพาททางวิทยาศาสตร์ที่บ่งชี้คุณลักษณะเนื้อโคไทยธรรมชาติ (2) รูปแบบผลิตภัณฑ์เนื้อแปรรูปและอาหารจากเนื้อโคไทย (3) หลักสูตรการฝึกอบรม (4) การจัดประชุมวิชาการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเนื้อสัตว์ (5) สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ด้าน

¹⁴ ศึกษารายละเอียดได้จากเอกสารเรื่องโคเนื้อ...การปรับตัวเมื่อบริบทเปลี่ยน” โดย รศ.ดร.จุฑารัตน์ เศรษฐกุล ในเอกสารเล่มนี้

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเนื้อสัตว์ (6) บทความเอกสารวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ (7) การจัดทำเอกสารเผยแพร่ ได้แก่ โปสเตอร์ เอกสารแผ่นพับ เอกสารผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคไทย หนังสือเกี่ยวกับความเป็นมาของโคขุนโพนยางคำ การตัดแต่งเนื้ออย่างโพนยางคำ คุณค่าเนื้อโคไทย เป็นต้น (8) ต้นแบบระบบมาตรฐานการผลิตในโซ่อุปทานเนื้อโค เช่น ต้นแบบระบบห่วงโซ่การผลิตเนื้อโคไทยธรรมชาติโดยเกษตรกร ต้นแบบระบบประกันคุณภาพเนื้อโคไทยธรรมชาติครบวงจร ต้นแบบระบบสับย่อนกับเนื้อโคไทย ต้นแบบระบบการบริหารจัดการผลพลอยได้(เครื่องในโคและหนังโค) พิมพ์เขียวรูปแบบโรงฆ่ามาตรฐานขนาดเล็ก พิมพ์เขียวต้นแบบร้านตัดแต่งและขายเนื้อในอาคารพาณิชย์ และรวมถึงซอฟต์แวร์ประมวลผลเพื่อจัดเกรดไขมันแทรกในเนื้อโค (9) รูปแบบตราสินค้า(brand) “เนื้อโคไทยธรรมชาติ (Thai Natural Beef)” เพื่อขยายช่องทางสินค้าได้เข้าวางในตลาด supper market ระดับบน

ส่วนผลผลิตในระยะที่สองที่สำคัญได้แก่ (1) นวัตกรรมการผลิตอาหารโคเนื้อด้วยอาหารหมัก(Total Mixed Ration :TMR) และ สูตรอาหารผสมเสริมหมัก(Fermented Total Mixed Ration: FTMR) (2) ข้อเสนอแนะทางวิทยาศาสตร์โคเนื้อของไทย (3) รูปแบบลักษณะทางการตลาดของเนื้อโคขุนและการขยายโอกาส (4) รูปแบบการสร้างพันธมิตรธุรกิจเชิงแนวตั้งระหว่างสหกรณ์ปศุสัตว์ กรป. กลางโพนยางคำ กับสหกรณ์เครือข่ายโคเนื้อ Max Beef ให้เกิดเป็นการสานรวมธุรกิจเนื้อโคในแนวตั้งที่สหกรณ์ผู้เลี้ยงและสหกรณ์ที่มีช่องทางการตลาดสู่ร้านค้าได้มาเป็นภาคีกัน

การจัดทำชุดโครงการไปพร้อมๆกับการจัดตั้งสำนักประสานงาน ในชุดโครงการวิจัยนั้นๆจัดเป็นจุดเด่นในการบริหารงานวิจัยของ สกว. ที่ไม่ได้มีเป้าหมายจำกัดอยู่เพียงการสร้างผลผลิตหรือผลงาน ให้เกิดขึ้นแต่อย่างเดียว แต่เป็นการขยายขอบเขตไปสู่การแสวงหาเป้าหมายในระยะที่ยาวที่โครงการจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม อันเป็นผลกระทบหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งทางตรงและทางอ้อมให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมตามมา

การขับเคลื่อนขยายผลในทางตรง(direct influence)สู่การสร้างผลลัพธ์

การขยายผลผลิตหรือผลงานจากชุดโครงการการขยายโอกาสธุรกิจเนื้อโคไทยสู่การสร้างผลลัพธ์นั้น นอกจากจะได้มีการจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรการตัดแต่งโคเนื้อและการสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลิตภัณฑ์เนื้อโคให้กับภาคีเป้าหมายได้แก่กลุ่มเกษตรกรและผู้ประกอบการรายย่อยต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี แล้ว ยังได้ให้ความร่วมมือบริษัทเครือข่ายได้ใช้ข้อมูลวิจัยสนับสนุนการทำตลาดเนื้อโคธรรมชาติ การให้การสนับสนุนหน่วยงานสหกรณ์ เช่นสหกรณ์โคขุนสระแก้ว นทพ จำกัด ได้นำเอารูปแบบการตัดแต่ง การแยกชิ้นส่วนและการทำผลิตภัณฑ์ไปใช้ในกระบวนการผลิต หน่วยงานองค์การปกครองท้องถิ่น(อบต.) องค์การบริหารจังหวัด และหน่วยงานระดับจังหวัดหลายแห่ง ได้นำเอาระบบการจัดทำมาตรฐานการผลิตในโซ่อุปทานเนื้อโคไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้แบบแปลนร้านขายเนื้อพร้อมห้องตัดแต่งได้ถูกนำไปใช้ในการสร้างร้านขายเนื้อ เช่น K.U. Beef ที่อำเภอปากช่อง ข้อมูลความรู้การทำผลิตภัณฑ์แปรรูปเนื้อโคได้ถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลในเว็บไซต์ กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์ เผยแพร่สู่สาธารณะชน ระบบการตรวจสอบย้อนกลับได้ถูกนำไปใช้โดยสำนักอนามัยกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

รูปแบบการสร้างพันธมิตรธุรกิจเชิงแนวตั้งระหว่างสหกรณ์ปศุสัตว์ กรป. กลางโพนยางคำ กับสหกรณ์เครือข่ายโคเนื้อ Max Beef นับเป็นการเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายโคเนื้อในโซ่อุปทานเนื้อโคเข้าด้วยกัน โดยภาคีหุ้นส่วนได้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างกลไกของการเปลี่ยนแปลงหลังจากได้ข้อความรู้ด้านเทคโนโลยีและ

นวัตกรรมจากชุดโครงการฯ เช่น กระบวนการเลี้ยงที่เน้นคุณภาพของเนื้อไปพร้อมกับหลักการจัดการในด้าน การเลี้ยงและอาหารโค การตระหนักถึงและการยอมรับว่าการผลิตอาหารปลอดภัยจะต้องมีมาตรฐานในห่วงโซ่ การผลิต เช่น การมีโรงฆ่าแหละที่ได้มาตรฐานความปลอดภัย รวมถึงการจัดการห่วงโซ่ปลายน้ำที่มีร้านบริการ จัดจำหน่ายและการให้บริการในรูปแบบจากร้านอาหาร กรณีการรวมตัวกันขึ้นเป็นภาคีเครือข่ายระหว่าง สหกรณ์ทั้งสองเป็นการนำเอาจุดเด่นของแต่ละฝ่ายมีมาประสานเป็นผลประโยชน์ร่วมกันในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับตัวสินค้าที่จำหน่ายในห่วงโซ่อุปทาน โดยสหกรณ์ปศุสัตว์ กรป.กลางโพธิ์ยางคำมีจุดเด่นในเรื่องภาคีของ กลุ่มผู้เลี้ยงที่สำคัญกับสายพันธุ์และวิธีการเลี้ยงและการมีโรงฆ่าแหละที่ได้มาตรฐานความปลอดภัย และมีมาตรฐานในการจัดลักษณะสินค้าเนื้อโคที่ฆ่าแหละ ในขณะที่สหกรณ์เครือข่ายโคเนื้อ Max Beef มีจุด แข็งในด้านการบริหารการตลาดและการให้บริการด้านร้านอาหารที่มีตราการค้าสินค้าจำเพาะ เพื่อเพิ่มมูลค่า เนื้อ ซึ่งสร้างความสำเร็จในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานสินค้าโคเนื้อไปจนถึงการให้บริการด้านอาหารสู่ผู้บริโภค รวมถึงรูปแบบของ butcher shop และ food service นับเป็นการนำเอานวัตกรรมต้นแบบไปสร้างผลลัพธ์ ให้เกิดการรวมตัวของธุรกิจเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าของทั้งสองฝ่ายและรวมถึงการทำให้ผู้บริโภค สามารถเข้าถึงแหล่งจำหน่ายอาหารเนื้อโคคุณภาพได้หลากหลายมากขึ้น

ทั้งนี้ การขยายผลสู่การใช้ประโยชน์ของชุดโครงการฯได้เกิดการตื่นตัวและตระหนักถึงความจำเป็นใน การพัฒนาให้เกิดสินค้าคุณภาพและได้มาตรฐานอาหารในห่วงโซ่อุปทานเนื้อโคจนถึงผู้บริโภค หรือเกิดการ รวมตัวกันขึ้นเป็นภาคีเครือข่ายระหว่างสถาบันสหกรณ์ต่างๆ หรือการที่ผลงานวิจัยการขุนโคนมเพื่อผลิตเนื้อโค ขุนทดแทนโคขุนคุณภาพ ได้รับการยอมรับและนำไปใช้โดยกลุ่มสหกรณ์โคนม และชุมชนสหกรณ์โคนมต่างๆ ตลอดจนกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และเกษตรกรที่นำลูกโคนมไปขุน เป็นต้น

นอกจากนี้นักวิจัยของชุดโครงการได้นำผลงานวิจัยไปนำเสนอในเวทีการประชุมนานาชาติด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเนื้อสัตว์(International Congress of Meat Science and Technology; ICOMST) ได้ร่วมกับ สจล. และกรมปศุสัตว์จัดการประชุมวิชาการเรื่องเนื้อสัตว์เพื่อความยั่งยืนของโลก (Meat for Global Sustainability)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับภาคีเป้าหมายต่างๆในห่วงโซ่อุปทานสินค้าโคเนื้อดังที่ได้กล่าวถึง เป็น ผลลัพธ์ที่ชุดโครงการได้มีส่วนในการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนต่างๆโดยตรง (direct influence) อันเป็นผลจากการนำผลผลิตหรือผลงานของชุดโครงการฯไปขยายผลสู่การใช้ประโยชน์ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหากมีการพัฒนากิจกรรมหรือพัฒนากระบวนการในการสร้างกลไกเพื่อให้เกิดการขยายตัวใน การยอมรับในนวัตกรรมหรือผลงานที่ได้กล่าวถึงในวงกว้างยิ่งขึ้นแล้ว ย่อมจะเป็นการเสริมสร้างให้เกิดการ พัฒนาอุตสาหกรรมโคเนื้ออย่างครบวงจร เป็นการเปลี่ยนแปลงและยกระดับโซ่อุปทานเดิมให้เกิดเป็นโซ่คุณค่า ตามมา

การขับเคลื่อนขยายผลในทางอ้อม(indirect influence)สู่การสร้างผลลัพธ์

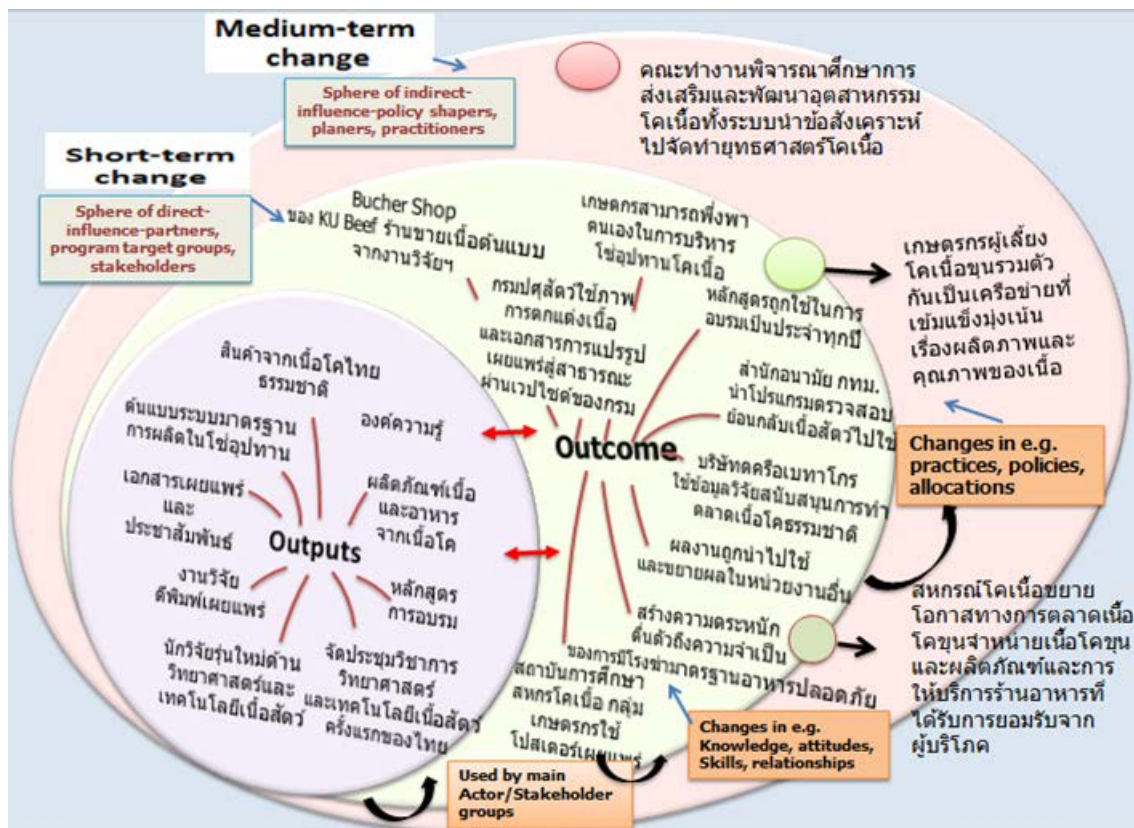
การเชื่อมต่อผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์เชิงนโยบายนั้นเป็นกระบวนการขยายผลสู่การเปลี่ยนแปลง ในทางอ้อม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากช่วงจังหวะจำเพาะ ด้วยเพราะเหตุที่ที่ปรึกษาของอนุกรรมการ ศึกษาศึกษาผลผลิตการเกษตร ในคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้รับ มอบหมายจากประธานอนุกรรมการให้จัดทำร่างยุทธศาสตร์การยกระดับอุตสาหกรรมโคเนื้อไทยอย่างยั่งยืน ซึ่งเมื่อสืบค้นจากข้อมูลได้พบว่ามีการวิจัยด้านโคเนื้อของ สกว. และได้ติดต่อผ่านทางชุดโครงการวิจัยการขยาย

โอกาสธุรกิจเนื้อโคไทย เพื่อขอให้ผู้ประสานงานฯ จัดทีมนักวิจัยสังเคราะห์เนื้อหาในประเด็นเรื่องโคเนื้อให้กับ คณะอนุกรรมการฯ ในชื่อโครงการเรื่อง “การผลิตต้นขอสั่งเคราะห์ผลงานวิจัยสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย อุตสาหกรรมโคเนื้อทั้งระบบ” และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาศึกษาการส่งเสริมและพัฒนา อุตสาหกรรมโคเนื้อทั้งระบบ โดยประธานคณะกรรมการเกษตรและสหกรณ์ สถาบันปฏินัติแห่งชาติ(สนช.) ผู้ประสานงานฯ และคณะนักวิจัยจากชุดโครงการฯ บางท่าน ได้เป็นส่วนหนึ่งของคณะทำงานร่วมกับ คณะทำงานจากกรมปศุสัตว์ และคณะอนุกรรมการ ทั้งนี้ข้อมูลและข้อความรู้ที่ได้จากชุดโครงการได้เป็น ส่วนหนึ่งของการใช้จัดทำร่างข้อเสนอกรอบยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมโคเนื้อของไทยให้เกิด การพัฒนาที่ยั่งยืน¹⁵

การขยายผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์เชิงนโยบายในลักษณะที่ได้กล่าวถึงนี้เป็นขอบเขตการขยายผล ทางอ้อมสู่การสร้างผลลัพธ์ การใช้ประโยชน์จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องอาศัยจังหวะและเวลา เพราะไม่ได้เป็น กิจกรรมโดยตรงที่ชุดโครงการฯ ได้วางแผนไว้ แต่เกิดขึ้นจากหุ้นส่วนหรือภาคีภายนอกมีกิจกรรมอันเกี่ยวข้อง และต้องการจะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและข้อความรู้ที่ชุดโครงการได้สร้างไว้ จึงได้ดึงงานวิจัยเข้าไปเป็นภาคี หุ้นส่วนหลักในกิจกรรม ดังจะเห็นได้จากคณะกรรมการฯ ได้จัดงบประมาณวิจัยให้กับนักวิจัยของชุด โครงการ ให้เป็นผู้จัดทำการศึกษาสังเคราะห์ข้อความรู้ด้านโคเนื้อของโครงการขึ้นใหม่ ซึ่งในประเด็นนี้ให้บทเรียนรู้ ว่าการบริหารจัดการชุดวิจัยฯ จำเป็นจะต้องมีหุ้นส่วนที่สามารถสานความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผู้ตัดสินใจเชิง นโยบายเข้ามามีบทบาทและต้องการข้อมูลที่ดีที่พร้อมจะใช้เป็นข้อมูลสู่การตัดสินใจได้ ดังนั้น การบริหาร งานวิจัยในรูปของสำนักประสานงานฯ ควรจะได้มีการจัดทำการศึกษาเนื้อหาของชุดโครงการต่างๆ ภายใน ชุดโครงการขึ้นไว้เป็นระยะ ขณะเดียวกันองค์กรวิจัยก็จำเป็นต้องมีการบริหารงานวิจัยที่ต้องมองไปข้างหน้าใน การวางแผนว่าต้องการสร้างข้อความรู้เพื่อการตอบโจทย์อะไร อันจะเป็นผลให้การขับเคลื่อนงานวิจัยสู่ การใช้ประโยชน์เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนและจะเป็นประโยชน์ต่อภาคประชาสังคมโดยรวม ซึ่งในที่นี้รวมถึง ประโยชน์หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับเศรษฐกิจ สังคม สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ภาพที่ 7 แสดงแผนที่นำทาง(outcome mapping) ของการใช้ผลผลิตหรือผลงานของชุดโครงการ ขยายโอกาสธุรกิจโคเนื้อไทยสู่ขอบเขตของผลลัพธ์ ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ความสัมพันธ์ ทั้งในขอบเขตที่เกิดจากการขับเคลื่อนในทางตรงของโครงการฯ และในขอบเขตที่เกิดจากการขับเคลื่อนใน ทางอ้อมของโครงการฯ ทำให้เกิดความตระหนักถึงและการยอมรับในผลงานของโครงการทั้งในทางตรงและ ในทางอ้อม ทั้งนี้ในแผนที่นำทางที่ได้แสดงในที่นี้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นและระยะปานกลางเป็น สำคัญ สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวนั้นยังไม่สามารถคาดเดาบริบทของกิจกรรมที่จะส่งผลการ เปลี่ยนแปลงในระยะยาวได้ เพราะขึ้นอยู่กับกลไกในการปรับตัวเมื่อบริบทเปลี่ยน แต่พบว่าเป้าประสงค์ของชุด โครงการฯ ที่วางไว้มีความปรารถนาที่อยากจะเห็นถึง “การเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมโคเนื้อไทยและขยาย โอกาสทางการตลาดให้แข่งขันได้อย่างยั่งยืน”

¹⁵ รายละเอียดในประเด็นนี้ปรากฏอยู่ในเอกสารเรื่อง โคเนื้อ...การปรับตัวเมื่อบริบทเปลี่ยน โดย รศ. ดร.จุฑารัตน์ เศรษฐกุล ในเอกสารเล่มนี้



ที่มา: ได้นำข้อมูลจากเอกสาร เรื่อง “โคเนื้อ...เมื่อบริบทเปลี่ยน.” เรียบเรียงโดย รศ. ดร.จุฑารัตน์ เศรษฐกุล มาปรับใช้

ภาพที่ 7 แผนที่นำทางจากผลผลิตสู่ผลลัพธ์ในการบริหารจัดการงานวิจัยของชุดโครงการขยายโอกาสธุรกิจโคเนื้อไทย

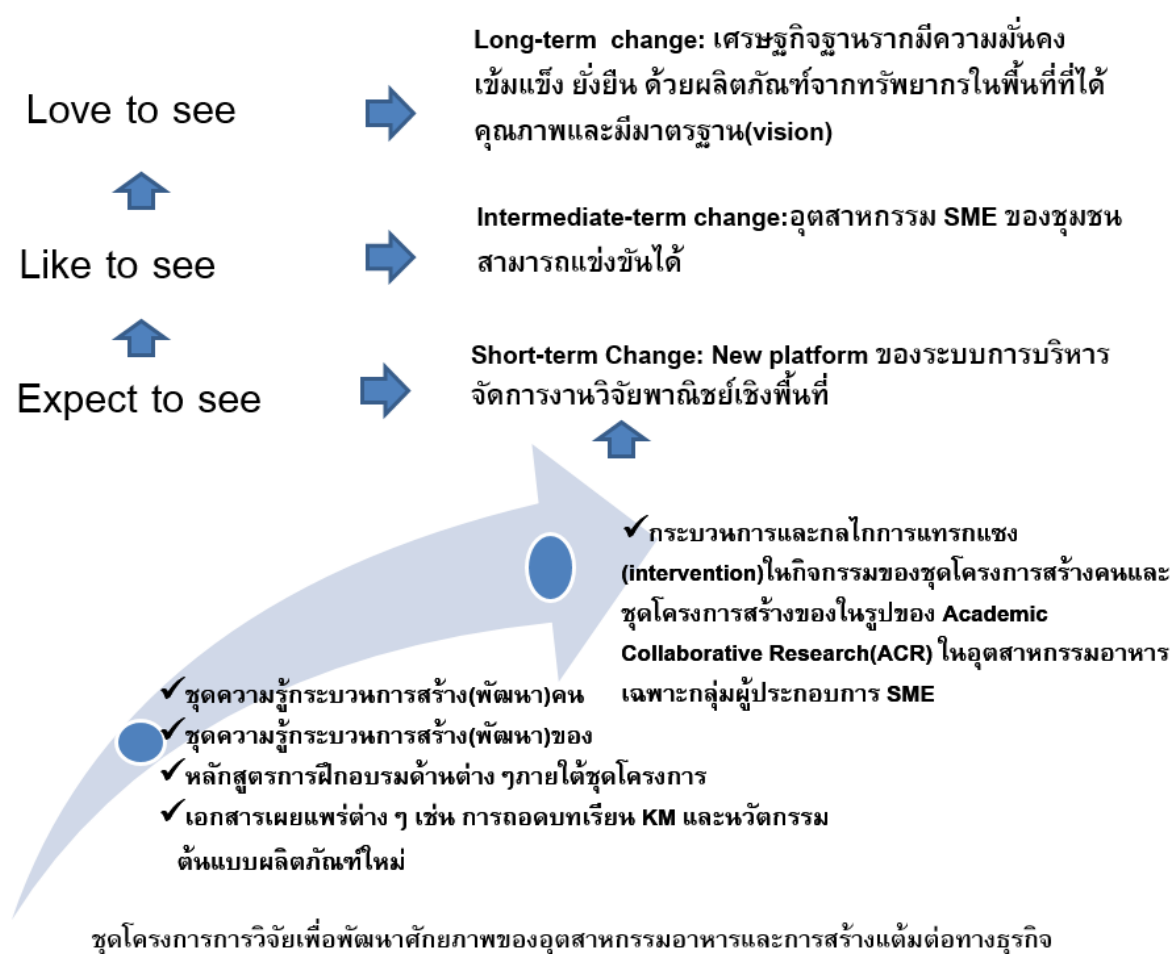
●ชุดโครงการการวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมอาหารและการสร้างแต้มต่อทางธุรกิจ

“การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยผลิตภัณฑ์จากการใช้ทรัพยากรภายในพื้นที่ให้ก้าวขึ้นเป็นธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่มีศักยภาพในการแข่งขันและนำมาซึ่งความมั่นคงและยั่งยืนให้กับธุรกิจของชุมชนโดยเฉพาะธุรกิจอาหารนั้น **ควรมีกระบวนการและกลไกในการบริหารจัดการงานวิจัยเชิงพาณิชย์ในลักษณะใดจึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับเศรษฐกิจของชุมชนให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้นได้**” ได้เป็นประเด็นคำถามวิจัยที่ชุดโครงการดังกล่าว ได้ตระหนักถึงและได้นำมาออกแบบโจทย์วิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมอาหารและสร้างแต้มต่อทางธุรกิจ งานวิจัยชุดโครงการดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.) และได้ดำเนินงานในรูปแบบของโครงการ โดยมี ผศ.ดร.บัณฑิต อินดวงค์เป็นหัวหน้าชุดโครงการฯ

เรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานวิจัยของชุดโครงการการวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมอาหารและการสร้างแต้มต่อทางธุรกิจ ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ต้องการนำเสนอการวิเคราะห์เพื่อเป็นกรณีตัวอย่างของการออกแบบกระบวนการและกลไกในการแทรกแซง(intervention) เพื่อการขับเคลื่อนกิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์ของภาคีหุ้นส่วนเป้าหมายสู่การสร้างผลลัพธ์ เป็นสำคัญ

การออกแบบกิจกรรมภายในขอบเขตของโครงการและการกำหนดคุณสมบัตินักวิจัย

โครงการนี้มีเป้าหมายในระยะยาวที่อยากจะเห็น “เศรษฐกิจฐานรากให้มีความมั่นคง เข้มแข็ง ยั่งยืน ด้วยการพัฒนาศักยภาพผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรในพื้นที่ที่ได้คุณภาพและมีมาตรฐาน” โดยมีเป้าประสงค์ที่สำคัญได้แก่ “การพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรม SME ของชุมชนให้สามารถแข่งขันได้” โดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดขึ้นแบบระบบนิเวศวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ ทั้งนี้ได้อาศัยกระบวนการและกลไกการสานพลังความร่วมมือระหว่าง 3 ภาค ได้แก่ บุคคลากรในสถาบันการศึกษา(นักวิจัย) กลุ่มชุมชนภาคเกษตรในพื้นที่ และผู้ประกอบการ(ภาคธุรกิจ) ให้เห็นเป้าหมายและมีมุมมองทางธุรกิจร่วมกันในการขับเคลื่อนกิจกรรมงานวิจัยสู่ผลลัพธ์ หรือที่เรียกว่า Academic Collaboration Research (ACR) ซึ่งเป็นรูปแบบของการบริหารจัดการงานวิจัยที่โครงการนี้ให้ความสำคัญ โดยกำหนดให้นักวิจัยเป็นผู้มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนร่วมกับภาคีเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง (ภาพที่ 8)



ภาพที่ 8 แสดงถึงเป้าหมายที่เป็นวิสัยทัศน์ในระยะยาวสู่การวางแผนและการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการโครงการเพื่อการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย

การที่จะขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงพาณิชย์ให้เป็นไปตามรูปแบบ ACR นักวิจัยจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงปัจจัยสำคัญประกอบด้วย (1) ความต้องการของชุมชนและภาคธุรกิจ (2) ความเข้าใจในธรรมชาติของธุรกิจและวิธีการประเมินสุขภาพธุรกิจ (3) ความแตกต่างของกลุ่มผู้ประกอบการซึ่งมีสภาพของเงื่อนไขและข้อปัญหาที่หลากหลายแตกต่างกัน ทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจ ลักษณะอุปนิสัย หลักคิด(mindset) รวมถึง

ลักษณะความต้องการ ซึ่งนักวิจัยจำเป็นต้องใช้ทั้งข้อความรู้ ทักษะ และกระบวนการบริหารจัดการเพื่อหาความต้องการร่วมที่แท้จริง สามารถเลือกใช้อรรถศาสตร์ความรู้ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา และสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้ทุกฝ่ายได้ตามความต้องการ มีความรวดเร็ว คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพสูง มีการเชื่อมโยงระหว่างภาคีที่เกี่ยวข้องอย่างสมดุล เหมาะสม ต่อเนื่อง และเกิดประโยชน์อย่างเป็นธรรมกับทุกฝ่ายร่วมกัน

การจัดแบ่งกลุ่มของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารออกเป็นสามกลุ่ม นับได้ว่าเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นของโครงการ โดยกลุ่มที่หนึ่ง เรียกว่ากลุ่ม platinum ลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจในกลุ่มนี้มีความต้องการสร้างสุขภาพธุรกิจของตนให้ดียิ่งขึ้น มองเห็นเป้าหมายในระยะยาวของการดำเนินธุรกิจ มีการวางแผนการตลาด ดังนั้นผลิตภัณฑ์ที่จะได้จากการพัฒนาจะต้องต่อยอด เสริมศักยภาพ และสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจได้ในอนาคต บทบาทของนักวิจัยในการบริหารจัดการงานวิจัยในกลุ่มนี้จะทำหน้าที่ในการชี้ปัญหา พร้อมๆกับการกำหนดโจทย์วิจัยให้ตรงประเด็น การคัดเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้กับผู้ประกอบการก็จะสามารถแก้ไขปัญหาการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้ กลุ่มที่สอง เรียกว่ากลุ่ม gold ลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจในกลุ่มนี้จะมีตลาดเป้าหมายค่อนข้างจำกัด ขาดมุมมองในด้านการจัดหานวัตกรรมและข้อความรู้ด้านการจัดการไปใช้ในการแก้ปัญหา ขาดบุคลากรที่เข้าใจกระบวนการนำเทคโนโลยีไปใช้ ในการออกแบบโจทย์วิจัยจึงจำเป็นต้องใช้ความรู้หลายศาสตร์มาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อออกแบบกระบวนการแก้ปัญหาและเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม พร้อมๆไปกับการกำกับและติดตาม กลุ่มที่สาม เรียกว่ากลุ่ม silver ลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจในกลุ่มนี้มีแนวทางการตลาดไม่ชัดเจน บางรายมีความต้องการเพียงแค่อายมสินค้านี้ใหม่ แต่ขาดความชัดเจนในแนวคิดผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตลอดจนทิศทางการแปรรูปผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผู้ประกอบการในกลุ่มนี้นักวิจัยจึงจำเป็นต้องประกบติด ตั้งแต่กระบวนการคิดตั้งโจทย์ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านการขายและการตลาดร่วมกัน การค้นหาโรงงานที่ให้บริการรับผลิตที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการประหยัดการลงทุนเอง เป็นต้น¹⁶

การวินิจฉัยข้อปัญหาสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อจัดทำชุดความรู้และหลักสูตร

ข้อประเด็นความสงสัยที่ว่า “ทำไม SME ส่วนใหญ่จึงขาดทุนและไม่สามารถขายสินค้าที่พัฒนาขึ้นได้” หรือ “ทำอย่างไรจะทำให้ผู้ประกอบการ OTOP และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้พ้นจากสภาพ zombie business” นั้น โครงการได้ค้นพบว่า (1) การตรวจสอบสุขภาพธุรกิจ โดยเฉพาะกระบวนการสังเคราะห์ (analysis process) มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นขั้นตอนของการรับฟังข้อปัญหา และความต้องการของผู้ประกอบการที่อยากจะทำหรืออยากจะแก้ไข เพราะจะทำให้เห็นถึงข้อปัญหาและการวางลำดับความสำคัญตามความจำเป็น เพื่อการแก้ไขพร้อมๆกับการจัดหาข้อมูลเพิ่มเติม (2) กระบวนการวินิจฉัย (diagnosis process) เป็นการประเมินและประมวลผลข้อมูลผ่านการสังเคราะห์เพื่อระบุชี้เหตุแห่งปัญหา และความต้องการของผู้ประกอบการให้แน่ชัด ซึ่งนักวิจัยจำเป็นต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ความเป็นเหตุเป็นผล พร้อมกับการคาดการณ์และวางแผนกระบวนการทำงานภายใต้บริบทของข้อเท็จจริงที่เผชิญอยู่ (3) การวิเคราะห์ product life cycle เพื่อการประเมินหาว่าสิ่งที่ทำนั้นต้องใช้เวลาเท่าใดและโอกาสที่จะสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการยาวนานแค่ไหน เป็นต้น

¹⁶ ศึกษาข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากเอกสารเรื่อง “นวัตกรรมจัดการงานวิจัยเชิงพาณิชย์” โดย ผศ. ดร.บัณฑิต อินดวงศ์

ในกระบวนการทำงานวิจัยร่วมกับผู้ประกอบการ นักวิจัยเชิงพาณิชย์ต้องให้ความสำคัญกับการจัดแยกกลุ่มผู้ประกอบการ ซึ่งมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไป เพื่อจัดรูปแบบและการทำงานร่วมกันให้เกิดความเหมาะสมระหว่างนักวิจัยกับผู้ประกอบการ โดยเฉพาะนักวิจัยจะต้องมีบทบาทในการเข้าไปสร้างพันธมิตรร่วมอย่างใกล้ชิดทั้งในการปรับเปลี่ยนความคิด (mindset) เกี่ยวกับตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนา การลงมือทำการผลิต การแปรรูปและการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการขายหรือการทำธุรกิจ เป็นต้น ทั้งนี้ ในกลุ่มผู้ประกอบการที่เป็น silver ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนที่สูงของอุตสาหกรรมอาหาร SME และส่วนมากอยู่ในสถานภาพที่ต้องการความช่วยเหลือสูง นักวิจัยจำเป็นต้องเข้าไปประกบให้ครอบคลุมครบทั้งวงจร คือคิด ทำ และขายอย่างเบ็ดเสร็จ ในส่วนของกลุ่ม platinum การเข้าไปมีส่วนร่วมของนักวิจัยอาจจะจำกัดอยู่ที่การช่วยทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ต้นแบบ เป็นสำคัญ

ทั้งนี้ ผลผลิตหลักที่สำคัญของชุดโครงการ ประกอบด้วยชุดความรู้จำนวน 2 ชุด ได้แก่ (1) ชุดความรู้สำหรับการสร้าง(พัฒนา)คน(ผู้ประกอบการ นักวิจัยในสถาบันการศึกษา บุคคลากรจากภาครัฐ เป็นต้น) และ (2) ชุดความรู้สำหรับสร้าง(พัฒนา)ของ(การพัฒนาผลิตภัณฑ์) นอกจากนี้ ได้จัดทำหลักสูตรการอบรมนักวิจัยและผู้ประกอบการโดยรวมจำนวน 6 หลักสูตร รวมถึงการจัดทำเอกสารถอดบทเรียนกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงพาณิชย์ การจัดทำเอกสารการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ขึ้นเป็นเอกสารเผยแพร่ เป็นต้น

กลไกบนเส้นทางชุดความรู้กระบวนการสร้างคน: การขับเคลื่อนสู่การสร้างผลลัพธ์

การขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดเป็นผลลัพธ์เป็นภารกิจที่โครงการสามารถขยายผลหรือมีอิทธิพลถึงได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้เพราะได้มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือภาคีหุ้นส่วนเป้าหมายเข้ามาร่วมสร้างพันธมิตรเส้นทางสู่ผลลัพธ์ที่เกิดจากกิจกรรมของชุดโครงการสร้างคนหรือการยกระดับศักยภาพของคนให้มีข้อความรู้ด้านการจัดการ ประกอบด้วย (1) การให้ความรู้กับกลุ่มผู้ประกอบการ(ภาคธุรกิจ) ภายใต้กระบวนการฝึกอบรมเพื่อปรับทัศนคติและสร้าง mindset ขึ้นใหม่ให้เข้าใจวิธีการทำงานร่วมกับนักวิจัยและการรับฟังข้อความคิดจากนักวิจัย เปิดโอกาสให้นักวิจัยได้ใช้ความรู้เข้ามาช่วยเสริมพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ประกอบการ (2) การให้ความรู้กับกลุ่มนักวิจัยในสถาบันการศึกษาและบุคลากรภาครัฐ ภายใต้กระบวนการฝึกอบรมทำให้นักวิจัยปรับทัศนคติและสร้าง mindset ใหม่เกี่ยวกับ entrepreneurship ให้กับตัวนักวิจัย พร้อมกับทำให้นักวิจัยเข้าใจถึงวิธีการทำงานและแนวคิดของผู้ประกอบการ ซึ่งการสร้างนักวิจัยเชิงพาณิชย์จะต้องทำให้เข้าใจถึงกระบวนการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะของนักวิจัย โดยเฉพาะทักษะการสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการ กระบวนการการถ่ายทอดเทคโนโลยี กระบวนการสานประโยชน์ร่วมกัน และกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์เชิงพาณิชย์ได้อย่างชัดเจนสมบูรณ์

อนึ่ง การสร้างสรรค่นวัตกรรมจัดการการผลิตผลิตภัณฑ์จากงานวิจัยให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของตลาด ภายใต้กระบวนการจัดการ ACR หรือกระบวนการสานพลังความร่วมมือในการผลิตผลงานวิจัยที่มีมิติมุมมองทางธุรกิจ ต้องมีองค์ประกอบจาก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ในฝ่ายสนับสนุน (supporting arm) เป็นการให้ความสำคัญกับ การสร้างสังคมที่มีจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่าย ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการในส่วนของ entrepreneurial management and engagement (2) ในฝ่ายทรัพยากร(resourcing arm) เป็นการให้ความสำคัญกับเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการและการพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อให้เกิดกระบวนการขับเคลื่อนเชิงพาณิชย์ ทั้งนี้ เครื่องมือที่จำเป็น ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับ design thinking การใช้

นวัตกรรมในการสร้างคุณค่าและมูลค่า การวางแผนธุรกิจและการตลาด การวางแผนจัดการคุณค่า การรับฟัง และการเป็นโคชที่ดี เป็นต้น

ในที่นี้ นวัตกรรมจัดการ ACR จึงเป็นกระบวนการขับเคลื่อนให้เกิดระบบนิเวศวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่(eco-research system for community business) ซึ่งจะสนับสนุนและเอื้อต่อการพัฒนาระดับระบบเศรษฐกิจชุมชนระดับฐานราก โดยสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนฐานรากไปสู่สถานภาพที่ดีขึ้นตามมา

กลไกบนเส้นทางชุดความรู้กระบวนการสร้างของ: การขับเคลื่อนสู่การสร้างผลลัพธ์

ความต้องการของกลุ่ม SME ในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจ นอกจากจะช่วยยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สินค้าและบริการของตนแล้ว ยังจะช่วยให้สินค้าที่ผลิตเป็นไปตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย บทบาทของโครงการในการนำเอาภาคีผู้ใช้ประโยชน์ในที่นี้ได้แก่กลุ่ม SME ด้านอาหารซึ่งเป็น end user มาพบกับนักวิจัย โดยเฉพาะพบกับนักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการวิจัยและวิเคราะห์ปัญหาเชิงลึกและเทคนิคที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติการวิจัยจริง จึงเป็นกิจกรรมที่โครงการให้ความสนใจและผลักดันให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดขึ้นเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

ในการขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงพาณิชย์ จำเป็นต้องมีกลไกของการขับเคลื่อนกิจกรรมของการนำเอาองค์ความรู้จากสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจวิจัย ไปสู่ภาคีของผู้ประกอบการSME ซึ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้เป็นผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นนั้น มีกลไกที่สำคัญประกอบด้วย (1) ฐานใจ(heart) หรือการเข้าใจตน เข้าใจลูกค้า และเข้าใจสภาพแวดล้อม (2) ฐานติด(head) หรือการเข้าใจเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเป้าหมาย การสร้างคุณค่าและนวัตกรรมให้กับสินค้าและบริการ (3) ฐานกาย(hand) หรือการเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้อง การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การนำเครื่องมือ design thinking มาให้นักวิจัยได้เรียนรู้มีความสำคัญเพราะช่วยให้นักวิจัยมีความเข้าใจและเข้าถึงโจทย์ปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาให้ออก หรือการวิเคราะห์ให้เห็นถึงภาพรวมของปัญหาพร้อมๆกับการแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการอย่างถูกต้องรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า นอกจากนี้ยังเป็นกรอบคิดให้เกิดนำเอาผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์สู่การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผ่านกระบวนการ extraction¹⁷ translation¹⁸ และ transformation¹⁹

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความสลับซับซ้อนของอุตสาหกรรมอาหาร SME ทำให้การขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงพาณิชย์ต้องอาศัยทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ และจำเป็นต้องมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์(vision) ซึ่งเป็นกรอบการขยายผลสู่การเปลี่ยนแปลงในระยะยาวให้กับสังคมโดยรวม(love to see) แม้ว่าเป้าหมายที่เป็นวิสัยทัศน์จะเป็นเรื่องยากที่ชุดโครงการจะไปสร้างการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้กับสังคมโดยรวมได้ทั้งหมด แต่โครงการก็

¹⁷ หมายถึงการนำปัญหาที่พบมาตีความเพื่อแยกส่วนระหว่างส่วนที่เป็นแก่นและส่วนที่ไม่ใช่แก่น โดยนำแก่นของปัญหามาสู่ปัญหาวิจัย

¹⁸ หมายถึงกระบวนการถอดรหัสแก่นของปัญหาที่ได้จากการทำขั้นตอน problem solving เพื่อให้นักวิจัยเข้าใจและเข้าถึงปัญหา

¹⁹ เป็นกระบวนการแปลงองค์ความรู้(knowledge)สู่วิธีการ(know how) เป็นขั้นตอนของการนำองค์ความรู้ของวิธีการแก้ปัญหามาประยุกต์ให้เหมาะสมกับการใช้จริง

สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จัดทำโครงการเพื่อตอบสนองในรูปของภารกิจ(mission) เพื่อการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบางมิติให้เป็นรูปธรรมขึ้นได้ เราเรียกขอบเขตที่โครงการสามารถขยายอิทธิพลถึงได้นี้ว่าเป็นขอบเขตของผลลัพธ์หรือเป็นขอบเขตที่โครงการอยากให้เห็น(like to see) ส่วนการที่จะมีกิจกรรมทำให้เป็นมรรคผลเกิดขึ้นในรอบของเวลาระยะสั้นเรียกว่าเป็นขอบเขตที่โครงการคาดว่าจะเห็น(expect to see) อย่างไรก็ตาม ในบทความดังกล่าวไม่ได้กล่าวถึงบทบาทของการสร้างความสัมพันธ์ทางอ้อมสู่การใช้ประโยชน์ทางนโยบาย ซึ่งหากทำได้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระยะกลางและยาวที่นักวิจัยในโครงการประสงค์ยากจะเห็นเกิดเป็นจริงขึ้นได้

บทส่งท้าย

การจัดการงานวิจัยสู่ผลลัพธ์และผลกระทบเป็นการสร้างกลไกและกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ อันนำไปสู่การขับเคลื่อนผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้นกับโครงการวิจัยให้ก้าวไปสู่การใช้ประโยชน์ในมิติต่างๆกับชุมชนหรือสังคม โดยให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ความสัมพันธ์ การตระหนักถึง ตลอดจนรวมถึงการกระทำของภาคีชุมชนเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม ทั้งในขอบเขตที่โครงการควบคุมได้และในขอบเขตที่นอกเหนือการควบคุมของโครงการ ซึ่งในบทความนี้ได้กล่าวถึงแนวคิดเชิงตรรกะที่สำคัญประกอบด้วย Logical Framework Outcome Mapping และ Theory of Change นอกจากนี้ยังได้นำเอาโครงการการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (HITAP) ชุดโครงการการขยายธุรกิจโคเนื้อไทย และชุดโครงการการวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมอาหารและการสร้างแต้มต่อทางธุรกิจมาเป็นกรณีศึกษา ทั้งนี้เพื่อสะท้อนให้เห็นรูปแบบและกลไกในการจัดการผลผลิตหรือผลงานจากโครงการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการออกแบบรูปแบบของกลไกการจัดการในกิจกรรมต่างๆของแต่ละโครงการสู่การสร้างผลลัพธ์และผลกระทบกับสังคมนั้นพบว่ามีรูปแบบขององค์ประกอบทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กันไป

เอกสารอ้างอิง

1. Ann-Murray Brown Consultancy (2016) Difference between the Theory of Change and Logic Model: <https://www.annmurraybrown.com/single-post/2016/03/20/Theory-of-Change-vsThe-Logic-Model-Never-Be-Confused-Again>.
2. Benedicte Fonteneau and Jan Von Ongevalle (2012) “Introduction to Outcome Mapping”; <https://www.slideshare.net/MobiMOOC/outcome.mapping-dph-day-2012>
3. https://en.wikipedia.org/wiki/Logical_framework_approach.
4. Isabel Vogel(2012), Review of the use of ‘Theory of Change in International Development; The UK Department of International Development::http://www.oxfamblogs.org/fp2p/wp-content/uploads/DFID-ToC-Review_VogelV4.pdf
5. Isabel Vogel (2012) “ESPA guide to working with Theory of Change for Research Projects” in <http://www.espa.ac.uk/files/espa/ESPA-Theory-of-Change-Manual-FINAL.pdf>

6. NORAD (1999) “The Logical Framework Approach,” Handbook for objectives-oriented planning, Norwegian ministry of Foreign Affairs:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan032501.pdf>
7. Simon Hearn, Oversea Development Institute, Introduction to outcome mapping:
<https://www.slideshare.net/sihearn/introduction-to-outcome-mapping>
8. Will Allen, Jennyffer Cruz and Bruce Warburton, “How Decision Support Systems can Benefit from a Theory of Change Approach”: <http://learningforsustainability.net/wp-content/uploads/2017/03/dss-toc-paper.pdf>
9. ยศ ตีระวัฒนานนท์ (2561) .”บริหารจัดการงานวิจัยไฮแทป” เอกสารประกอบการประชุมโครงการจัดทำหนังสือ “บริหารจัดการงานวิจัยเพื่อสร้างผลลัพธ์” 27 เมษายน 2561 โรงแรมปทุมวัน ปริ้นเซส
10. จุฑารัตน์ เศรษฐกุล 92561) “โคเนื้อ: การปรับตัวเมื่อบริบทเปลี่ยน”เอกสารประกอบการประชุมโครงการจัดทำหนังสือ “บริหารจัดการงานวิจัยเพื่อสร้างผลลัพธ์” 27 เมษายน 2561 โรงแรมปทุมวัน ปริ้นเซส
11. บัณฑิต อินดวงค์ (2561) “Creative Food Design for SME” เอกสารประกอบการประชุมโครงการจัดทำหนังสือ “บริหารจัดการงานวิจัยเพื่อสร้างผลลัพธ์” 27 เมษายน 2561 โรงแรมปทุมวัน ปริ้นเซส