



คำนิยม

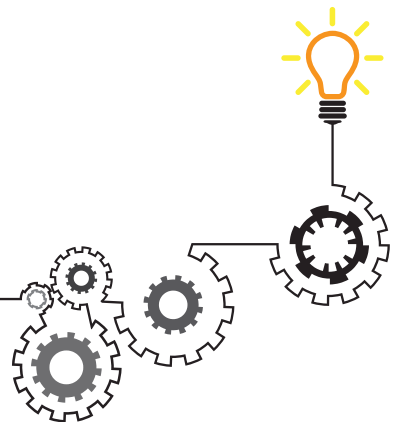
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนทุนวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม ร่วมกับการพัฒนานักวิจัย ตลอดจนผลักดันการนำผลงานวิจัยให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมในวงกว้าง ผ่านการบริหารจัดการงานวิจัยที่มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อการพัฒนาประเทศบนพื้นฐานของการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable growth) ภายใต้ยุทธศาสตร์ของประเทศ โดย สกว. ให้การสนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้เฉพาะที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์ การพัฒนาโจทย์วิจัยจากปัญหาจำเพาะในพื้นที่ พร้อมๆ กับให้ความสำคัญในการพัฒนาข้อความรู้ด้านวิชาการในงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดทั้งในเชิงวิชาการและเชิงพาณิชย์ รวมถึงการสังเคราะห์ข้อความรู้เพื่อใช้ประกอบการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การสร้างความเข้าใจในประเด็นการเชื่อมผลงานวิจัยไปสู่ผลลัพธ์และผลกระทบผ่านการบริหารจัดการงานวิจัยให้แก่ักวิจัยและผู้บริหารจัดการงานวิจัยนับว่ามีความจำเป็น ทั้งนี้ สกว. ร่วมกับ สถาบันคลังสมองของชาติ ได้ดำเนินการโครงการจัดทำหนังสือ “**บริหารจัดการงานวิจัยเพื่อสร้างผลลัพธ์**” เพื่อใช้เป็นสื่อในการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดการงานวิจัยให้เกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ ภายใต้การจัดการและประสานงานของ รศ.ดร.จันทร์จรัส เรียวเดชะ ซึ่ง สกว. ขอแสดงความชื่นชมและขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เอกสารฉบับนี้ได้นำเนื้อหาจากบทความ “**การจัดการงานวิจัยสู่ผลลัพธ์และผลกระทบ: แนวคิดและกรณีศึกษา**” ภายใต้โครงการจัดทำหนังสือดังกล่าวข้างต้น มาปรับปรุงเนื้อหาและเพิ่มเติมรายละเอียด โดย รศ.สมพร อิศวิลานนท์ และ ดร.ปิยะทัศน์ พาพอนูรักษ์ จากสำนักประสานงานวิจัยเชิงนโยบายเกษตรและเสริมสร้างเครือข่ายงานวิจัยเชิงนโยบาย

สกว. หวังว่าเอกสารฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือให้กับผู้บริหารงานวิจัยและนักวิจัย มีความเข้าใจในกรอบแนวคิดทางทฤษฎี และกรณีศึกษาตัวอย่างเส้นทางสู่ผลกระทบจากงานวิจัยของ 3 ชุดโครงการวิจัยที่ได้รับผลสำเร็จของ สกว. ซึ่งผู้สนใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ทั้งในหน่วยงานวิจัยและโครงการวิจัย เพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดประโยชน์ต่อการลงทุนวิจัยของประเทศต่อไป

ศาสตราจารย์นายแพทย์สุทธิพันธ์ จิตพิมลมาศ
ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย



เกี่ยวกับเอกสารฉบับนี้

การลงทุนวิจัยนับได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในการขับเคลื่อนภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพราะนอกจากจะก่อให้เกิดพลวัตของการสะสมความรู้ การพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ แล้ว การลงทุนวิจัยยังนำไปให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเสริมสร้างความเป็นอยู่ของผู้คนในประเทศให้อยู่ในสถานภาพที่ดีขึ้น รวมถึงเป็นการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้ก้าวหน้าและก้าวทันกับบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา

เอกสารวิชาการฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอประเด็นแนวคิดการบริหารจัดการงานวิจัย โดยมุ่งเน้นสู่การสร้างผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม ซึ่งเป็นเป้าหมายหนึ่งที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญอยู่ในขณะนี้ ทั้งนี้ ผลผลิตหรือผลงานจากการวิจัยจะสร้างประโยชน์เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคมตามเป้าหมายได้ จำเป็นจะต้องมีกระบวนการหรือกลไก ในการจัดการเพื่อสร้างการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับภาคีเป้าหมายในชุมชนหรือในสังคมนั้นๆ เกิดเป็นผลลัพธ์ขึ้นก่อน จึงจะทำให้มีผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นตามมา

ผู้เขียนหวังว่าสาระเชิงแนวคิดที่นำมาเสนอในเอกสารฉบับนี้จะ เป็นแนวทาง กระตุ้นให้เกิดความสนใจในกลุ่มนักวิจัยและองค์กรบริหารจัดการงานวิจัย ในการออกแบบงานวิจัย และเป็นแนวทางในการติดตามสร้างธรรมาภิบาลในระบบการบริหารงานวิจัย พร้อมกันนี้ ใคร่ขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และสถาบันคลังสมองของชาติ ที่ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ และได้ให้การสนับสนุนในการจัดพิมพ์ ขอขอบคุณ รศ.ดร.สุวรรณา ประณีตวงศ์กุล ที่สละเวลาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเนื้อหา และขอขอบคุณ รศ.ดร.จันทร์จรัส เรียวเดชะ ที่กระตุ้นให้ผู้เขียนจัดทำเอกสารฉบับนี้

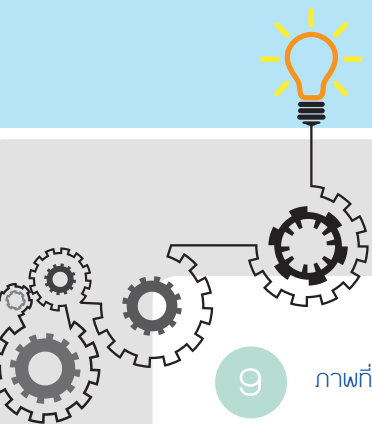
สมพร อิศวิลานนท์
ปิยะทัศน์ พาพอนุรักษ์
กรกฎาคม 2561



สารบัญ



6	เกริ่นนำ	
7	กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการเชื่อมโยงการลงทุนในโครงการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์	
	Logical Framework	8
	Outcome Mapping	11
	Theory of Change	16
21	รูปแบบการบริหารจัดการชุดโครงการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์: กรณีตัวอย่างเชิงสังเคราะห์	
	การสังเคราะห์กรณีตัวอย่าง: I	23
	โครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (HITAP)	
	การสังเคราะห์กรณีตัวอย่าง: II	31
	ชุดโครงการการขยายโอกาสธุรกิจโคเนื้อไทย	
	การสังเคราะห์กรณีตัวอย่าง: III	39
	ชุดโครงการการวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของ	
	อุตสาหกรรมอาหารและการสร้างแต้มต่อทางธุรกิจ	
46	บทส่งท้าย	
47	บรรณานุกรม	



สารบัญภาพ

- 9 ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการลงทุนในโครงการวิจัยกับเป้าหมายที่ต้องการภายใต้ความเป็นเหตุเป็นผล (cause and effect relationship) ตามวิธี Logical Framework
- 12 ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงโครงการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ของภาคีเป้าหมายเกิดเป็นผลลัพธ์สู่ภาคีกลุ่มเป้าหมายและสร้างผลกระทบกับชุมชนและสังคมตามมา
- 13 ภาพที่ 3 ความเชื่อมโยงและการขยายผลระหว่างบทบาทของโครงการกับบทบาทของภาคีหุ้นส่วนเป้าหมายในการสร้างผลลัพธ์และผลกระทบ
- 16 ภาพที่ 4 โครงสร้างหลักของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของ Theory of Change และลักษณะของกิจกรรมในแต่ละปัจจัย
- 18 ภาพที่ 5 แบบจำลองโครงสร้างองค์ประกอบของปัจจัยสำคัญบนความสัมพันธ์ของเส้นทางสู่ผลกระทบของการจัดการโครงการวิจัยภายใต้กรอบคิดของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
- 20 ภาพที่ 6 ความแตกต่างระหว่าง Logical Framework และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
- 24 ภาพที่ 7 การบริหารจัดการงานวิจัยของโครงการ HITAP ภายใต้กรอบแนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
- 30 ภาพที่ 8 เส้นทางสู่ผลลัพธ์และกระทบของโครงการบริหารจัดการงานวิจัย HITAP
- 38 ภาพที่ 9 แผนที่น่าทางจากผลผลิตสู่ผลลัพธ์ในการบริหารจัดการงานวิจัยของชุดโครงการขยายโอกาสธุรกิจไทย
- 40 ภาพที่ 10 การวางแผนและกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการชุดโครงการ เพื่อการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่เป็นวิสัยทัศน์ในระยะยาว



เป็น ที่ตระหนักกันดีว่าบทบาทของการวิจัยหรือการลงทุนวิจัยมิได้จำกัดอยู่เพียงกิจกรรมของการสร้างข้อความรู้เพื่อการอธิบายข้อปัญหา รวมถึงปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับสังคม หรือการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมขั้นใหม่ที่เอื้อต่อการนำไปใช้ในกิจกรรมการผลิตและการบริโภค แต่ยังหมายรวมถึงกระบวนการนำความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมไปสู่การสร้างสรรคเป็นคุณค่าและมูลค่า เกิดเป็นผลลัพธ์และผลกระทบกับสังคมตามมา การวิจัยหรือการลงทุนวิจัย จึงเป็นกระบวนการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นการเสริมสร้างความอยู่ดีกินดีหรือการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของผู้คนในสังคม รวมถึงการเป็นจักรกลในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การจะทำให้โครงการวิจัยหรือแผนงานวิจัย รวมถึงแผนการพัฒนาไปสู่การสร้างเป็นผลลัพธ์เกิดเป็นผลกระทบตามเป้าหมายที่ต้องการนั้น จำเป็นต้องมีกลไกและกระบวนการจัดการในแต่ละขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้เกิดมีการนำไปใช้ประโยชน์เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนภายในขอบเขตของเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง

เอกสารฉบับนี้จะกล่าวถึงการจัดการงานวิจัยสู่การสร้างผลลัพธ์และผลกระทบ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็นสี่ส่วน ใน**ส่วนที่หนึ่ง**เป็นการเกริ่นนำ **ส่วนที่สอง**เป็นการนำเสนอถึงความเป็นมาของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่นำมาใช้กับการเชื่อมความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลระหว่างผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้นกับโครงการกับการนำไปใช้ประโยชน์ โดยเริ่มแนวคิดจากวิธีการ “Logical Framework” และ “Outcome Mapping” และขยายกรอบคิดสู่วิธีการที่เรียกว่า “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง” หรือ “Theory of Change” ซึ่งกรอบแนวคิดและวิธีการดังกล่าวได้ใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบการวางแผนและการประเมินโครงการวิจัยกันอย่างแพร่หลาย **ส่วนที่สาม**เป็นการนำเสนอการสังเคราะห์ กรณีตัวอย่างของรูปแบบการบริหารจัดการชุดโครงการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ จากกรณีศึกษาทุนวิจัยภายใต้ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษา และสำหรับ**ส่วนสุดท้าย**จะกล่าวถึงบทสรุป



กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

การเชื่อมโยงการลงทุนในโครงการวิจัย สู่การใช้ประโยชน์

การลงทุนในโครงการวิจัยเป็นกระบวนการค้นหาข้อเท็จจริง การสร้างสรรค์ และการจัดการองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นกับสังคม ซึ่งองค์ความรู้หรือข้อเท็จจริงที่ได้รับการสะสมในช่วงเวลาต่างๆ จะก่อให้เกิดเป็นทุนทางปัญญาที่เพิ่มขึ้นเป็นสังคมแห่งฐานความรู้ตามมา ประเทศที่มีการสะสมทุนทางปัญญาให้กับสังคมไว้มาก หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า ประเทศที่มีฐานการลงทุนทางการวิจัยเพื่อสร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมไว้มาก ย่อมพัฒนาไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้เป็นสังคมที่มีการวิวัฒนาการในองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง มีระบบและกระบวนการในการนำองค์ความรู้จากการวิจัยไปใช้สร้างเสริมความอยู่ดีกินดีให้กับสังคม ตลอดจนการนำความรู้ไปใช้ในการป้องกันและการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคมได้อย่างเหมาะสม สร้างความก้าวหน้าทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมให้กับประเทศ ในอีกมิติหนึ่งการลงทุนวิจัยจัดเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีจุดมุ่งหวังในการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยที่มีอยู่ (อย่างจำกัด) เพื่อการผลิตหรือการสร้างผลงานที่เป็นองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรม

ซึ่งผลผลิตหรือผลงานจากงานวิจัยเมื่อได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อ สถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เสริมสร้างระดับความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิต ของคนในสังคมให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น สำหรับรูปแบบแนวคิดหรือวิธีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ของการดำเนินการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ที่จะกล่าวถึงในที่นี้ ประกอบด้วย 3 แนวคิด ได้แก่ Logical Framework, Outcome Mapping และ Theory of Change

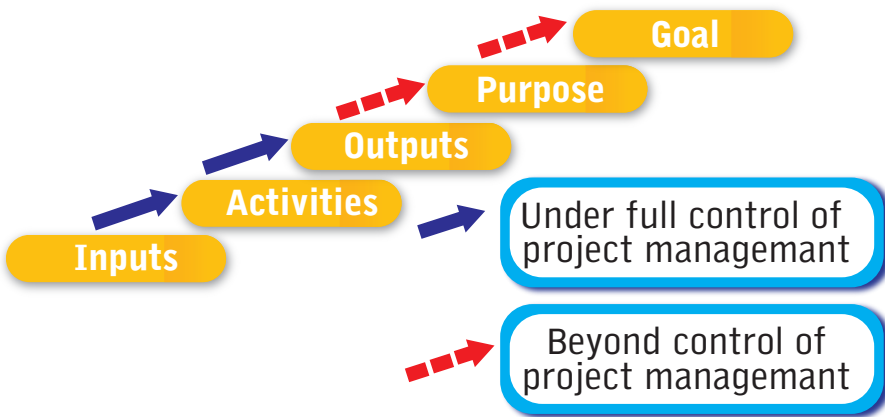
Logical Framework

Logical Framework เป็นแนวคิดหรือวิธีที่ใช้หลักตรรกะของความเป็นเหตุเป็นผล เพื่อ อธิบายเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) ที่ใช้ กิจกรรมการจัดการ และดำเนินการต่างๆ (activities หรือ processes) ที่เกิดขึ้นภายในโครงการ จัดทำขึ้นเป็น ผลผลิตหรือผลงาน (outputs) ตามวัตถุประสงค์ที่โครงการได้ระบุไว้ ไปพร้อมกับความ คาดหวัง (expect) ให้ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับ ได้ขยายผลก้าวไปสู่การใช้ประโยชน์เพื่อ ตอบสนองกับเป้าประสงค์และเป้าหมายขั้นสุดท้ายที่ต้องการ (purposes and goal) ที่อยาก จะเห็นหรือพึงอยากจะทำให้เกิดขึ้น ตามแนวคิดดังกล่าวได้ผนวกเอามิติการใช้ประโยชน์เข้ามา เป็นเป้าหมายของโครงการที่พึงปรารถนาจะเกิดขึ้นกับชุมชนหรือสังคม รวมอยู่ด้วยกัน การจัดทำแผนและการออกแบบโครงการ ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นเสมือนการสร้าง วิสัยทัศน์ (vision) ให้กับโครงการขึ้นมาก่อนพร้อมกับการระบุถึงภารกิจ (mission) ที่จะต้อง ดำเนินการเพื่อให้บรรลุหรือเกิดขึ้นตามเป้าหมายที่ปรารถนาหรือพึงประสงค์ไว้¹

ภายใต้กรอบคิดของ Logical Framework ได้จัดแบ่งองค์ประกอบความสัมพันธ์ของ โครงการวิจัยหรือโครงการพัฒนาออกเป็นสองส่วน ส่วนแรกได้แก่ส่วนที่สามารถจัดการและ ดำเนินการได้เองภายใต้โครงการฯ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งใน รูปทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ นักวิจัย ผู้ช่วยวิจัย งบประมาณวิจัย ตลอดจนทรัพยากรทุนอื่นๆ เช่น ห้องปฏิบัติการและอุปกรณ์เครื่องมือวิจัย เป็นต้น แล้วดำเนินงานตามกิจกรรม (activities) ที่ได้เตรียมไว้หรือได้กำหนดไว้ในโครงการ เช่น การทดลอง การเก็บตัวอย่างการรวบรวมข้อมูล การลงพื้นที่เพื่อสำรวจสอบถาม รวมถึงการจัดทำการวิเคราะห์ อันนำไปสู่ข้อความรู้ใหม่

¹ Logical Framework Approach ได้รับการพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1969 โดย Leon J. Rosenberg ซึ่งหน่วยงาน the U.S. Agency for International Development (USAID) ได้นำไปใช้เริ่มแรกและได้ขยายตัวออกไปยัง องค์กรอื่นๆ อย่างแพร่หลาย (https://en.wikipedia.org/wiki/Logical_framework_approach) ในช่วงเวลา ต่อมา รวมถึงองค์กรหรือหน่วยงานที่ให้ทุนวิจัยในระดับสากล

ต้นแบบการประดิษฐ์เกิดเป็นนวัตกรรมหรือเทคโนโลยี รวมถึงการร้อยเรียงขึ้นเป็นรายงานแสดงผลการวิจัย หรือการจัดทำขึ้นเป็นหลักสูตร เอกสารวิชาการ แผ่นพับ วิดีทัศน์ เอกสารอบรม หรือ โปสเตอร์ เป็นต้น ส่วนประกอบเหล่านี้เรียกว่าเป็นผลผลิตหรือผลงาน (outputs) จากโครงการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่โครงการได้ระบุไว้ ขั้นตอนที่ได้กล่าวถึงนี้จัดเป็นขั้นตอนที่อยู่ในขอบเขตของโครงการที่หัวหน้าโครงการหรือผู้บริหารโครงการสามารถควบคุมได้ สำหรับ **ส่วนที่สอง** ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการนำผลผลิตหรือผลงานไปสู่การใช้ประโยชน์ตามเป้าหมายนั้น จัดเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของโครงการ (beyond the project control) (ภาพที่ 1) และบ่อยครั้งมักจะถูกละเลย ทำให้เกิดเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการเผยแพร่ การยอมรับและการนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับภาคเป้าหมาย²



ที่มา: ปรับปรุงจาก Keerti Husan Pradhan (2015)

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการลงทุนในโครงการวิจัยกับเป้าหมายที่ต้องการ ภายใต้ความเป็นเหตุเป็นผล (cause and effect relationship) ตามวิธี Logical Framework

วิธี Logical Framework จึงเป็นหลักคิดที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการโครงการพัฒนาต่างๆ โดยที่ผู้ออกแบบและการจัดทำแผนโครงการควรที่จะต้องสะท้อนถึงเป้าหมายและเป้าประสงค์สุดท้ายที่โครงการพึงประสงค์ที่จะให้เกิดขึ้นกับภาคชุมชนที่เกี่ยวข้อง ไปพร้อมๆ กับรูปแบบของกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ ตามแผนงานในโครงการ เพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ภายใต้กรอบของปัจจัยที่มีอยู่อย่างจำกัด วิธี Logical

² ซึ่งในอดีตได้มีการเปรียบเทียบเสมือนว่าเป็นการทำงานวิจัยแล้วก็เก็บผลงานไว้บนหิ้งและส่วนมากจะไม่มีกลไกการจัดการให้ไปสู่ห้างหรือการมีผู้นำไปใช้ประโยชน์

Framework³ อาจเรียกกันในเรื่อง Log Frame หรือ Logic Model⁴ วิธี Logical Framework ได้เริ่มต้นใช้กับการวางแผนจัดการโครงการพัฒนา ต่อมาได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการโครงการวิจัยหรือแผนงานวิจัยขององค์กรวิจัย ตลอดจนการนำมาใช้เพื่อการประเมินติดตาม (monitoring) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน (implementation) ของหน่วยบริหารงานวิจัย และการประเมินตนเอง (self-assessment) ของนักวิจัยเพื่อการตรวจสอบผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์เบื้องต้นเมื่อโครงการได้สิ้นสุดลง เนื่องจากมีรูปแบบของกรอบคิดที่ง่ายต่อการนำไปใช้ปฏิบัติ

แนวคิดตามวิธี Logical Framework แม้จะมีจุดเด่นโดยเฉพาะรูปแบบเชิงตรรกะที่อธิบายความสัมพันธ์เชื่อมโยงด้วยเหตุและผลของการดำเนินโครงการสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ของโครงการ แต่ในทางปฏิบัติพบว่า มีข้อจำกัดอันประกอบด้วย (1) วิธีการดังกล่าวเป็นการแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงที่มีลักษณะจำเพาะแต่ไม่ได้นำเสนอรายละเอียดว่าทำไมจึงได้เกิดปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้น (2) ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของภาคีชุมชนที่เป็นเป้าหมาย (3) ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากผลผลิตหรือผลงานอันนำไปสู่เป้าหมาย เป็นการพิจารณาเฉพาะแต่ความสัมพันธ์โดยเจตนาที่เป็นไปตามลำดับขั้น เช่น หากกิจกรรมทำให้เกิดผลผลิตหรือผลงาน (outputs) แล้ว ผลผลิตหรือผลงานนั้นคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ตลอดจนได้ผลตามเป้าหมายภายใต้ข้อสมมุติ (assumption) ที่กำหนดขึ้น⁵ และ (4) ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับโครงการนั้นพิจารณาจำกัดเฉพาะในขณะที่ยังโครงการได้ดำเนินการอยู่หรือได้จบลง (intermediate result) แต่ไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ในระยะยาว (long term result) หรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นหลังจากโครงการได้สิ้นสุดไปในระยะหนึ่งแล้ว ซึ่งเป็นประเด็นเรื่องความยั่งยืน (sustainability) ของโครงการ ดังนั้นวิธี Logical Framework เมื่อนำไปใช้ในการประเมินหาผลประโยชน์จากโครงการวิจัยย่อมจะแสดงผลประโยชน์ในแบบเฉพาะเจาะจงเป็นการบ่งบอกแต่เพียงระดับ สถานภาพ หรือสถานะที่เปลี่ยนแปลง (state or condition change) แต่ไม่ได้ให้รายละเอียดว่าการเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งเกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งอาจไม่เหมาะสำหรับการนำไปใช้

³ ผู้สนใจติดตามได้จาก NORAD (1999) “The Logical Framework Approach,” Handbook for objectives-oriented planning.

⁴ Log Frame Method มักจะใช้เรียกในกรณีที่มีการนำเสนอกรอบแนวคิดความเชื่อมโยงในรูปของ Matrix ส่วน Logic Model มักจะใช้เรียกในกรณีที่มีการนำเสนอกรอบแนวคิดในรูปแบบของ Flow Chart (Ann-Murray Brown Consultancy, 2016)

⁵ หมายถึง หากกิจกรรมนั้นก่อให้เกิดปรากฏการณ์ A ย่อมเชื่อได้ว่าส่งผลต่อการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์ B ตามมา เช่น เมื่อมีเทคโนโลยีพันธุ์พืชสายพันธุ์ใหม่เกิดขึ้นแล้ว เกษตรกรจะได้รับผลผลิตที่ดีขึ้นและมีรายได้สูงขึ้น (ภายใต้ข้อสมมุติว่าเกษตรกรยอมรับพันธุ์พืชใหม่)

เพื่อการออกแบบวางแผนหรือการประเมินผลสำเร็จและผลกระทบของโครงการวิจัยที่มีความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง หรือโครงการที่มีหลากหลายเส้นทางสู่การเปลี่ยนแปลง (multiple pathways to change) ในผลลัพธ์ และผลกระทบในเชิงมหภาค (macro-level)

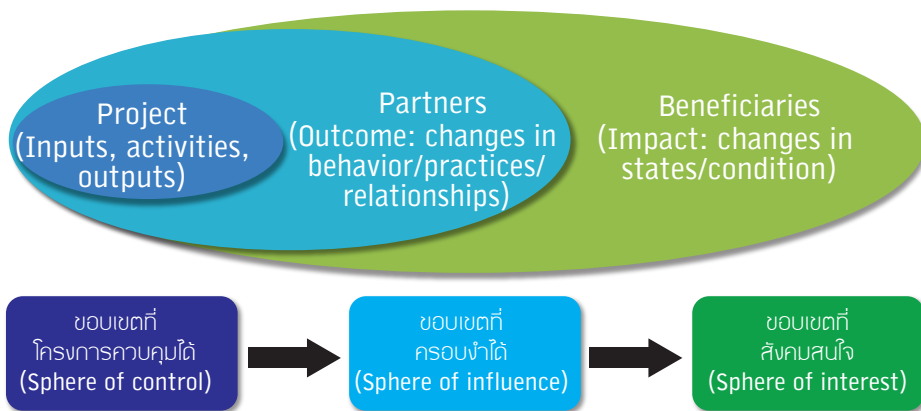
Outcome Mapping

Outcome Mapping หรือ “แผนที่ผลลัพธ์” เป็นแนวคิดหรือวิธีที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ที่เกิดกับภาคีชุมชนเป้าหมายหรือเป็นกลไกการจัดการที่มุ่งถึงผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ (result base management)⁶ ของภาคีเป้าหมายต่างๆ (boundary partners) เป็นหลัก ทั้งนี้การที่จะทำให้เกิดเป็นผลลัพธ์เกิดขึ้นได้นั้นจะต้องมีกิจกรรมหรือกลไกในการแทรกแซง (intervention) ผ่านกระบวนการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ การทำให้มีความตระหนักถึง ตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดี ซึ่งปัจจัยดังกล่าวหากเกิดขึ้นแล้ว จะทำให้ภาคีเป้าหมายต่างๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม (behavior) ความสัมพันธ์ (relationship) หรือการกระทำ (actions) ตามมา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะเป็นพลังผลักดันขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม⁷ (social change) ตามมา แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้วการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างหลากหลาย ทั้งที่โดยเจตนาและไม่ได้เจตนา ทั้งที่เป็นทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้แนวคิดหรือวิธี Outcome Mapping ได้ให้ความสำคัญกับการอธิบายปรากฏการณ์ของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

แนวคิดหรือวิธี Outcome Mapping จึงเป็นรูปแบบของการวางแผนและประเมินผลของโครงการพัฒนาหรือโครงการวิจัย โดยได้เชื่อมขอบเขตความสัมพันธ์ของผลผลิตหรือผลงาน (outputs) อันเกิดขึ้นกับกิจกรรม (activities) การดำเนินงานของโครงการ (sphere of control) เข้ากับขอบเขตที่โครงการสามารถปฏิสัมพันธ์สร้างการยอมรับและมีอิทธิพลถึงได้ (sphere of influence) ซึ่งเท่ากับเป็นการขยายผลงานวิจัยสู่กลุ่มภาคีเป้าหมาย (ภาพที่ 2)

⁶ การบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (result base management) เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลงาน (outputs) ตามวัตถุประสงค์และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (outcomes) ตามเป้าหมาย

⁷ ในที่นี้หมายถึงรวมถึง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



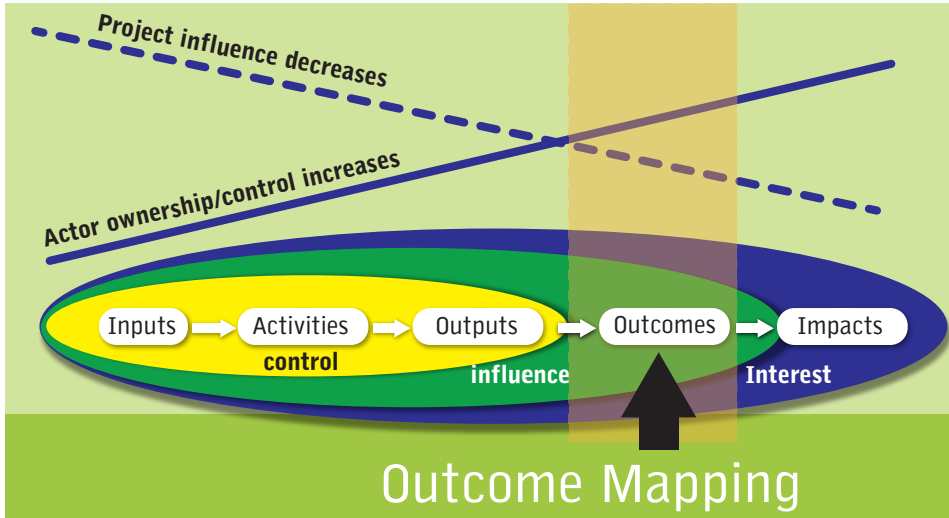
ที่มา: ปรับปรุงจาก Simon Hearn (2010)

ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงโครงการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ของภาคีเป้าหมาย เกิดเป็นผลลัพธ์สู่ภาคีกลุ่มเป้าหมาย และสร้างผลกระทบกับชุมชนและสังคมตามมา

ทั้งนี้ ในการขยายหรือสร้างความสัมพันธ์กับภาคีเป้าหมาย โครงการจำเป็นต้องมีส่วนในการกระตุ้น การสร้าง หรือการอำนวยความสะดวก เพื่อเอื้อให้เกิดการพัฒนาเชื่อมโยงในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนการสร้างพันธกิจร่วม (engagement) กับภาคีภาคส่วนต่างๆ (partners or stakeholders) ให้เข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องรวมถึงการมีกิจกรรมร่วมกัน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและแนวคิด เกิดการยอมรับขึ้นกับภาคีเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลลัพธ์ (outcomes) และในท้ายที่สุดจะส่งผลกระทบต่อชุมชนและสังคมในวงกว้าง อันเป็นผลกระทบ (impacts) ตามมา ทั้งนี้ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพเดิมไปสู่สถานภาพใหม่ (changes in state or conditions) อันเป็นขอบเขตที่ผู้คนในสังคมสนใจ (sphere of interest)

แนวคิดหรือวิธี Outcome Mapping เป็นการสนับสนุนมุ่งเน้นที่การจัดการเพื่อสร้างผลลัพธ์จากผลผลิตหรือผลงานของโครงการวิจัยให้ขยายผลไปสู่ภาคีเป้าหมายต่างๆ โดยโครงการมีบทบาทเพียงการเป็นผู้สนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกให้กับภาคีหุ้นส่วนต่างๆ ได้เข้าถึงทรัพยากร ความคิดใหม่ และโอกาสต่างๆ พร้อมกับการสร้างความตระหนักรู้ (awareness) การเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) การปรับเปลี่ยนทัศนคติ (attitude) การสร้างแรงบันดาลใจ (aspiration) ให้เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนต่างๆ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของภาคีเป้าหมายตามมา ในอีกด้านหนึ่งวิธี Outcome Mapping สนับสนุนการเพิ่มขยายบทบาทของภาคีหุ้นส่วนต่างๆ ในสังคมสู่การเป็นผู้มีบทบาทหลักในการแทรกแซงควบคุมการดำเนินการ

เพื่อให้เกิดการยอมรับสู่การเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆ กับการลดบทบาทและขอบเขตที่โครงการ จะเข้าไปแทรกแซงเกี่ยวข้องในกระบวนการสร้างผลลัพธ์ (ภาพที่ 3) เพื่อสร้างความต่อเนื่องนำไปสู่ความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง



ที่มา: Benedicte Fonteneau and Jan Von Ongevalle (2012)

ภาพที่ 3 ความเชื่อมโยงและการขยายผลระหว่างบทบาทของโครงการกับบทบาทของภาคีหุ้นส่วนเป้าหมาย ในการสร้างผลลัพธ์และผลกระทบ

แนวคิดหรือวิธี Outcome Mapping เอื้อประโยชน์ต่อการใช้บริหารจัดการหน่วยงานวิจัยในช่วงปลายน้ำและเป็นเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการประเมินวิเคราะห์ผลลัพธ์และผลกระทบในวงกว้าง (macro level) ของโครงการ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธี Logical Framework ซึ่งเหมาะที่จะใช้กับการบริหารจัดการงานวิจัยในหน่วยงานวิจัยต้นน้ำ โดยให้ความสำคัญกับแผนงานและการปฏิบัติงาน (implementation) ให้เป็นไปตามแผนงาน รวมถึงการติดตามประเมินผล (monitoring) ระหว่างการดำเนินงานเป็นสำคัญ แนวคิดหรือวิธี Outcome Mapping จึงเป็นการขยายกรอบคิดจากวิธี Logical Framework ไปพร้อมๆ กับการให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลลัพธ์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ให้เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนของโครงการ ส่งผลให้การออกแบบและวางแผนโครงการมีลักษณะเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น เหมาะกับการใช้ในการบริหารจัดการโครงการของหน่วยบริหารงานวิจัย โดยเฉพาะการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย

ในภายหลังได้มีการพัฒนาผนวกรวมกรอบแนวคิดทั้งสองข้างต้นเข้าด้วยกัน ขยายขอบเขตขึ้นเป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนวิจัยไปสู่การสร้างผลกระทบ

ที่เกิดขึ้น ซึ่งบางครั้งเรียกว่า การทำแผนที่ผลงานวิจัย (results mapping) หรือ การวิเคราะห์เส้นทางสู่ผลกระทบ (pathway analysis) หรือ **เส้นทางสู่ผลกระทบ (impact pathway) ของงานวิจัยหรือการลงทุนวิจัย** โดยอธิบายเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นน้ำในส่วนของขอบเขตโครงการวิจัยสามารถควบคุมได้ภายใต้ความเป็นเหตุเป็นผลจากกรอบแนวคิดของ Logical Framework กล่าวคือ ผลผลิตหรือผลงาน (outputs) กิจกรรมการจัดการและดำเนินการต่างๆ (activities หรือ processes) ผลผลิตหรือผลงาน (outputs) ของงานวิจัยที่พร้อมจะนำไปใช้ประโยชน์พร้อมๆ กับพิจารณาถึงภาคีเป้าหมาย หรือ ผู้ที่จะนำผลงานไปใช้ประโยชน์ (users) ว่ามีการยอมรับและนำผลงานไปใช้ เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับการยอมรับ ทั้งในเชิงความรู้ ทักษะ พฤติกรรมการปฏิบัติ และทักษะ เป็นผลลัพธ์ (outcomes) จากกรอบแนวคิดของ Outcome Mapping เมื่อเกิดการยอมรับผลผลิตจากงานวิจัยในวงกว้างหรือมีการนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้าง จะนำไปสู่ผลกระทบ (impacts) จากการใช้ประโยชน์ของผลงานวิจัยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับสภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผลกระทบที่กล่าวถึงนี้มีมิติทั้งที่เกิดขึ้นในทางตรงและทางอ้อม ที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ และในเชิงบวกและเชิงลบ (ACIAR, 2008; CGIAR, 2008)

ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) ในการลงทุนวิจัย
เช่น ทุนวิจัย บุคลากรวิจัย เวลา เป็นต้น

กิจกรรม (activities) คือ การดำเนินงาน หรือ วิธีการ เพื่อตอบ
วัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้

ผลผลิต (outputs) คือ ผลที่เกิดขึ้นสิ่งแรกและชัดเจนที่สุด
จากโครงการวิจัย โดยตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้

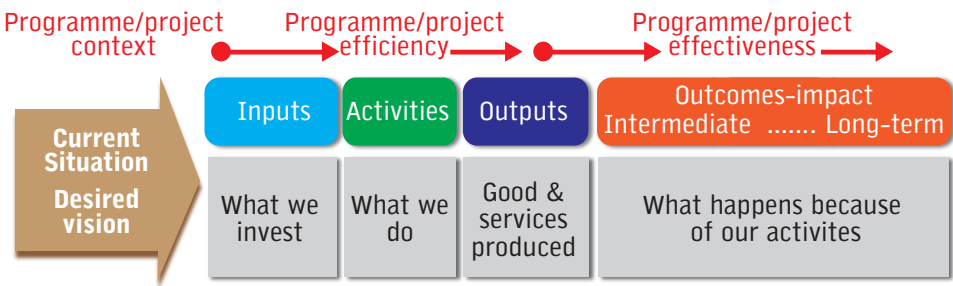
ผลลัพธ์ (outcomes) คือ การนำผลผลิตของโครงการวิจัยไป
ใช้ประโยชน์โดยภาคี เป้าหมาย มีการเปลี่ยนแปลงระดับการยอมรับ
ทั้งในเชิงความรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม การปฏิบัติ และทักษะ
“คำสำคัญ คือ มีผู้ใช้ (users) มีการยอมรับ (adoption) นำไปใช้”

ผลกระทบ (impacts) คือ การเปลี่ยนแปลงจากผลลัพธ์ใน
วงกว้างทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณา
รวมผลกระทบในทางตรงและทางอ้อม ที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ และใน
เชิงบวกและเชิงลบ

“คำสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง (change)”

Theory of Change

Theory of Change⁸ หรือ “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง” เป็นแนวคิดหรือวิธีที่มีองค์ประกอบของโครงสร้างของตัวแปรที่เป็นปัจจัยหลักคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Logical Framework, Outcome Mapping และ Impact Pathway ซึ่งโครงสร้างของตัวแปรที่สำคัญดังกล่าวประกอบด้วย ปัจจัยหรือทรัพยากรนำเข้า (inputs) กิจกรรมต่างๆ (activities) อันนำไปสู่การได้มาซึ่งผลผลิตหรือผลงาน (outputs) จากโครงการนั้นๆ กลไกการจัดการเพื่อทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยการขยายผลสู่ภาคีหุ้นส่วนต่างๆ ผ่านการเปลี่ยนแปลงระดับการยอมรับ ในพฤติกรรม ความสัมพันธ์ แนวคิด หรือการกระทำของ บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หน่วยธุรกิจ สถาบัน ที่เป็นภาคีหุ้นส่วนหรือผู้ใช้ประโยชน์ตามเป้าหมายตามบริบทของข้อกำหนด (assumptions) เกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์ (outcomes) และสร้างผลกระทบ (impacts) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (ภาพที่ 4)



ที่มา: ปรับปรุงจาก Will Allen, Jennyfer Cruz and Bruce Warburton (2017)

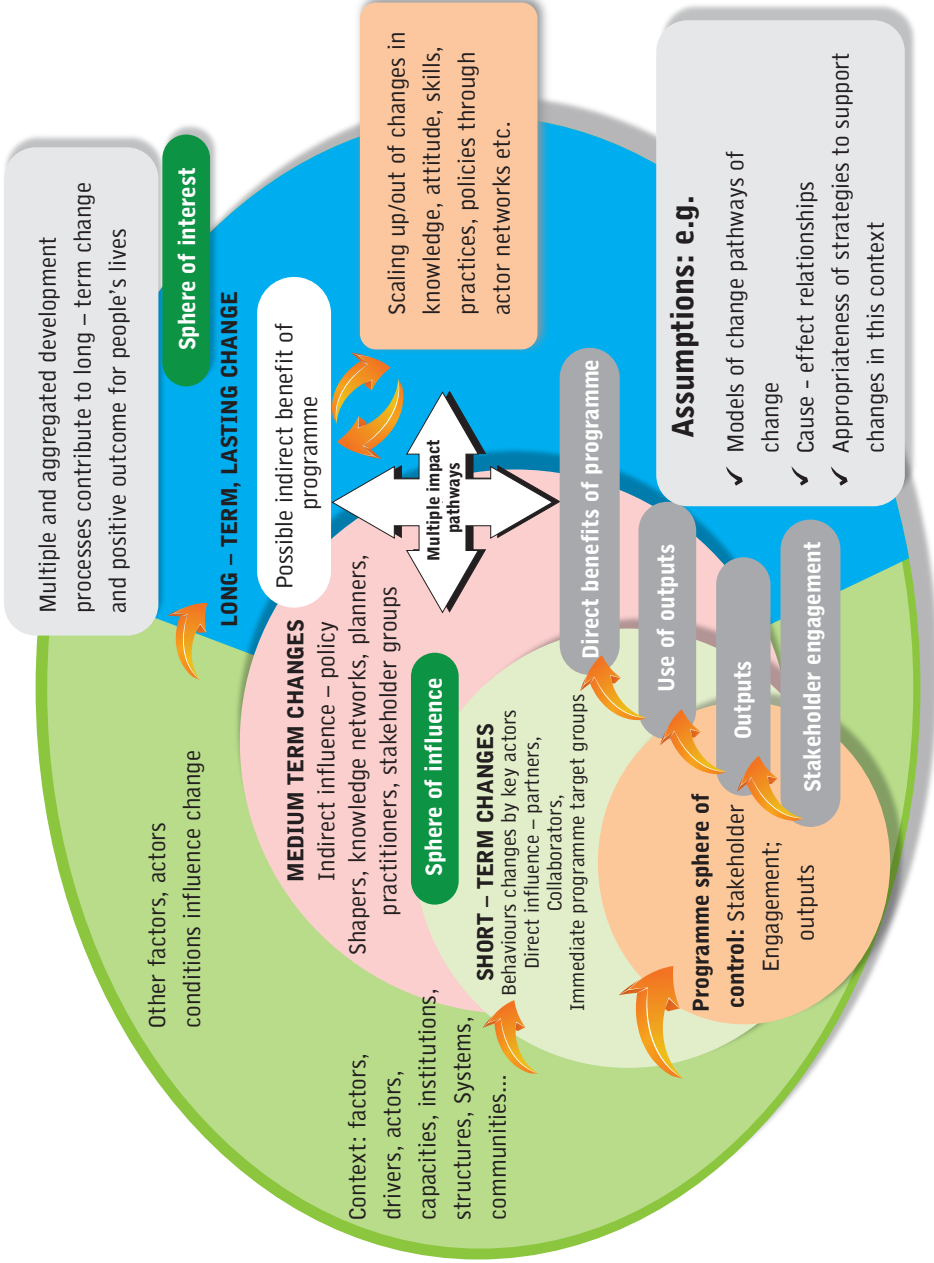
ภาพที่ 4 โครงสร้างหลักของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของ Theory of Change และลักษณะของกิจกรรมในแต่ละปัจจัย

เนื่องจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดเชิงกระบวนการที่คำนึงถึงความซับซ้อนของกิจกรรมและกลไกการแทรกแซง (intervention) ภายใต้ข้อกำหนด (assumptions) เพื่อการขยายผลสู่ภาคีหุ้นส่วนต่างๆ ทั้งนี้เพราะในสภาพของความเป็นจริงกลไกการแทรกแซงที่เกิดขึ้นกับกิจกรรมหนึ่งอาจส่งผลหลากหลายไปถึงกิจกรรมอื่น ๆ หรือเกิดการส่งผลต่อกันไปมาเป็นวงจร (cyclical process) ระหว่างกิจกรรม ทำให้มีเส้นทางสู่ผลลัพธ์ได้ในหลากหลายเส้นทาง (multiple pathways) ในขณะที่เดียวกันทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงก็ได้เน้นถึงกลไกที่เป็น

⁸ เป็นแนวคิดที่สถาบัน ASPEN Institute ได้พัฒนาขึ้นและนำออกเผยแพร่ในช่วงต้นทศวรรษ 2000 (ASPEN Institute is a non-partisan forum for value-based leadership and exchange idea) มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ New York, USA และในอีกหลายประเทศ

แรงขับ (drivers) ของความสัมพันธ์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม (behavior) หรือความสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงานธุรกิจ และสถาบันภาครัฐ ที่สนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนสถานภาพของภาคีชุมชนและสังคม (ภาพที่ 5) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนจากสถานภาพเดิม (conventional or traditional platform) ไปสู่สถานภาพใหม่ (new platform) ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการมีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงในกฎระเบียบหรือนโยบายสาธารณะของภาครัฐ หรือจากการได้รับรู้ถึงข้อความรู้ใหม่ เป็นต้น

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



ที่มา: ปรับปรุงจาก Isabel Vogel (2012)

ภาพที่ 5 แบบจำลองโครงสร้างองค์ประกอบของปัจจัยสำคัญบนความสัมพันธ์ของเส้นทางการจัดการโครงการวิจัยภายใต้กรอบคิดของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

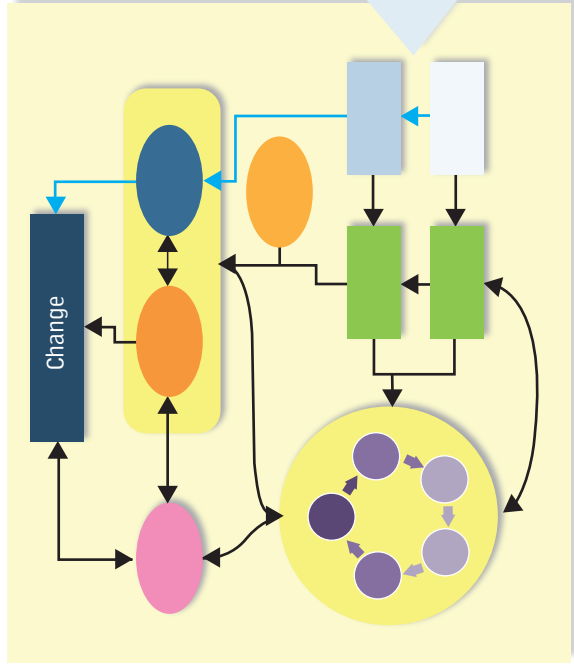
นอกจากนี้ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงยังได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากโครงการวิจัยอื่นๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในเป้าหมายอันเดียวกัน การแยกแยะผลประโยชน์ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากโครงการอื่นๆ ที่ได้เกิดขึ้นร่วมกับโครงการที่กำลังพิจารณาแนวคิดดังกล่าวนี้เมื่อนำไปใช้กับการประเมินผลกระทบจากงานวิจัยจะทำให้ความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในการประเมินผลกระทบและการออกแบบโครงการของหน่วยงานหรือขององค์กรต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการบริหารงานวิจัย (Isabel Vogel, 2012)

เนื่องจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมีความซับซ้อน (complex) ในโครงสร้างของกิจกรรมตามความสัมพันธ์บนเส้นทางสู่ผลกระทบ (impact pathway) ดังนั้น การนำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการประเมินหรือการออกแบบวางแผนโครงการวิจัยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแยกแยะ จัดเก็บ และทำความเข้าใจถึงกลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ตามที่มุ่งหมายไว้พร้อมกับการจัดทำและการอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของความสัมพันธ์ว่าปรากฏการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นได้อย่างไร มีกลไกที่เป็นแรงขับ (drivers) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม แนวคิด และความสัมพันธ์กับภาคีภาคส่วนต่างๆ ในลักษณะใดและอย่างไรบ้าง อีกทั้งเป้าหมายที่พึงประสงค์และพึงปรารถนาอันจะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวกับภาคีที่เกี่ยวข้องจะเกิดขึ้นในลักษณะใด ความสำเร็จและผลกระทบที่เกิดขึ้นของโครงการหรือแผนงานนั้นๆ มีความสำคัญในเชิงคุณค่าอย่างไร และอยู่ภายใต้เงื่อนไขอะไร เป็นต้น ทั้งนี้ ความแตกต่างระหว่าง Logical Framework และ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (ภาพที่ 6)

ปัจจุบัน ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงได้เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการโครงการตลอดจนการประเมินผลกระทบของโครงการพัฒนาและโครงการวิจัยขององค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและการพัฒนาในระดับสากลอย่างหลากหลาย เช่น องค์กรด้านสาธารณสุข องค์กรด้านสิทธิมนุษยชน องค์กรด้านการพัฒนาระหว่างประเทศ และองค์กรวิจัย เป็นต้น นอกจากนี้ยังถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดถึงประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผนงานหรือโครงการที่ได้รับการสนับสนุนหรือลงทุนให้ดำเนินการ ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินหาผลกระทบของโครงการ รวมถึงการกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy) สำหรับการบริหารจัดการโครงการวิจัยหรือโครงการพัฒนาอย่างแพร่หลาย

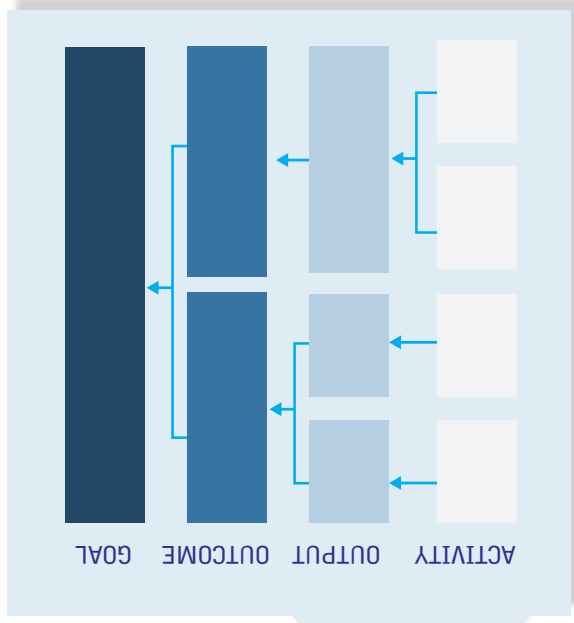
Theory of Change

Shows the big picture with all possible pathways - messy and complex



Logical Framework

Shows just the pathway that your program deals with - neat and tidy



ที่มา: Piroška Bisits Bullen's อ้างอิงใน Ann-Murray Brown Consultancy (2016)

ภาพที่ 6 ความแตกต่างระหว่าง Logical Framework และ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง



รูปแบบการบริหารจัดการ

ชุดโครงการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์: กรณีตัวอย่างเชิงสังเคราะห์

การบริหารจัดการโครงการหรือชุดโครงการวิจัยและพัฒนา (research and development project or program) ที่คำนึงถึงผลลัพธ์ (outcome or result base management) นับว่าเป็นรูปแบบหนึ่งที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้สนับสนุนให้นำมาใช้ในการบริหารจัดการงานวิจัยรวมถึงการพัฒนาในรูปของชุดโครงการวิจัย ซึ่งต่างจากการบริหารโครงการที่คำนึงถึงผลผลิตหรือผลงาน (output base management) การบริหารจัดการงานวิจัยที่คำนึงถึงผลลัพธ์มีความจำเป็นที่จะต้องออกแบบงานวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม (engagement) ของภาคีภาคส่วน (partners or stakeholders) ไปพร้อมๆ กับการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว (goal) ว่าอยากเห็นการเปลี่ยนแปลงอะไรที่จะเกิดขึ้นภายใต้ชุดโครงการวิจัย และพัฒนานั้นๆ ร่วมไปกับการบริหารจัดการด้านการจัดหานักวิจัย โจทย์วิจัย รวมไปถึงการออกแบบการเชื่อมต่อกับภาคีหุ้นส่วนต่างๆ ตั้งแต่เริ่มแรก เพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างพันธกิจร่วมไปด้วยกัน อันเป็นการพัฒนาเกี่ยวโยงเชื่อมต่อห่วงโซ่การวิจัยจากผลผลิตหรือผลงานต้นน้ำไปสู่การใช้ประโยชน์ในห่วงโซ่กลางน้ำและสร้างการเปลี่ยนแปลงกับสังคมหรือชุมชนโดยรวมในห่วงโซ่ปลายน้ำ

การจัดการงานวิจัยในลักษณะนี้จำเป็นต้องมีกรอบระยะเวลาการดำเนินงานของโครงการ หรือชุดโครงการที่ยาวนานพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่ปรารถนาหรือที่อยากให้เห็น อีกทั้งยังจำเป็นต้องมีองค์ประกอบเชิงบูรณาการของศาสตร์ต่างๆ ไปพร้อมๆ กันกับการกำหนดโครงสร้างของโครงการย่อยในชุดโครงการ ว่าควรจะมีองค์ประกอบและโครงสร้างอย่างไร องค์ประกอบของภาคีหุ้นส่วนที่เป็นเป้าหมายเริ่มต้นคือกลุ่มใด ในระยะกลางและระยะยาวใครคือภาคีหุ้นส่วนที่เป็นเป้าหมาย การจัดโครงสร้างให้เป็นการบูรณาการของศาสตร์ ควรครอบคลุมในบริบทใด การพัฒนาเทคโนโลยีหรือผลิตภัณฑ์ควรจะเริ่มในลักษณะใด การพัฒนาศักยภาพของกลุ่มภาคีเป้าหมายเพื่อสร้างกระบวนการรับรู้และการยอมรับควรจะมีเริ่มจากใครอย่างไร การพัฒนาข้อความรู้และระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้มีความจำเป็นหรือไม่ ควรให้ความสำคัญจัดทำสิ่งใดก่อนและหลังอย่างไร การตัดสินใจในกระบวนการดังกล่าวเป็นบทบาทของผู้ประสานงานชุดโครงการของ สกว. ที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายประสงค์และเป้าหมายตามพันธกิจของ สกว. เมื่อได้ดำเนินการไปแล้วสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนในสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่การสร้างผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ก่อให้เกิดความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืนให้กับชุมชนและสังคม ดังนั้น การบริหารจัดการงานวิจัยในลักษณะนี้จำเป็นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะของผู้ประสานงานหรือหัวหน้าชุดโครงการเป็นสำคัญ

กรณีตัวอย่างในเอกสารฉบับนี้ เป็นการบริหารจัดการงานวิจัยในแง่มุมที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละเรื่อง ที่ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการบริหารจัดการงานวิจัยที่ตีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กัน การนำเสนอเกร็ดประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการนอกจากจะแสดงถึงกระบวนการและกลไกในการขับเคลื่อนผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์แล้ว ยังได้สะท้อนถึงมุมมองที่เป็นลักษณะเฉพาะของผู้บริหารงานวิจัยของแต่ละโครงการหรือชุดโครงการในการเชื่อมต่อขับเคลื่อนงานวิจัยสู่ผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์

เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการสังเคราะห์จาก 3 กรณีตัวอย่าง⁹ ประกอบด้วย โครงการ “การประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (HITAP)” โดย ดร.นพ.ยศ ตีระวัฒนานนท์ ชุดโครงการ “การขยายโอกาสธุรกิจโคเนื้อไทย” โดย รศ.ดร.จุฑารัตน์ เศรษฐกุล และ ชุดโครงการ “การวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมอาหารและการสร้างแต้มต่อทางธุรกิจ” โดย ผศ.ดร.บัณฑิต อินดวงศ์ มาใช้ประกอบในการสังเคราะห์เพื่อเป็นกรณีตัวอย่างของการประยุกต์แนวคิดและตรรกะการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการเป็นเหตุเป็นผลในการเชื่อมผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์

⁹ เรียบเรียงจาก 3 บทความ คือ “การประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ”, “การพัฒนาอุตสาหกรรมโคเนื้อเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและรักษาตลาดภายในประเทศ” และ “นวัตกรรมการวิจัยเชิงพาณิชย์: สร้างคน สร้างของ” ซึ่งเป็นบทความที่ตีพิมพ์ในโครงการ “การจัดทำหนังสือบริหารจัดการงานวิจัย” ภายใต้การดำเนินงานของสถาบันคลังสมองของชาติ ได้รับสนับสนุนจาก สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)



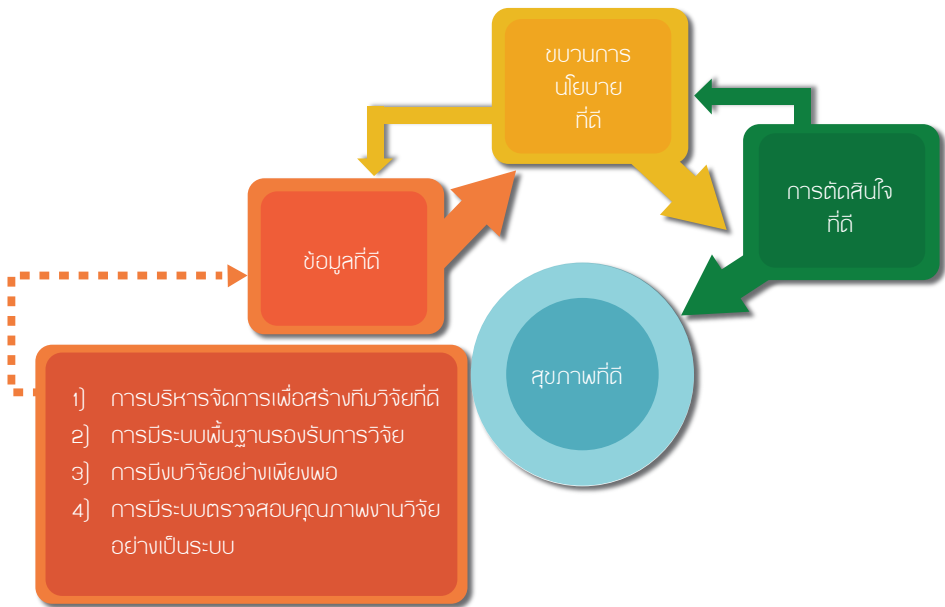
การสังเคราะห์กรณีตัวอย่าง: I

โครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบาย ด้านสุขภาพ (HITAP)

ประเด็นข้อปัญหาที่นำไปสู่การจัดทำโครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (Health Intervention and Technology Assessment; HITAP) ของ ดร.นพ.ยศ ตีระวัฒนานนท์ เกิดขึ้นจากสภาพของข้อเท็จจริงที่ว่า “ระบบสุขภาพของสังคมยุคใหม่ก่อให้เกิดภาระค่าใช้จ่ายจำนวนมากและครอบครัวจำนวนมากเป็นทุกข์ที่ต้องสูญเสียทรัพย์สินที่ได้สะสมมา หรือเกิดเป็นหนี้สิน และในบางรายมีถึงขั้นล้มละลายเพราะต้องเผชิญกับความรุนแรงของค่าใช้จ่ายทางสุขภาพ” แม้ว่าประเทศไทยได้จัดให้มีสวัสดิการทางด้านสุขภาพ คือ ระบบสวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ระบบประกันสังคม และระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้า และยังคงมีข้อจำกัดในการเข้าถึง นอกจากนี้ยังปรากฏว่าค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของประเทศได้มีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่วนหนึ่งอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีด้านสุขภาพใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลาและยังคงมีต้นทุนสูง อีกทั้งภาครัฐไม่สามารถเพิ่มงบประมาณด้านสุขภาพได้ตามความต้องการของระบบประกันสุขภาพที่ขยายตัวออกไป นำไปสู่ประเด็นข้อวิตกกังวล “ความยั่งยืนของระบบสุขภาพในระยะยาว”

การหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับระบบสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลนั้นมีความจำเป็นจึงนำไปสู่การจัดทำโครงการ HITAP เพื่อนำเสนอนวัตกรรมการวิเคราะห์เปรียบเทียบทางเลือกในการดูแลรักษาแบบต่างๆ ไปพร้อมๆ กับการจัดทำระบบฐานข้อมูลและการมีข้อมูลที่ดีด้านการประเมินอย่างมีมาตรฐานและได้คุณภาพ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน นอกจากนี้ข้อมูลที่ดีสามารถตอบปัญหาเชิงนโยบายที่กำลังเผชิญอยู่ได้อย่างทันเวลา อันนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่วางอยู่บนหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลกระทบที่ดีกับระบบสวัสดิการ ทำให้ประชาชนหรือผู้ป่วยมีสุขภาพที่ดีขึ้นตามมา

การบริหารจัดการงานวิจัยของโครงการ HITAP ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็นกรนำเสนอเชิงสังเคราะห์เพื่อแสดงถึงการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (theory of change) และรูปแบบของกิจกรรมการขับเคลื่อนผลงานวิจัยสู่ขอบเขตของผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการ (ภาพที่ 7)



ที่มา: สังเคราะห์เนื้อหาและใช้ข้อมูลจาก ยศ ตีระวัฒนานนท์ (2561)

ภาพที่ 7 การบริหารจัดการงานวิจัยของโครงการ HITAP ภายใต้กรอบแนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

1.1) รูปแบบของผลผลิตหรือผลงานของโครงการ HITAP

โครงการ HITAP เป็นโครงการที่ได้ออกแบบบริหารจัดการการดำเนินงานของโครงการ โดยมุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ในระยะยาว ภายใต้กรอบคิดตามหลักของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (theory of change) เป็นสำคัญ ทั้งนี้ผลลัพธ์ในระยะยาวที่โครงการอยากให้เห็น คือ “ประชาชนของไทยมีสุขภาพที่ดี” ภายใต้ระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้า ซึ่งการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลลัพธ์ดังกล่าวได้สิ่งที่เป็นเป้าประสงค์ของโครงการได้แก่ การทำให้ประชาชนเข้าถึงระบบประกันสุขภาพได้ถ้วนหน้าไปพร้อมกับการพัฒนาให้ระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้ามีความยั่งยืน ซึ่งเป็นขอบเขตที่สังคมให้ความสนใจหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับสังคมโดยรวม (social change)

การที่โครงการวิจัยจะดำเนินงานวิจัยให้ไปสู่ขอบเขตที่โครงการสนใจและเกิดผลกระทบในวงกว้างได้นั้น โครงการวิจัยจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการงานวิจัยทั้งภายในขอบเขตของโครงการและนอกขอบเขตของโครงการ ทั้งนี้ ในการบริหารจัดการภายในขอบเขตของโครงการ โครงการ HITAP ได้มีกระบวนการและกลไกในการสร้างคนหรือทีมนักวิจัยมืออาชีพ ได้คุณภาพ การมีงบประมาณที่เพียงพอ ซึ่งทั้งสองประการนี้จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญ (inputs) ของโครงการ เพื่อนำไปสู่การสร้างกิจกรรมต่างๆ (activities) เกิดเป็นผลผลิตหรือผลงาน (outputs) ให้กับโครงการ ซึ่งผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโครงการ HITAP ที่สำคัญ ได้แก่ การมีข้อมูลที่ติดเนื่องมาจากงานวิจัย ในรูปแบบของคู่มือมาตรฐานด้านระเบียบวิธีวิจัย คู่มือมาตรฐานการประเมินความคุ้มค่า การจัดทำระบบฐานข้อมูลที่ดีและได้มาตรฐาน การจัดทำฐานข้อมูลวิเคราะห์ประเมินคุณภาพชีวิตของผู้ป่วยคนไทย การจัดทำระบบการตรวจสอบคุณภาพงานวิจัย ทำให้ผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้นมีคุณภาพและมีมาตรฐานได้รับความเชื่อถือ นอกจากนี้โครงการฯ ยังได้ผลิตเอกสารวิชาการและเอกสารอื่นๆ เพื่อการเผยแพร่ รวมถึงเอกสารสรุปข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การเป็นข้อมูลสาธารณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการขยายผล การดำเนินงานในบริบทลักษณะนี้จัดอยู่ในขอบเขตที่โครงการควบคุมได้เป็นสำคัญ (sphere of project control)

1.2) การแทรกแซงสู่ผลลัพธ์ของโครงการ HITAP

กระบวนการบริหารจัดการเพื่อผลักดันให้ผลผลิตหรือผลงานจากโครงการไปสู่การใช้ประโยชน์หรือการสร้างผลลัพธ์และผลกระทบจะอยู่นอกเหนือการควบคุมของโครงการวิจัยหรือพัฒนาแต่อยู่ในขอบเขตที่โครงการไม่สามารถควบคุมได้แต่สามารถมีปฏิสัมพันธ์ สร้างการยอมรับและมีอิทธิพลถึงได้ (sphere of influence) โครงการ HITAP ได้พัฒนาภาคีและ

เครื่องมือการบริหารจัดการภายใต้กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือภาคีหุ้นส่วนต่างๆ โดยเปิดโอกาสให้ภาคีหุ้นส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นในโครงการ การเข้าถึงข้อมูลและข้อความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการรับรู้และเรียนรู้ขณะดำเนินงาน รวมถึงการเป็นหุ้นส่วนในการออกแบบกลไกของกิจกรรมต่างๆ ขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยน เช่น การสนับสนุนและจูงใจให้นักวิจัยหน้าใหม่เกิดความสนใจและเข้ามาเป็นภาคีเรียนรู้และพัฒนาขึ้นเป็นนักวิจัย การเผยแพร่ความรู้ด้านการประเมินความคุ้มค่าให้แก่นักวิชาการและบุคคลที่สนใจ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ การจัดเวทีประชุมวิชาการประจำปีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดแนวคิด การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับนานาชาติในด้านการพัฒนาเครื่องมือการประเมินและข้อมูล การให้ข้อมูลและข้อความรู้แก่คณะกรรมการผู้กำหนดนโยบายผ่านเวทีสัมมนาหรือเวทีการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ภาคีหุ้นส่วนต่างๆ ได้ตระหนักถึงคุณค่าและข้อความรู้จากผลงานวิจัย รวมถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ได้ค้นพบ ไปพร้อมๆ กับการนำเสนอข้อมูลและข้อความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการและการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพถ้วนหน้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลง อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่การยอมรับ ซึ่งเป็นขอบเขตที่โครงการสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลถึงได้โดยตรง (sphere of direct influence)

1.3) การขับเคลื่อนโครงการ HITAP สู่ผลลัพธ์ในด้านนโยบาย

การขับเคลื่อนโครงการ HITAP ให้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายนั้นเป็นกลไกที่ต้องอาศัยจังหวะและเวลา และจัดเป็นขอบเขตที่จะต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ทางอ้อม (sphere of indirect influence) ทั้งนี้ โครงการ HITAP ได้ใช้นวัตกรรมข้อมูลการประเมินความคุ้มค่าของของการให้บริการชุดสิทธิประโยชน์ต่างๆ มาเป็นกลไกและเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้นำไปสู่การสร้างปฏิสัมพันธ์และการยอมรับอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเป็นผลกระทบเชิงนโยบาย เพราะการบริหารจัดการการวิจัยของโครงการฯ ไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงนโยบายให้ประสบเป็นผลสำเร็จได้นั้น กลไกที่โครงการฯ ให้ความสำคัญ ได้แก่ การมีข้อมูลที่ดีมีความถูกต้องตามหลักหลักวิชาการ มีการค้นหาโจทย์วิจัยที่ตรงกับความต้องการของผู้กำหนดนโยบาย มีกลไกให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ¹⁰ ได้เข้ามามีบทบาทและพันธกิจร่วม

¹⁰ ได้แก่ ล่าวถึง กลุ่มภาคีที่สำคัญได้แก่ ตัวแทนจากกลุ่มผู้บริหารในกระทรวงสาธารณสุข สำหรับตัวแทนจากผู้ประกอบวิชาชีพ ได้แก่ ตัวแทนจากกลุ่มนักวิชาการ ตัวแทนจากภาคประชาสังคม ตัวแทนจากกลุ่มผู้ป่วยต่างๆ ตัวแทนจากภาคประชาชนที่เข้าร่วมสมัชชาสุขภาพแห่งชาติ ตัวแทนจากบริษัทฯ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

(engagement) นับตั้งแต่ขั้นตอนของการค้นหาโจทย์วิจัยและการคัดเลือกบริบท เพื่อการประเมินความคุ้มค่าทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านการพัฒนาชุดสิทธิประโยชน์ และการเข้ามามีบทบาทในการให้ข้อความเห็นผ่านเวทีการนำเสนอผลรายงานวิจัย ซึ่งเป็นผลให้ได้ข้อมูลและข้อความรู้ทางวิชาการที่ดี เป็นต้น

หนึ่งในตัวอย่างของกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยโครงการ HITAP ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย ได้แก่ “โครงการการศึกษาวิจัยความเป็นไปได้ในการมีนโยบายคัดกรองความผิดปกติในการมองเห็นสำหรับเด็กเล็กในโรงเรียนอนุบาลและโรงเรียนประถมศึกษา” ซึ่งโจทย์วิจัยเกิดมาจากความต้องการของภาคประชาสังคมที่สะท้อนว่า “ระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้าควรบรรจุแว่นสายตาในชุดสิทธิประโยชน์หรือไม่” เมื่อนำโจทย์วิจัยดังกล่าวสู่การระดมความเห็นกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น ผู้แทนจากกองทุนประกันสุขภาพ ผู้แทนจากวิทยาลัยจักษุแพทย์แห่งประเทศไทย ผู้แทนจากชมรมผู้ประกอบการอาชีพแว่นตา ผู้แทนภาคประชาสังคม นักวิชาการ เป็นต้น ซึ่งพบว่าทุกฝ่ายตระหนักถึงปัญหาของเด็กที่มีสายตาผิดปกติจะกลายเป็นโรคสายตาสั้นซึ่งเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และแก้ไขไม่ได้ การได้รับการแก้ไขสายตาผิดปกติอย่างทันท่วงทีจะให้ผลดีทั้งทางด้านสุขภาพ พัฒนาการ และการศึกษาของเด็ก อีกทั้งได้ตระหนักว่าประเทศไทยยังไม่มีระบบการคัดกรองความผิดปกติในการมองเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ และการให้บุคลากรทางการแพทย์เป็นผู้คัดกรองอาจจะเป็นข้อจำกัดเพราะบุคลากรทางการแพทย์มีภาระงานที่มาก แต่หากให้ครูซึ่งมีความใกล้ชิดกับเด็กและได้รับความเคารพเชื่อฟังจากเด็กเป็นผู้คัดกรองน่าจะลดข้อจำกัดลงได้ จากข้อมูลและข้อความเห็นดังกล่าวได้เป็นที่มาของโครงการการพัฒนาจัดทำหลักสูตรเพื่ออบรมสร้างความรู้ให้กับครูในการคัดกรองเด็กเพื่อสร้างแนวทางและระบบส่งต่อ โครงการการจัดระบบบริการตรวจวินิจฉัยและแก้ไขความผิดปกติทางสายตาและรวมถึงการแจกแว่นตา ข้อมูลข้อความรู้จากโครงการดังกล่าวเมื่อได้นำไปเสนอต่อผู้บริหารก็ได้รับการตอบสนองและได้รับการผลักดันประกาศให้เป็นนโยบายที่สำคัญของชาติ นับตั้งแต่วันเด็กแห่งชาติปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นมา

1.4) กลไกสู่ผลกระทบเชิงนโยบายของโครงการ HITAP

นักวิจัยหรือองค์กรวิจัยไม่ควรหยุดบทบาทและหน้าที่อยู่เพียงการจัดทำผลผลิตหรือผลงานวิจัยขึ้นเป็นข้อมูลที่ตีเท่านั้น แต่การเชื่อมต่อผลผลิตหรือผลงานให้ก้าวไปสู่การใช้ประโยชน์หรือสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่ดีเป็นอีกขอบเขตหนึ่งที่โครงการวิจัยหรือชุดโครงการวิจัยได้คำนึงถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวและจำเป็นต้องเตรียมการให้พร้อม เพื่อ

รื่องจหะหรือแสวงหาโอกาสขับเคลื่อนงานวิจัยของตนหรือขององค์กรให้ไปสู่ผลกระทบเชิงนโยบายหรือให้เกิดผลกับสังคมในวงกว้าง

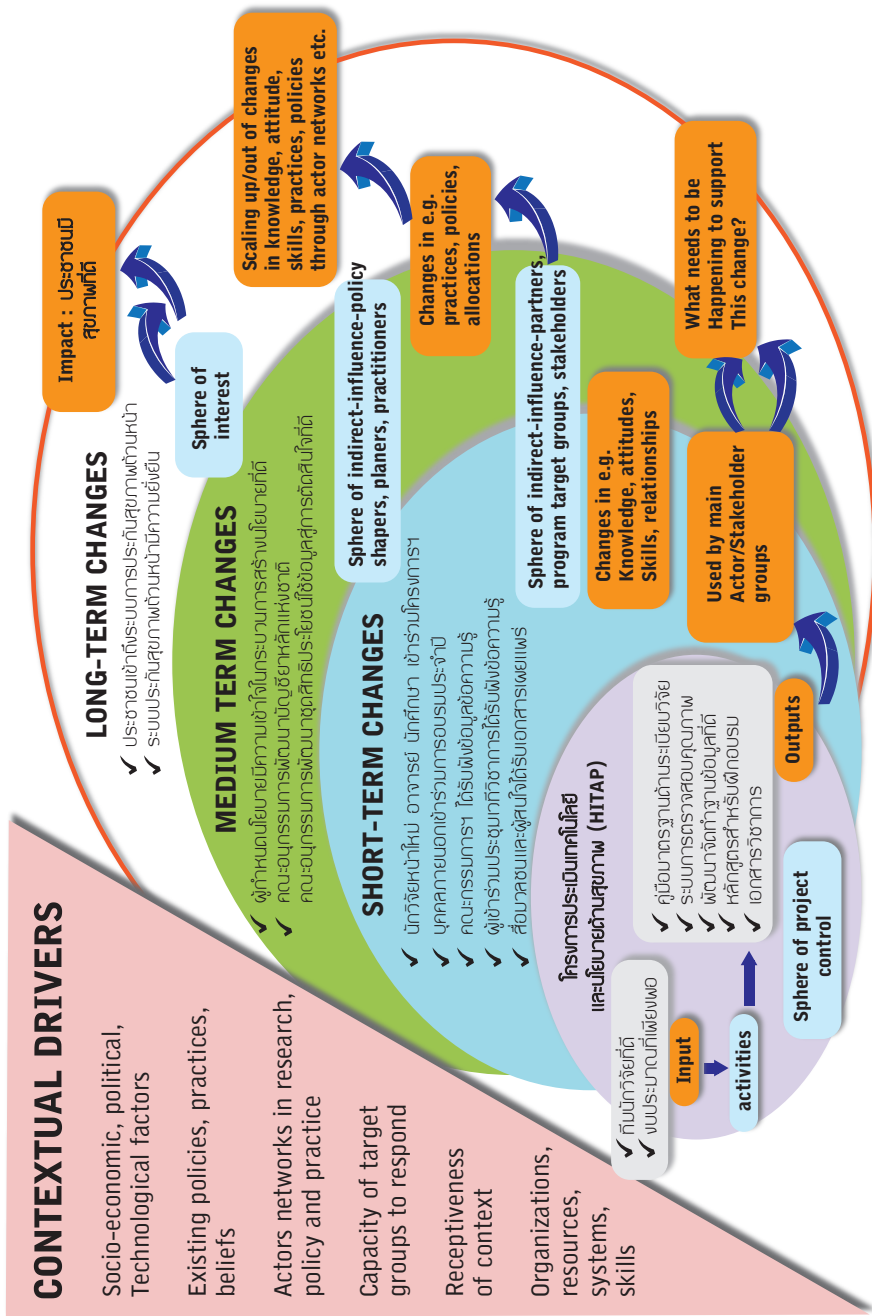
การมีข้อมูลที่ดีจากการศึกษาวิจัยย่อมมีโอกาสที่จะถูกนำไปใช้สนับสนุนการพัฒนากระบวนการนโยบายที่ดี เพราะการมีข้อมูลที่ดีเกิดจากการมีส่วนร่วมในการค้นหาโจทย์วิจัยที่เหมาะสม ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะที่กระบวนการนโยบายที่ดีจำเป็นต้องมีข้อมูลทางวิชาการที่วางอยู่บนหลักฐานเชิงประจักษ์ สนับสนุนในการตัดสินใจของผู้กำหนดนโยบาย การปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันดังกล่าวมีลักษณะของความสัมพันธ์ที่สนับสนุนเอื้อซึ่งกันและกัน (cyclical relationship) ทำให้ข้อมูลทางวิชาการที่ดีมีส่วนเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจ และเกื้อหนุนต่อกระบวนการนโยบายที่ดีต่อไปในอนาคต รวมถึงการเพิ่มโอกาสในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อนโยบายใหม่ที่เกิดขึ้นทำให้ประชาชนหรือผู้ป่วยเข้าถึงระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้าและมีสุขภาพดีขึ้น

การจะทำให้ผู้กำหนดนโยบายเห็นความสำคัญขององค์กรและใช้ข้อมูลจากองค์กรเพื่อให้เกิดการตัดสินใจเชิงนโยบายที่ดีได้นั้น โครงการ HITAP ได้เริ่มต้นจากจัดทำและรวบรวมข้อมูลการประเมินความคุ้มค่าตลอดจนการประเมินเปรียบเทียบกับความคุ้มค่าไว้ในระบบฐานข้อมูลนับตั้งแต่ในช่วงปลายทศวรรษ 2540 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้ป่วยกลุ่มโรคต่างๆ ได้ออกมาเคลื่อนไหวเรียกร้องให้ขยายสิทธิประโยชน์ในรายการรักษาโรคอื่นๆ เข้าไปในชุดสิทธิประโยชน์ เช่นการล้างไตสำหรับผู้ป่วยไตวายระยะสุดท้าย ซึ่งเป็นจังหวะที่โครงการ HITAP ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ศึกษาจัดทำประเมินความคุ้มค่าและผลกระทบต่างๆ ทั้งนี้การศึกษาได้พบว่า การล้างไตไม่มีความคุ้มค่า แต่หากรัฐบาลต้องการให้อยู่ในชุดสิทธิประโยชน์ การล้างไตทางช่องท้องเป็นการรักษาที่มีความคุ้มค่ากว่าการฟอกเลือด ซึ่งเป็นที่นิยมในขณะนั้น ซึ่งข้อมูลจากการศึกษาของโครงการ HITAP ได้ถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจของคณะรัฐมนตรีให้นโยบายล้างไตทางช่องท้องเป็นทางเลือกแรกในระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้า ส่งผลให้ผู้ป่วยจำนวนมากเข้าถึงการล้างไตฟรี และทำให้การล้างไตทางช่องท้องเป็นการรักษาที่ผู้ป่วยเลือกใช้สูงสุด และเป็นต้นแบบของนโยบายล้างไตถ้วนหน้าสำหรับประเทศอื่นๆ ตามมา

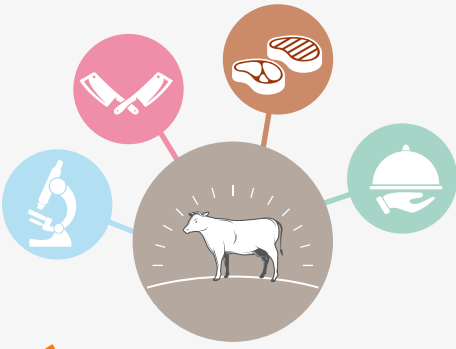
การมีข้อมูลที่ดีของโครงการ HITAP ต่อมาได้ส่งผลให้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาดังกล่าวจึงได้สนับสนุนให้จัดตั้งโครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพพร้อมกับการสนับสนุนทุนเพื่อจัดทำประเมินความคุ้มค่าและกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางนโยบาย และทำให้โครงการ HITAP ได้เป็นส่วนหนึ่งของระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้า โดยเฉพาะการมีภารกิจในการสร้างและจัดทำข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะอนุกรรมการพัฒนาบัญชียาหลักแห่งชาติ และคณะอนุกรรมการพัฒนาชุดสิทธิประโยชน์

ผลกระทบของนวัตกรรมการบริหารจัดการข้อมูลภายใต้โครงการ HITAP ยังได้ก่อให้เกิดความประหยัดและประชากรสามารถเข้าถึงยา วัคซีน เครื่องมือแพทย์ และนโยบายสาธารณสุขอื่นๆ ทำให้รัฐบาลประหยัดงบประมาณได้หลายพันล้านบาทต่อปี สร้างคุณค่าและธรรมาภิบาลในการใช้จ่ายงบประมาณ ทำให้นโยบายการบริการด้านสุขภาพต่างๆ สามารถเข้าถึงประชาชนในสังคมได้ในวงกว้าง ได้เป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาระบบการประเมินความคุ้มค่าสำหรับนำไปพัฒนาชุดสิทธิประโยชน์ของประเทศต่างๆ หลายประเทศในเอเชียและในแอฟริกา ผลงานวิจัยหลายเรื่องของโครงการ HITAP ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติและสร้างผลกระทบเชิงนโยบายให้กับหลายประเทศ อีกทั้งได้รับการยกย่องจากองค์การอนามัยโลกให้เป็นแบบอย่างงานวิจัยเพื่อพัฒนาระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้า

ภาพที่ 8 แสดงการสังเคราะห์เส้นทางสู่ผลลัพธ์และผลกระทบ (impact pathway) ของโครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (HITAP) ภายใต้กรอบคิดของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนผลงานของโครงการไปสู่การใช้ประโยชน์ เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลลัพธ์ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว จนนำไปสู่ผลกระทบเกิดขึ้นกับสังคมโดยรวม การทำให้ประชาชนคนไทยมีสุขภาพที่ดีได้เข้าถึงระบบประกันสุขภาพอย่างถ้วนหน้า และระบบมีความยั่งยืนนั้น จัดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระยะยาว (long-term change) และเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวงกว้างกับประชาชนโดยรวม ซึ่งจัดเป็นขอบเขตหรือพื้นที่ที่ผู้คนในสังคมสนใจ (sphere of interest) ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนับเป็นผลกระทบที่เอื้อประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตที่ดีตามมา



ที่มา: สังเคราะห์เนื้อหาและใช้ข้อมูลจาก ยศ ตีระวัฒนานนท์ (2561)
ภาพที่ 8 เส้นทางการสู่ผลลัพธ์และกระบวนการบริหารจัดการงานวิจัย HITAP



การสังเคราะห์กรณีตัวอย่าง: II

ชุดโครงการการขยายโอกาส ธุรกิจโคเนื้อไทย

แนวคิดการพัฒนางานวิจัยโคเนื้อไทยของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) นั้น มาจากข้อปัญหาที่ว่า “การเลี้ยงโคเนื้อของเกษตรกรไทยที่เป็นอาชีพหลักนั้น มีแนวโน้มลดลงและมีผลต่อการลดลงของจำนวนโคเนื้อที่เข้าสู่ตลาด ทำให้ต้องนำเข้าเนื้อโคขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงกว่าทศวรรษที่ผ่านมา ในขณะที่ระดับราคาโคเนื้อก็ได้ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน” ทั้งนี้ ผู้บริหารงานวิจัย สกว. ได้มองเห็นว่า “การจะทำให้การเลี้ยงโคเนื้อของไทยเป็นอาชีพหลักที่เกษตรกรผู้เลี้ยงสามารถแข่งขันได้และมีความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพนั้น การพัฒนาห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมโคเนื้อไทยน่าจะเป็นโจทย์ประเด็นที่สำคัญ” จึงได้จัดตั้งชุดโครงการ “การขยายโอกาสธุรกิจเนื้อโคของไทย” พร้อมทั้งให้มีการบริหารจัดการงานวิจัยในรูปของสำนักประสานงานของ สกว. โดยมี รศ.ดร.จุฑารัตน์ เศรษฐกุล เป็นผู้ประสานงาน ขณะเดียวกันสำนักประสานงานดังกล่าวมีพันธกิจร่วมกันกับ ศูนย์เครือข่ายการวิจัยเทคโนโลยีเนื้อสัตว์ สถาบันเทคโนโลยี

พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) ทั้งนี้ได้ให้ศูนย์เครือข่ายการวิจัยเทคโนโลยีเนื้อสัตว์ เป็นแหล่งพัฒนาวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเนื้อสัตว์ให้กับชุดโครงการฯ อีกด้านหนึ่ง

ชุดโครงการดังกล่าวได้แบ่งออกเป็นสองระยะ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2549 - 2556) มุ่งเน้นการนำศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเนื้อสัตว์มาสร้างคุณค่าของเนื้อไปพร้อมๆ กับการจัดการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และระยะที่ 2 (พ.ศ. 2556 - 2561) เป็นการให้ความสำคัญกับประเด็น การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและรักษาตลาดเนื้อโคในประเทศไทย ทั้งนี้ สำนักประสานงานฯ ได้ใช้หลักของการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคส่วนต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มนักวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดโจทย์วิจัย เช่น โดยวิธี focus group การจัดประชุมเสวนากับภาคีหุ้นส่วนผู้เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดโจทย์วิจัย พร้อมกับแยกโจทย์วิจัยเป็นโครงการย่อยจำนวนมากเพื่อให้ครอบคลุมห่วงโซ่อุปทานโคเนื้อ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมโคเนื้อและขยายโอกาสทางการตลาดให้แข่งขันได้อย่างยั่งยืน

เรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานวิจัยของชุดโครงการการขยายโอกาสธุรกิจโคเนื้อไทย ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็น การนำเสนอเชิงสังเคราะห์ เพื่อแสดงถึงการประยุกต์เรื่องราวเกี่ยวกับกรณีตัวอย่างของการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping) หรือขอบเขตที่โครงการมีอิทธิพลถึงต่อการขยายผล เป็นสำคัญ

2.1) รูปแบบผลผลิตหรือผลงานของชุดโครงการฯ

รูปแบบของผลผลิตที่เกิดขึ้นกับชุดโครงการเป็นกระบวนการของกิจกรรมภายในขอบเขตของโครงการที่ผู้บริหารโครงการนอกจากจะเข้าใจถึงข้อประเด็นปัญหาต่างๆ ภายในกรอบของงานวิจัยที่จะให้ดำเนินไปแล้ว ยังอาจต้องแสวงหาข้อมูลและข้อความคิดเห็นจากภายนอก โดยเฉพาะกลุ่มมาประกอบ ตลอดจนการจัดหาทีมนักวิจัยและงบประมาณวิจัยอันนำไปสู่การสร้างผลผลิตหรือผลงาน (outputs) ของชุดโครงการ การดำเนินงานของชุดโครงการในระยะแรกได้รูปแบบของผลผลิต ประกอบด้วย (1) การจัดทำข้อมูลองค์ความรู้ เช่น สถานภาพและระบบการผลิตโคเนื้อตามภูมิภาค อุตสาหกรรมการผลิตโคเนื้อและเนื้อโค ตลอดจนข้อพิพาททางวิทยาศาสตร์ที่บ่งชี้คุณลักษณะเนื้อโคไทยธรรมชาติ (2) รูปแบบผลิตภัณฑ์เนื้อแปรรูปและอาหารจากเนื้อโคไทย (3) หลักสูตรการฝึกอบรม (4) การจัดประชุมวิชาการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเนื้อสัตว์ (5) สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเนื้อสัตว์

(6) บทความเอกสารวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ (7) การจัดทำเอกสารเผยแพร่ ได้แก่ โปสเตอร์ เอกสารแผ่นพับ เอกสารผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคไทย หนังสือเกี่ยวกับความเป็นมาของ โคขุนโพนยางคำ การตัดแต่งเนื้ออย่างโพนยางคำ คุณค่าเนื้อโคไทย เป็นต้น (8) ต้นแบบระบบ มาตรฐานการผลิตในโซ่อุปทานเนื้อโค เช่น ต้นแบบระบบห่วงโซ่การผลิตเนื้อโคไทยธรรมชาติ โดยเกษตรกร ต้นแบบระบบประกันคุณภาพเนื้อโคไทยธรรมชาติครบวงจร ต้นแบบระบบ สืบย้อนกลับเนื้อโคไทย ต้นแบบระบบการบริหารจัดการผลพลอยได้ (เครื่องในโคและหนังโค) พิมพ์เขียวรูปแบบโรงฆ่ามาตรฐานขนาดเล็ก พิมพ์เขียวต้นแบบร้านตัดแต่งและขายเนื้อในอาคาร พาณิชยกรรม และรวมถึงซอฟต์แวร์ประมวลผลภาพเพื่อจัดเกรดไขมันแทรกในเนื้อโค (9) รูปแบบตราสินค้า (brand) “เนื้อโคไทยธรรมชาติ (Thai Natural Beef)” เพื่อขยายช่องทางสินค้าได้เข้าวาง ในตลาด supermarket ระดับบน

ส่วนผลผลิตในระยะที่สองที่สำคัญ ได้แก่ (1) นวัตกรรมการผลิตอาหารโคเนื้อด้วยอาหาร หมัก (Total Mixed Ration: TMR) และ สูตรอาหารผสมเสร็จหมัก (Fermented Total Mixed Ration: FTMR) (2) ข้อสังเคราะห์ยุทธศาสตร์โคเนื้อของไทย (3) รูปแบบลักษณะ ทางการตลาดของเนื้อโคนมขุนและการขยายโอกาส (4) รูปแบบการสร้างพันธมิตรธุรกิจเชิง แนวตั้งระหว่างสหกรณ์ปศุสัตว์ ทรอป.กลาง โพนยางคำ กับสหกรณ์เครือข่ายโคเนื้อ Max Beef ให้เกิดเป็นการสานรวมธุรกิจเนื้อโคในแนวตั้งที่สหกรณ์ผู้เลี้ยงและสหกรณ์ที่มีช่องทางการตลาด สู่อำเภอได้มาเป็นภาคีกัน

การจัดทำชุดโครงการไปพร้อมๆ กับการจัดตั้งสำนักประสานงานฯ ในชุดโครงการวิจัย นี้ๆ จัดเป็นจุดเด่นในการบริหารงานวิจัยของ สกว. ที่ไม่ได้มีเป้าหมายจำกัดอยู่เพียงการสร้าง ผลผลิตหรือผลงาน ให้เกิดขึ้นแต่อย่างเดียว แต่เป็นการขยายขอบเขตไปสู่การแสวงหาเป้าหมาย ในระยะที่ไกลออกไปที่โครงการจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม อันเป็นผลกระทบหรือสร้างการ เปลี่ยนแปลงทั้งทางตรงและทางอ้อมให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมตามมา

2.2) การขับเคลื่อนขยายผลในทางตรง (direct influence) สู่อุปกรณ์การผลิต

การขยายผลผลิตหรือผลงานจากชุดโครงการการขยายโอกาสธุรกิจเนื้อโคไทยสู่อุปกรณ์การผลิตนั้น นอกจากการจัดการฝึกอบรมในหลักสูตร “การตัดแต่งโคเนื้อและการสร้างมูลค่า เพิ่มจากผลิตภัณฑ์เนื้อโค” ให้กับภาคีเป้าหมาย คือ กลุ่มเกษตรกรและผู้ประกอบการรายย่อย ต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีแล้ว ยังได้ให้ความร่วมมือกับบริษัทเครือเบทาโกร ได้ใช้ข้อมูล

วิจัยสนับสนุนการทำตลาดเนื้อโคธรรมชาติ การให้การสนับสนุนหน่วยงานสหกรณ์ เช่น สหกรณ์โคขุนสระแก้ว นทพ. จำกัด ได้นำเอารูปแบบการตัดแต่ง การแยกชิ้นส่วนและการทำผลิตภัณฑ์ไปใช้ในกระบวนการผลิต หน่วยงานองค์การปกครองท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) และหน่วยงานระดับจังหวัดหลายแห่ง ได้นำเอากระบวนการจัดทำมาตรฐานการผลิตในโซ่อุปทานเนื้อโคไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้แบบแปลนร้านขายเนื้อพร้อมห้องตัดแต่งได้ถูกนำไปใช้ในการสร้างร้านขายเนื้อ เช่น KU Beef ที่อำเภอปากช่อง ข้อมูลความรู้การทำผลิตภัณฑ์แปรรูปเนื้อโคได้ถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลในเว็บไซต์กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์ เผยแพร่สู่สาธารณชน ระบบการตรวจสอบย้อนกลับได้ถูกนำไปใช้โดยสำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร เป็นต้น

รูปแบบการสร้างพันธมิตรธุรกิจเชิงแนวตั้งระหว่างสหกรณ์ปศุสัตว์ grp.กลางโพนยางคำ กับสหกรณ์เครือข่ายโคเนื้อ Max Beef นับเป็นการเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายโคเนื้อในโซ่อุปทานเนื้อโคเข้าด้วยกัน โดยภาคีหุ้นส่วนได้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างกลไกของการเปลี่ยนแปลงหลังจากได้ข้อความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมจากชุดโครงการฯ เช่น กระบวนการเลี้ยงที่เน้นคุณภาพของเนื้อไปพร้อมๆ กับหลักการจัดการในด้านการเลี้ยงและอาหารโค การตระหนักถึงและการยอมรับว่าการผลิตอาหารปลอดภัยจะต้องมีมาตรฐานในห่วงโซ่การผลิต เช่น การมีโรงฆ่าและที่ได้มาตรฐานความปลอดภัย รวมถึงการจัดการห่วงโซ่ปลายน้ำที่มีร้านบริการจัดจำหน่ายและการให้บริการในรูปแบบจากร้านอาหาร กรณีการรวมตัวกันขึ้นเป็นภาคีเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ทั้งสองเป็นการนำเอาจุดเด่นของแต่ละฝ่ายมีมาประสานเป็นผลประโยชน์ร่วมกันในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้าที่จำหน่ายในห่วงโซ่อุปทาน โดยสหกรณ์ปศุสัตว์ Grp.กลางโพนยางคำ มีจุดเด่นในเรื่องภาคีของกลุ่มผู้เลี้ยงที่ให้ ความสำคัญกับสายพันธุ์ วิธีการเลี้ยง การมีโรงฆ่าและที่ได้มาตรฐานความปลอดภัย และมีมาตรฐานในการจัดลักษณะสินค้าเนื้อโคที่ฆ่าและ ในขณะที่สหกรณ์เครือข่ายโคเนื้อ Max Beef มีจุดแข็งในด้านการบริหารการตลาด และการให้บริการด้านร้านอาหารที่มีตราการค้าสินค้าจำเพาะ เพื่อเพิ่มมูลค่าเนื้อ ซึ่งสร้างความสำเร็จในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานสินค้าโคเนื้อไปจนถึงการให้บริการด้านอาหารสู่ผู้บริโภค รวมถึงรูปแบบของ Butcher Shop และ Food Service นับเป็นการนำเอานวัตกรรมต้นแบบไปสร้างผลลัพธ์ให้เกิดการรวมตัวของธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าของทั้งสองฝ่าย ตลอดจนการทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงแหล่งจำหน่ายอาหารเนื้อโคคุณภาพได้หลากหลายมากขึ้น

ทั้งนี้ การขยายผลสู่การใช้ประโยชน์ของชุดโครงการฯ ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวและตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาให้เกิดสินค้าคุณภาพและได้มาตรฐานอาหารในห่วงโซ่อุปทานเนื้อโคจนถึงผู้บริโภค เกิดการรวมตัวกันขึ้นเป็นภาคีเครือข่ายระหว่างสถาบันสหกรณ์ต่างๆ หรือการที่ผลงานวิจัยการขุนโคนมเพื่อผลิตเนื้อโคขุนทดแทนโคขุนคุณภาพ ได้รับการยอมรับและนำไปใช้โดยกลุ่มสหกรณ์โคนม และชุมชนสหกรณ์โคนมต่างๆ ตลอดจนกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และเกษตรกรที่นำลูกโคนมไปขุน เป็นต้น

นอกจากนี้ นักวิจัยของชุดโครงการฯ ได้นำผลงานวิจัยไปนำเสนอในเวทีการประชุมนานาชาติด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเนื้อสัตว์ (International Congress of Meat Science and Technology; ICOMST) ภายใต้ความร่วมมือของ สจล. และกรมปศุสัตว์ จัดการประชุมวิชาการเรื่องเนื้อสัตว์เพื่อความยั่งยืนของโลก (Meat for Global Sustainability)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับภาคีเป้าหมายต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานสินค้าโคเนื้อดังที่ได้กล่าวถึง เป็นผลลัพธ์ที่ชุดโครงการฯ ได้มีส่วนในการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนต่างๆ โดยตรง (direct influence) อันเป็นผลจากการนำผลผลิตหรือผลงานของชุดโครงการฯ ไปขยายผลสู่การใช้ประโยชน์ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหากมีการพัฒนากิจกรรมหรือพัฒนากระบวนการในการสร้างกลไก เพื่อให้เกิดการขยายตัวในการยอมรับในนวัตกรรมหรือผลงานที่ได้กล่าวถึงในวงกว้างยิ่งขึ้นแล้ว ย่อมจะเป็นการเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมโคเนื้ออย่างครบวงจร เป็นการเปลี่ยนแปลงและยกระดับโซ่อุปทานเดิมให้เกิดเป็นโซ่คุณค่า ตามมา

2.3) การขับเคลื่อนขยายผลในทางอ้อม (indirect influence) สู่การสร้างผลลัพธ์

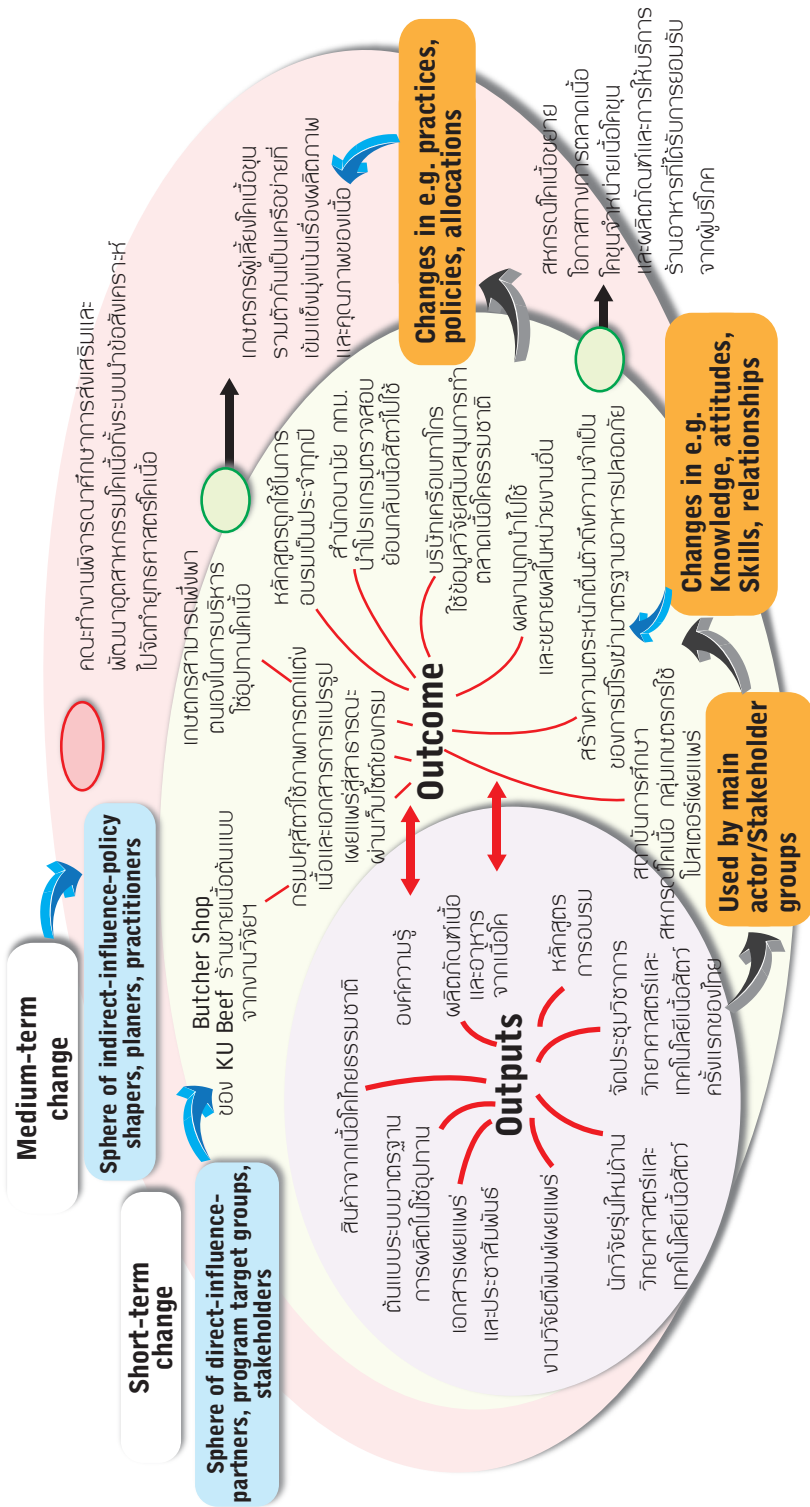
การเชื่อมต่อผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์เชิงนโยบายนั้น เป็นกระบวนการขยายผลสู่การเปลี่ยนแปลงในทางอ้อม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากช่วงจังหวะจำเพาะ ด้วยเพราะเหตุที่ที่ปรึกษาของอนุกรรมการพิจารณาศึกษาผลผลิตการเกษตร ในคณะกรรมการเกษตรและสหกรณ์ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้รับมอบหมายจากประธานอนุกรรมการให้จัดทำร่างยุทธศาสตร์การยกระดับอุตสาหกรรมโคเนื้อไทยอย่างยั่งยืน ซึ่งเมื่อสืบค้นจากข้อมูลได้พบว่ามีงานวิจัยด้านโคเนื้อของ สกว. และได้ติดต่อผ่านทางชุดโครงการวิจัยการขยายโอกาสธุรกิจเนื้อโคไทย เพื่อขอให้ผู้ประสานงานฯ จัดทีมนักวิจัยสังเคราะห์เนื้อหาประเด็นเรื่องโคเนื้อให้

กับคณะอนุกรรมการฯ ในชื่อโครงการเรื่อง “การผลักดันข้อสังเคราะห์ผลงานวิจัยสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอุตสาหกรรมโคเนื้อทั้งระบบ” และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาศึกษาการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมโคเนื้อทั้งระบบ โดยประธานคณะกรรมการเกษตรกรและสหกรณ์ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ผู้ประสานงานฯ และคณะนักวิจัยจากชุดโครงการฯ บางท่าน ได้เป็นส่วนหนึ่งของคณะทำงานร่วมกับคณะทำงานจากกรมปศุสัตว์ และคณะอนุกรรมการฯ ทั้งนี้ ข้อมูลและข้อความรู้ที่ได้จากชุดโครงการฯ ได้เป็นส่วนหนึ่งของการใช้จัดทำร่างข้อเสนอกรอบยุทธศาสตร์ เพื่อการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมโคเนื้อของไทยให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

การขยายผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์เชิงนโยบายในลักษณะที่ได้กล่าวถึงนี้ เป็นขอบเขตการขยายผลทางอ้อมสู่การสร้างผลลัพธ์ การใช้ประโยชน์จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องอาศัยจังหวะและเวลา เพราะไม่ได้เป็นกิจกรรมโดยตรงที่ชุดโครงการฯ ได้วางแผนไว้ แต่เกิดขึ้นจากหุ้นส่วนหรือภาคีภายนอกมีกิจกรรมอันเกี่ยวข้องและต้องการจะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและข้อความรู้ที่ชุดโครงการฯ ได้สร้างไว้ จึงได้ดึงงานวิจัยเข้าไปเป็นภาคีหุ้นส่วนหลักในกิจกรรม ดังจะเห็นได้จากคณะกรรมการฯ ได้จัดงบประมาณวิจัยให้กับนักวิจัยของชุดโครงการฯ ให้เป็นผู้จัดทำ การสังเคราะห์ข้อความรู้ด้านโคเนื้อของโครงการชิ้นใหม่ ซึ่งในประเด็นนี้ให้บทเรียนรู้ว่าการบริหารจัดการชุดโครงการวิจัยฯ จำเป็นจะต้องมีหุ้นส่วนที่สามารถสานความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผู้ตัดสินใจเชิงนโยบายเข้ามามีบทบาท และต้องการข้อมูลที่ดีที่พร้อมจะใช้เป็นข้อมูลสู่การตัดสินใจได้ ดังนั้น การบริหารงานวิจัยในรูปของสำนักประสานงานฯ ควรจะได้มีการจัดการการสังเคราะห์เนื้อหาของชุดโครงการต่างๆ ภายในชุดโครงการชิ้นไว้เป็นระยะ ขณะเดียวกันองค์กรวิจัยก็จำเป็นต้องมีการบริหารงานวิจัยที่ต้องมองไปข้างหน้า ในการวางเป้าหมายว่าต้องการสร้างข้อความรู้เพื่อการตอบโจทย์อะไรในอนาคต เมื่อมีเหตุจำเป็นที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผน และหรือมาตรการเชิงนโยบาย จำเป็นจะต้องใช้ข้อความรู้จากงานวิจัยประกอบการพิจารณา จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันทั่วถึง อันจะเป็นผลให้การขับเคลื่อนงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบายนั้นเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนและจะเป็นประโยชน์ต่อภาคประชาสังคมโดยรวม ซึ่งในที่นี่รวมถึงประโยชน์หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับเศรษฐกิจ สังคม สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ภาพที่ 9 แสดงการสังเคราะห์แผนที่นำทาง (outcome mapping) ของการใช้ผลผลิตหรือผลงานของชุดโครงการขยายโอกาสธุรกิจโคเนื้อไทยไปสู่ผลลัพธ์ ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ความสัมพันธ์ ทั้งในขอบเขตที่เกิดจากการขับเคลื่อนในทางตรงของโครงการฯ และในขอบเขตที่เกิดจากการขับเคลื่อนในทางอ้อมของโครงการฯ ส่งผลให้เกิด

ความตระหนักถึงและการยอมรับในผลงานของโครงการทั้งในทางตรงและในทางอ้อม อีกทั้งเป็นการแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นและระยะปานกลางเป็นสำคัญ สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวนั้น ยังไม่สามารถคาดเดาบริบทของกิจกรรมที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวได้ เพราะขึ้นอยู่กับกลไกในการปรับตัวเมื่อบริบทเปลี่ยน แต่พบว่าเป้าประสงค์ของชุดโครงการฯ ที่วางไว้มีความปรารถนาที่อยากจะเห็นถึง “การเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมโคเนื้อไทยและขยายโอกาสทางการตลาดให้แข่งขันได้อย่างยั่งยืน”



ที่มา: สังเคราะห์เนื้อหาและข้อมูลมาจาก จุฑารัตน์ เศรษฐกุล (2561)

ภาพที่ 9 แผนที่จะนำทางจากผลผลิตสู่ผลลัพธ์ในการบริหารจัดการงานวิจัยของชุดโครงการขยายโอกาสธุรกิจเนื้อไทย



การสังเคราะห์กรณีตัวอย่าง: III

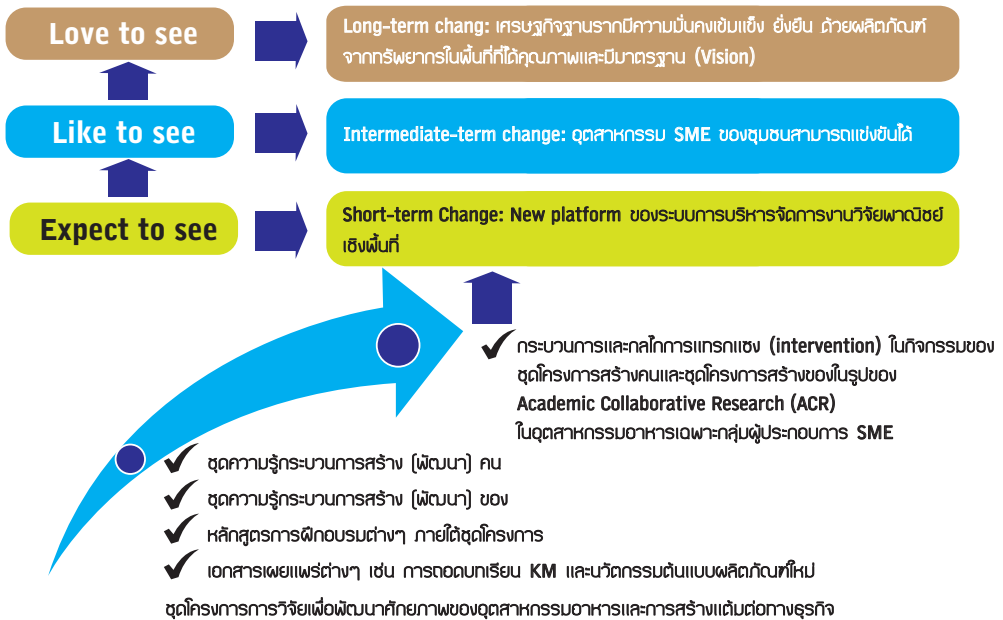
ชุดโครงการการวิจัยเพื่อพัฒนา
ศักยภาพของอุตสาหกรรมอาหาร
และการสร้างแต้มต่อทางธุรกิจ

“การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยผลิตภัณฑ์จาก
การใช้ทรัพยากรภายในพื้นที่ ให้ก้าวขึ้นเป็นธุรกิจเชิงพาณิชย์
ที่มีศักยภาพในการแข่งขันและนำมาซึ่งความมั่นคงและยั่งยืน
ให้กับธุรกิจของชุมชนโดยเฉพาะธุรกิจอาหารนั้น **ควรจะมี
กระบวนการและกลไกในการบริหารจัดการงานวิจัยเชิง
พาณิชย์ในลักษณะใดจึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับ
เศรษฐกิจของชุมชนให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้นได้**” เป็นประเด็น
คำถามวิจัยที่ชุดโครงการดังกล่าวได้ตระหนักถึงพร้อมกับ
ได้นำมาออกแบบโจทย์วิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการและกลไก
การบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรม
อาหารและสร้างแต้มต่อทางธุรกิจ งานวิจัยชุดโครงการ
ดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจาก สำนักงานกองทุนสนับสนุน
การวิจัย (สกว.) และได้ดำเนินงานในรูปแบบของโครงการ
โดยมี ผศ.ดร.บัณฑิต อินดวงศ์ เป็นหัวหน้าชุดโครงการฯ

เรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานวิจัยของชุดโครงการ การวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมอาหารและการสร้างแต้มต่อทางธุรกิจ ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ต้องการนำเสนอผลการวิเคราะห์เพื่อเป็นกรณีตัวอย่างของการออกแบบ กระบวนการและกลไกในการแทรกแซง (intervention) เพื่อการขับเคลื่อนกิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์ของภาคีหุ้นส่วนเป้าหมายสู่การสร้างผลลัพธ์ เป็นสำคัญ

3.1) การออกแบบกิจกรรมภายในขอบเขตของโครงการและการกำหนดคุณสมบัตินักวิจัย

โครงการนี้มีเป้าหมายในระยะยาวที่อยากให้เห็น “เศรษฐกิจฐานรากให้มีความมั่นคงเข้มแข็ง ยั่งยืน ด้วยการพัฒนาศักยภาพผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรในพื้นที่ที่ได้คุณภาพและมีมาตรฐาน” โดยมีเป้าประสงค์ที่สำคัญได้แก่ “การพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรม SME ของชุมชนให้สามารถแข่งขันได้” โดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดขึ้นแบบระบบนิเวศวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ ทั้งนี้ได้อาศัยกระบวนการและกลไกการสานพลังความร่วมมือระหว่าง 3 ภาคี ได้แก่ บุคลากรในสถาบันการศึกษา (นักวิจัย) กลุ่มชุมชนภาคเกษตรในพื้นที่ และผู้ประกอบการ (ภาคธุรกิจ) ให้เห็นเป้าหมายและมีมุมมองทางธุรกิจร่วมกันในการขับเคลื่อนกิจกรรมงานวิจัยสู่ผลลัพธ์ หรือที่เรียกว่า Academic Collaborative Research (ACR) ซึ่งเป็นรูปแบบของการบริหารจัดการงานวิจัยที่โครงการนี้ให้ความสำคัญ โดยกำหนดให้นักวิจัยเป็นผู้มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนร่วมกับภาคีเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง (ภาพที่ 10)



ที่มา: สังเคราะห์เนื้อหาและใช้ข้อมูลจาก บัณฑิต อินทวงค์ (2561)

ภาพที่ 10 การวางแผนและกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการชุดโครงการ เพื่อการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่เป็นวิสัยทัศน์ในระยะยาว

การที่จะขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงพาณิชย์ให้เป็นที่ไปตามรูปแบบ ACR นักวิจัยจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงปัจจัยสำคัญประกอบด้วย (1) ความต้องการของชุมชนและภาคธุรกิจ (2) ความเข้าใจในธรรมชาติของธุรกิจและวิธีการประเมินสุขภาพธุรกิจ (3) ความแตกต่างของกลุ่มผู้ประกอบการซึ่งมีสภาพของเงื่อนไขและข้อปัญหาที่หลากหลายแตกต่างกัน ทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจ ลักษณะอุปนิสัย หลักคิด (mindset) รวมถึงลักษณะความต้องการซึ่งนักวิจัยจำเป็นต้องใช้ทั้งข้อความรู้ ทักษะ และกระบวนการบริหารจัดการเพื่อหาความต้องการที่แท้จริง สามารถเลือกใช้อุปกรณ์ความรู้ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา และสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้ทุกฝ่ายได้ มีความรวดเร็ว คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพสูง มีการเชื่อมโยงระหว่างภาคที่เกี่ยวข้องอย่างสมดุล เหมาะสม ต่อเนื่อง และเกิดประโยชน์อย่างเป็นธรรมกับทุกฝ่ายร่วมกัน

การจัดแบ่งกลุ่มของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารออกเป็นสามกลุ่ม นับได้ว่าเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นของโครงการ โดยกลุ่มที่หนึ่ง เรียกว่า กลุ่ม Platinum ลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจในกลุ่มนี้มีความต้องการสร้างสุขภาพธุรกิจของตนให้ดียิ่งขึ้น มองเห็นเป้าหมายในระยะยาวของการดำเนินธุรกิจ มีการวางแผนการตลาด ดังนั้น ผลลัพธ์ที่จะได้จากการพัฒนาจะต้องยอดเยี่ยม เสริมศักยภาพ และสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจได้ในอนาคต บทบาทของนักวิจัยในการบริหารจัดการงานวิจัยในกลุ่มนี้ จะทำหน้าที่ในการชี้ปัญหาพร้อมๆ กับการกำหนดโจทย์วิจัยให้ตรงประเด็น การคัดเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้กับผู้ประกอบการก็จะสามารถแก้ไขปัญหาการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้ กลุ่มที่สอง เรียกว่า กลุ่ม Gold ลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจในกลุ่มนี้จะมีตลาดเป้าหมายค่อนข้างจำกัด ขาดมุมมองในด้านการจัดหานวัตกรรมและข้อความรู้ด้านการจัดการไปใช้ในการแก้ปัญหา ขาดบุคลากรที่เข้าใจกระบวนการนำเทคโนโลยีไปใช้ ในการออกแบบโจทย์วิจัย จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้หลายศาสตร์มาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อออกแบบกระบวนการแก้ปัญหาและเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม พร้อมๆ กับการกำกับและติดตาม กลุ่มที่สาม เรียกว่า กลุ่ม Silver ลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจในกลุ่มนี้ มีแนวทางการตลาดไม่ชัดเจน บางรายมีความต้องการเพียงแค่อายุมูลค่าใหม่แต่ขาดความชัดเจนในแนวคิดผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตลอดจนทิศทางการแปรรูปผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผู้ประกอบการในกลุ่มนี้นักวิจัยจึงจำต้องประกบติด ตั้งแต่กระบวนการคิดตั้งโจทย์ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านการขายและการตลาดร่วมกัน การค้นหาโรงงานที่ให้บริการรับผลิตที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการประหยัดกว่าที่จะต้องลงทุนเอง เป็นต้น

3.2 การวินิจฉัยข้อปัญหาสู่การพัฒนาโลกขับเคลื่อนเพื่อจัดทำชุดความรู้และหลักสูตร

ข้อประเด็นความสงสัยที่ว่า “ทำไม SME ส่วนใหญ่จึงขาดทุนและไม่สามารถขายสินค้าที่พัฒนาขึ้นได้” หรือ “ทำอะไรจะทำให้ผู้ประกอบการ OTOP และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้พ้นจากสภาพ zombie business” นั้น โครงการได้ค้นพบว่า (1) การตรวจสอบสุขภาพธุรกิจ โดยเฉพาะกระบวนการสังเคราะห์ (analysis process) มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นขั้นตอนของการรับฟังข้อปัญหา และความต้องการของผู้ประกอบการที่อยากจะทำหรืออยากจะทำอะไร ทำให้นักวิจัยได้ตระหนักเห็นถึงข้อปัญหาและการวางลำดับความสำคัญตามความจำเป็น เพื่อการแก้ไขพร้อมๆ กับการจัดหาข้อมูลเพิ่มเติม (2) กระบวนการวินิจฉัย (diagnosis process) เป็นการประเมินและประมวลข้อมูลที่ผ่านการสังเคราะห์เพื่อระบุชี้เหตุแห่งปัญหา และความต้องการของผู้ประกอบการให้แน่ชัด ซึ่งนักวิจัยจำเป็นต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ความเป็นเหตุเป็นผล พร้อมกับการคาดการณ์และวางแผนกระบวนการทำงานภายใต้บริบทของข้อเท็จจริงที่เผชิญอยู่ (3) การวิเคราะห์ product life cycle เพื่อการประเมินหาว่าสิ่งที่จะทำนั้นต้องใช้เวลาเท่าใดและโอกาสที่จะสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการยาวนานแค่ไหน เป็นต้น

ในกระบวนการทำงานวิจัยร่วมกับผู้ประกอบการ นักวิจัยเชิงพาณิชย์ต้องให้ความสำคัญกับการจัดแยกกลุ่มผู้ประกอบการ ซึ่งมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไป เพื่อจัดรูปแบบและการทำงานร่วมกันให้เกิดความเหมาะสมระหว่างนักวิจัยกับผู้ประกอบการ โดยเฉพาะนักวิจัยจะต้องมีบทบาทในการเข้าไปสร้างพันธมิตรร่วมอย่างใกล้ชิด ทั้งในการปรับเปลี่ยนความคิด (mindset) เกี่ยวกับตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนา การลงมือทำการผลิต การแปรรูปและการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการขายหรือการทำธุรกิจ เป็นต้น ทั้งนี้ ในกลุ่มผู้ประกอบการที่เป็น silver ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนที่สูงของอุตสาหกรรมอาหาร SME และส่วนมากอยู่ในสถานภาพที่ต้องการความช่วยเหลือสูง นักวิจัยจำเป็นต้องเข้าไปประกบให้ครอบคลุมครบทั้งวงจร คือ คิด ทำและขายอย่างเบ็ดเสร็จ ในส่วนของกลุ่ม platinum การเข้าไปมีส่วนร่วมของนักวิจัยอาจจะจำกัดอยู่ที่การช่วยทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ต้นแบบ เป็นสำคัญ

ทั้งนี้ ผลผลิตหลักที่สำคัญของชุดโครงการ ประกอบด้วยชุดความรู้จำนวน 2 ชุด ได้แก่ (1) ชุดความรู้สำหรับการพัฒนา คน (ผู้ประกอบการ นักวิจัยในสถาบันการศึกษา บุคลากรจากภาครัฐ เป็นต้น) และ (2) ชุดความรู้สำหรับพัฒนาสิ่งของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ได้จัดทำหลักสูตรการอบรมนักวิจัยและผู้ประกอบการโดยรวม จำนวน 6 หลักสูตร รวมถึงการจัดทำเอกสารถอดบทเรียนกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงพาณิชย์ การจัดทำเอกสารการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ขึ้นเป็นเอกสารเผยแพร่ เป็นต้น

3.3) กลไกบนเส้นทางชุดความรู้กระบวนการสร้างคน: การขับเคลื่อนสู่การสร้างผลลัพธ์

การขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดเป็นผลลัพธ์เป็นภารกิจที่โครงการสามารถขยายผลหรือมีอิทธิพลถึงได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ เพราะได้มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือภาคีหุ้นส่วนเป้าหมายเข้ามาร่วมสร้างพันธกิจ เส้นทางสู่ผลลัพธ์ที่เกิดจากกิจกรรมของชุดโครงการสร้างคนหรือการยกระดับศักยภาพของคนให้มีข้อความรู้ด้านการจัดการ ประกอบด้วย (1) การให้ความรู้กับกลุ่มผู้ประกอบการ (ภาคธุรกิจ) ภายใต้กระบวนการฝึกอบรมเพื่อปรับทัศนคติและสร้าง mindset ขึ้นใหม่ ให้เข้าใจวิธีการทำงานร่วมกับนักวิจัย และการรับฟังข้อความคิดจากนักวิจัย เปิดโอกาสให้นักวิจัยได้ใช้ความรู้เข้ามาช่วยเสริมพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ประกอบการ (2) การให้ความรู้กับกลุ่มนักวิจัยในสถาบันการศึกษาและบุคลากรภาครัฐ ภายใต้กระบวนการฝึกอบรม ทำให้นักวิจัยปรับทัศนคติและสร้าง mindset ใหม่เกี่ยวกับ entrepreneurship ให้กับตัวนักวิจัย พร้อมทั้งทำให้นักวิจัยเข้าใจถึงวิธีการทำงานและแนวคิดของผู้ประกอบการ ซึ่งการสร้างนักวิจัยเชิงพาณิชย์จะต้องทำให้เข้าใจถึงกระบวนการการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะของนักวิจัย โดยเฉพาะทักษะการสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการ กระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยี กระบวนการสานประโยชน์ร่วมกัน และกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์เชิงพาณิชย์ได้อย่างชัดเจนสมบูรณ์

อนึ่ง การสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการ การผลิตผลิตภัณฑ์จากงานวิจัยให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของตลาด ภายใต้กระบวนการจัดการ ACR หรือกระบวนการสานพลังความร่วมมือในการผลิตผลงานวิจัยที่มีมิติมุมมองทางธุรกิจ ต้องมีองค์ประกอบจาก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ในฝ่ายสนับสนุน (supporting arm) เป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างสังคมที่มีจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่าย ตลอดจน การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการในส่วนของจัดการให้ผู้ประกอบการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (entrepreneurial management and engagement) (2) ในฝ่ายทรัพยากร (resourcing arm) เป็นการให้ความสำคัญกับเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการและการพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อให้เกิดกระบวนการขับเคลื่อนเชิงพาณิชย์ ทั้งนี้ เครื่องมือที่จำเป็น ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับ design thinking การใช้นวัตกรรมในการสร้างคุณค่าและมูลค่า การวางแผนธุรกิจและการตลาด การวางแผนจัดการคุณค่า การรับฟังและการเป็นโค้ชที่ดี เป็นต้น

ในที่นี้ นวัตกรรมการจัดการ ACR จึงเป็นกระบวนการขับเคลื่อนให้เกิดระบบนิเวศวิจัย พาณิชยเชิงพื้นที่ (eco-research system for community business) ซึ่งจะสนับสนุนและเอื้อต่อการพัฒนาระดับระบบเศรษฐกิจชุมชนระดับฐานราก โดยสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนฐานรากไปสู่สถานภาพที่ดีขึ้นตามมา

3.4) กลไกบนเส้นทางชุดความรู้กระบวนการสร้างของ: การขับเคลื่อนสู่การสร้างผลลัพธ์

ความต้องการของกลุ่ม SME ในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจ นอกจากจะช่วยยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สินค้าและบริการของตนแล้ว ยังจะช่วยให้สินค้าที่ผลิตเป็นไปตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย บทบาทของโครงการในการนำเอาภาคีผู้ใช้ประโยชน์ในนี้ได้แก่กลุ่ม SME ด้านอาหารซึ่งเป็นผู้ใช้คนสุดท้าย (end user) มาพบกับนักวิจัย โดยเฉพาะพบกับนักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการวินิจฉัยและวิเคราะห์ปัญหาเชิงลึกและเทคนิคที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติการวิจัยจริง จึงเป็นกิจกรรมที่โครงการให้ความสนใจ และผลักดันให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดขึ้นเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

ในการขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงพาณิชย์ จำเป็นต้องมีกลไกการขับเคลื่อนกิจกรรมของการนำเอาองค์ความรู้จากสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจวิจัย ไปสู่ภาคีของผู้ประกอบการ SME ซึ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้เป็นผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นนั้น มีกลไกที่สำคัญประกอบด้วย (1) ฐานใจ (heart) หรือการเข้าใจตน เข้าใจลูกค้า และเข้าใจสภาพแวดล้อม (2) ฐานคิด (head) หรือการเข้าใจเชิงกลยุทธ์ การวางเป้าหมาย การสร้างคุณค่าและนวัตกรรมให้กับสินค้าและบริการ (3) ฐานกาย (hand) หรือการเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้อง การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การนำเครื่องมือ design thinking มาให้นักวิจัยได้เรียนรู้มีความสำคัญเพราะช่วยให้นักวิจัยมีความเข้าใจและเข้าถึงโจทย์ปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาให้ออก หรือการวิเคราะห์ให้เห็นถึงภาพรวมของปัญหา พร้อมๆ กับการแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า

นอกจากนี้ยังเป็นกรอบคิดให้เกิดการนำเอาผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์สู่การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผ่านกระบวนการ extraction¹¹ translation¹² และ transformation¹³

ดังนั้น จะเห็นว่า ความสลับซับซ้อนของอุตสาหกรรมอาหาร SME ทำให้การขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงพาณิชย์ต้องอาศัยทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ และจำเป็นต้องมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ (vision) ซึ่งเป็นกรอบการขยายผลสู่การเปลี่ยนแปลงในระยะยาวให้กับสังคมโดยรวม (love to see) แม้ว่าเป้าหมายที่เป็นวิสัยทัศน์จะเป็นเรื่องยากที่ชุดโครงการจะไปสร้างการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้กับสังคมโดยรวมได้ทั้งหมด แต่โครงการก็สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จัดทำโครงการเพื่อตอบสนองในรูปของภาระกิจ (mission) เพื่อการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบางมิติให้เป็นรูปธรรมขึ้นได้ เราเรียกขอบเขตที่โครงการสามารถขยายอิทธิพลถึงได้นี้ว่าขอบเขตของผลลัพธ์หรือขอบเขตที่โครงการอยากให้เห็น (like to see) ส่วนการที่จะมีกิจกรรมทำให้เป็นมรรคผลเกิดขึ้นในกรอบของเวลาระยะสั้นเรียกว่า ขอบเขตที่โครงการคาดว่าจะเห็น (expect to see) อย่างไรก็ตาม ในบทความของ ผศ.ดร.บัณฑิต อินดวงค์ ที่นำมาใช้สังเคราะห์ไม่ได้กล่าวถึงบทบาทของการสร้างความสัมพันธ์ทางอ้อมสู่การใช้ประโยชน์ทางนโยบาย ซึ่งหากทำได้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระยะกลางและยาว ที่นักวิจัยในโครงการประสงค์อยากให้เห็นเกิดเป็นความจริงขึ้นได้

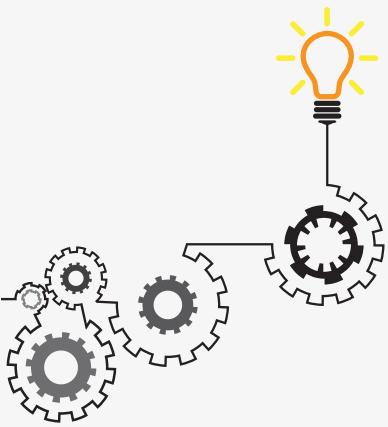
¹¹ หมายถึง การนำปัญหาที่พบมาตีความเพื่อแยกส่วนระหว่างส่วนที่เป็นแก่นและส่วนที่ไม่ใช่แก่น โดยนำแก่นของปัญหามาสู่ปัญหาวิจัย

¹² หมายถึง กระบวนการถอดรหัสแก่นของปัญหาที่ได้จากการทำขั้นตอน problem solving เพื่อให้หมักวิจัยเข้าใจและเข้าถึงปัญหา

¹³ เป็นกระบวนการแปลงองค์ความรู้ (knowledge) สู่วิธีการ (know how) เป็นขั้นตอนของการนำองค์ความรู้ของวิธีการแก้ปัญหาประยุกต์ให้เหมาะกับการใช้จริง



การจัดการงานวิจัยสู่ผลลัพธ์และผลกระทบ เป็นการสร้างกลไกและกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ อันนำไปสู่การขับเคลื่อนผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้นกับโครงการวิจัยให้ก้าวไปสู่การใช้ประโยชน์ในมิติต่างๆ กับชุมชนหรือสังคม โดยให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ความสัมพันธ์ การตระหนักถึง ตลอดจนรวมถึงการกระทำของภาคีชุมชนเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม ทั้งในขอบเขตที่โครงการควบคุมได้และในขอบเขตที่นอกเหนือการควบคุมของโครงการ ซึ่งในเอกสารฉบับนี้ ได้กล่าวถึงแนวคิดเชิงตรรกะที่สำคัญ ประกอบด้วย Logical Framework, Outcome Mapping และ Theory of Change นอกจากนี้ยังได้นำเอาโครงการการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (HITAP) ชุดโครงการการขยายธุรกิจโคเนื้อไทย และชุดโครงการการวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมอาหารและการสร้างแต้มต่อทางธุรกิจ มาสังเคราะห์เป็นกรณีศึกษา ทั้งนี้เพื่อสะท้อนให้เห็นรูปแบบและกลไกในการจัดการผลผลิตหรือผลงานจากโครงการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าในการออกแบบรูปแบบของกลไกการจัดการในกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละโครงการสู่การสร้างผลลัพธ์และผลกระทบกับสังคมนั้นพบว่า มีรูปแบบขององค์ประกอบทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กันไป



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

จุฑารัตน์ เศรษฐกุล. 2561. “การพัฒนาอุตสาหกรรมโคเนื้อเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และรักษาตลาดภายในประเทศ”. โครงการจัดทำหนังสือ “บริหารจัดการงานวิจัย เพื่อสร้างผลลัพธ์”. สถาบันคลังสมองของชาติ ร่วมกับ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

บัณฑิต อินดวงศ์. 2561. “นวัตกรรมการวิจัยเชิงพาณิชย์: สร้างคน สร้างของ”. โครงการจัดทำหนังสือ “บริหารจัดการงานวิจัยเพื่อสร้างผลลัพธ์”. สถาบันคลังสมองของชาติ ร่วมกับ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

ยศ ตีระวัฒนานนท์. 2561. “การประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ” โครงการจัดทำหนังสือ “บริหารจัดการงานวิจัยเพื่อสร้างผลลัพธ์”. สถาบันคลังสมองของชาติ ร่วมกับ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

ภาษาอังกฤษ

ACIAR. 2008. Guidelines for Assessing the Impacts of ACIAR’s Research Activities. Australian Centre for International Agricultural Research. Canberra, Australia

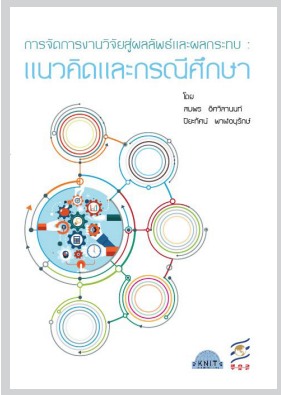
Ann-Murray Brown Consultancy. 2016. Difference between the Theory of Change and Logic Model: <https://www.annmurraybrown.com/single-post/2016/03/20/Theory-of-Change-vs-The-Logic-Model-Never-Be-Confused-Again>.

ภาษาอังกฤษ

- Benedicte Fonteneau and Jan Von Ongevalle. 2012. “Introduction to Outcome Mapping”; <https://www.slideshare.net/MobiMOOC/outcome-mapping-dph-day-2012> https://en.wikipedia.org/wiki/Logical_framework_approach.
- CGIAR. 2008. Strategic Guidance for Ex Post Impact Assessment of Agricultural Research. Consultative Group on International Agricultural Research. London, United Kingdom.
- 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>.
- 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.
- Keerti Bhusan Pradhan. 2015. “The Logical Framework Approach”.: <http://slideplayer.com/slide/2329510/#>
- 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>.
- Simon Hearn. Overseas Development Institute. Introduction to outcome mapping: <https://www.slideshare.net/sihearn/introduction-to-outcome-mapping>.
- Will Allen, Jennyffer Cruz and Bruce Warburton. 2017. “How Decision Support Systems can Benefit from a Theory of Change Approach”: <http://learningforsustainability.net/wp-content/uploads/2017/03/dss-toc-paper.pdf>

เอกสารเผยแพร่

สำนักประสานงาน “งานวิจัยเชิงนโยบายเกษตรและเสริมสร้างเครือข่ายงานวิจัยเชิงนโยบาย”
สถาบันคลังสมองของชาติ ร่วมกับ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
www.agripolicyresearch.com



ผู้เขียน:

สมพร อิศวิลานนท์ นักบริหารวิชาการอาวุโส
สถาบันคลังสมองของชาติ และผู้ประสานงาน
สำนักประสานงานวิจัยเชิงนโยบายเกษตรและเสริมสร้าง
เครือข่ายงานวิจัยเชิงนโยบาย
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

ปิยะทัศน์ พาหอนุรักษ์ ผู้จัดการโครงการอาวุโส
สถาบันคลังสมองของชาติ และ ผู้ช่วยผู้ประสานงาน
สำนักประสานงานวิจัยเชิงนโยบายเกษตรและเสริมสร้าง
เครือข่ายงานวิจัยเชิงนโยบาย
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเนื้อหา:

สุวรรณา ประณีตตกุล

ตรวจทานเนื้อหา:

วรภัทร จิตรไพศาลศรี

จำนวน:

1,500 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 1:

กรกฎาคม 2561
เอกสารวิชาการหมายเลข 14

จัดพิมพ์โดย:

สถาบันคลังสมองของชาติ
อาคารอุดมศึกษา 2 ชั้น 19 เลขที่ 328
ถนนศรีอยุธยา แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี
กรุงเทพฯ 10400

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
ชั้น 14 อาคารเอส เอ็ม ทาวเวอร์
เลขที่ 979/17 - 21
ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
บริษัท พีทูเอสเมคเกอร์ จำกัด
Email: ptwosmaker@gmail.com

ออกแบบและจัดพิมพ์:

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

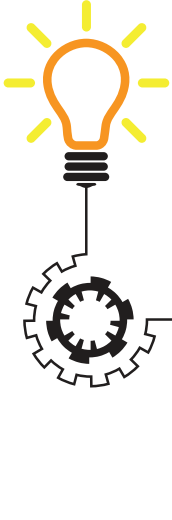
สมพร อิศวิลานนท์.

การจัดการงานวิจัยสู่ผลลัพธ์และผลกระทบ: แนวคิดและกรณีศึกษา.-- กรุงเทพฯ : สถาบันคลังสมองของชาติ, 2561.
52 หน้า.

1. วิจัย. I. ปิยะทัศน์ พาหอนุรักษ์, ผู้แต่งร่วม. II. ชื่อเรื่อง.

001.4

ISBN: 978-616-395-929-4



สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนทุนวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมร่วมกับการพัฒนานักวิจัย ตลอดจนผลักดันการนำผลงานวิจัยให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมในวงกว้าง ผ่านการบริหาร จัดการงานวิจัยที่มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อการพัฒนาประเทศบนพื้นฐานของการเติบโตอย่างยั่งยืน (sustainable growth) ภายใต้ยุทธศาสตร์ของประเทศ โดย สกว. ให้การสนับสนุนการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้เฉพาะที่ ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์ การพัฒนาวิจัยจากปัญหาจำเพาะในพื้นที่ พร้อมทั้งให้ความสำคัญในการพัฒนา ข้อความรู้ด้านวิชาการในงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ตลอดทั้งในเชิงวิชาการและเชิงพาณิชย์ รวมถึงการสังเคราะห์ ข้อความรู้เพื่อใช้ประกอบการจัดทำข้อเสนอ เสนอโยมบายต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การสร้างความสำเร็จ ในประเด็นการเชื่อมผลงานวิจัย ไปสู่ผลลัพธ์และผลกระทบผ่านการบริหารจัดการงานวิจัยให้แก่นักวิจัย และผู้บริหารจัดการ งานวิจัยนับว่า มีความจำเป็น

สกว. หวังว่าเอกสารฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือให้กับ ผู้บริหารงานวิจัยและนักวิจัย มีความเข้าใจในกรอบแนวคิด ทางทฤษฎี และกรณีศึกษา ตัวอย่างเส้นทางสู่ผลกระทบจากงานวิจัยของ 3 ชุด โครงการวิจัยที่ได้รับผลสำเร็จของ สกว. ซึ่งผู้สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารจัดการ ทั้งในหน่วยงานวิจัยและโครงการวิจัย เพื่อสร้าง คุณค่าให้เกิดประโยชน์ต่อการลงทุนวิจัยของประเทศต่อไป



สถาบันคลังสมองของชาติ

อาคารอุดมศึกษา 2 ชั้น 19

เลขที่ 328 ถนนศรีอยุธยา แขวงทุ่งพญาไท

เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 02-126-7632 ถึง 34 โทรสาร 02-126-7635

www.knit.or.th



9 786163 959294