จดหมายข่าว (E-Newsletter: Agri. Policy Research) งานวิจัยเชิงนโยบายเกษตร

ปีที่ 7 ฉบับที่ 3
ประจำเดือน กันยายน – ธันวาคม 2562

ความเบื้องต้น

โดย ดร.ปิยะทัศน์ พาพอนุรักษ์ และรศ.สมพร อิศวิลานนท์
สถาบันคลังสมองของชาติ

ด้วยการปฏิรูประบบวิจัยมีเป้าหมายเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์จากการจัดสรรทุนและสนับสนุนทุนวิจัย มิใช่จำกัดเพียงการสร้างข้อความรู้เพื่ออธิบายข้อปัญหาและปรากฏการณ์ต่างๆ แต่หมายรวมถึงกระบวนการนำความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมไปสู่การสร้างสรรค์เกิดให้เกิดเป็นมูลค่าและคุณค่าเกิดเป็นผลลัพธ์และผลกระทบกับสังคมตามมา **แผนที่ผลลัพธ์หรือ Outcome mapping** เป็นเครื่องมือสำคัญหนึ่งที่ช่วยในการบริหารจัดการโครงการหรือแผนงานวิจัยด้านการพัฒนาไปสู่ผลสัมฤทธิ์

เนื้อหาในจดหมายข่าว “งานวิจัยเชิงนโยบายเกษตร” ฉบับที่ 3 ซึ่งเป็นฉบับส่งท้ายของปี 2562 เป็นการสรุปเนื้อหาจากการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ **“Outcome-based Approaches for Effective Monitoring, Evaluation and Learning in Complex Change Processes”** OMLC Winter School ณ เมือง Brussels ประเทศเบลเยี่ยม ที่จัดขึ้นระหว่างวันที่ 3 – 6 ธันวาคม 2562 ซึ่งสถาบันคลังสมองของชาติ และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) ได้ให้การสนับสนุน

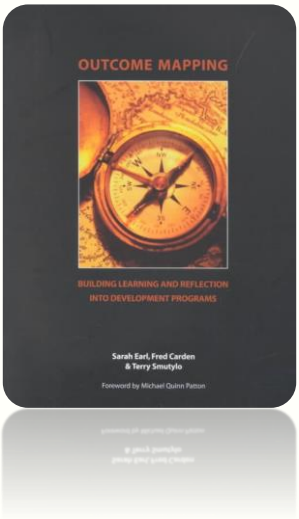
ทางคณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาจดหมายข่าวฉบับนี้ จะมีส่วนช่วยสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารงานวิจัยและนักวิจัยในประเด็นดังกล่าว และสามารถนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้

"แผนที่ผลลัพธ์กับการบริหารจัดการงานวิจัย"

Outcome Mapping for Research Management

โดย ปิยะทัศน์ พาหอนุรักษ์[1]

"....OM ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับทุกโครงการหรือแผนงาน ... ควรใช้กับโครงการหรือแผนงานที่เน้นผลลัพธ์ในรูปของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม หรือการกระทำของคน กลุ่มคน หรือองค์กร...."



การสะสมทุนทางปัญญาเพื่อนำพาประเทศชาติไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้นั้น บทบาทของงานวิจัยจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการค้นหาข้อเท็จจริง สร้างองค์ความรู้ใหม่ และการสร้างสรรค์เทคโนโลยี นวัตกรรมให้กับสังคม แต่ยังรวมไปถึงกระบวนการจัดการนำต่อยอดองค์ความรู้ซึ่งเป็นผลผลิต (output) จากการศึกษางานวิจัย ไปสู่การสร้างคุณค่าและมูลค่าเป็นผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบ (impact) ให้กับสังคมตามมา อย่างไรก็ตาม การจะนำพาผลผลิตจากงานวิจัยไปสู่การยอมรับและก่อให้เกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ได้นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยเครื่องมือ กลไก และกระบวนการจัดการ

แนวคิด หรือเครื่องมือในการบริหารจัดการงานวิจัย ประกอบด้วยหลายส่วนด้วยกัน อาทิ Logical Framework, Outcome Mapping, Impact Pathway หรือ Theory of Change ซึ่งผู้บริหารงานวิจัยสามารถนำกรอบแนวคิดมากกว่าหนึ่งแนวคิดหรือบางส่วนมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ ขึ้นอยู่กับบริบทของเนื้องาน และเป้าประสงค์ขององค์กร

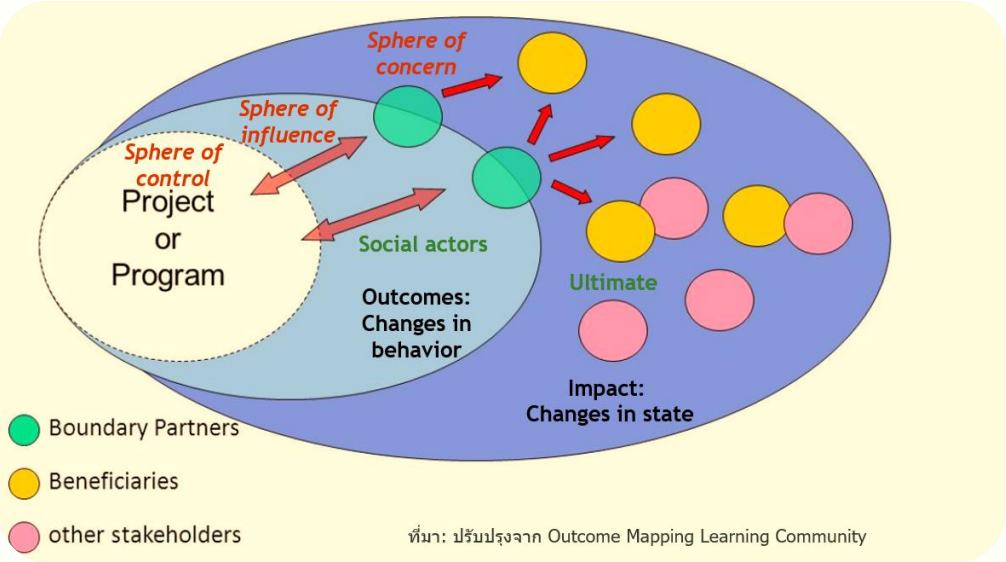
บทความฉบับนี้ ได้นำเสนอกรอบแนวคิดของ **"แผนที่ผลลัพธ์" หรือ "Outcome Mapping"**[2] ในมุมมองของการจัดการผลผลิตจากงานวิจัย ไปสู่กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholders) และรวมถึงภาคีหุ้นส่วน (boundary partners) ทั้งนี้ แผนที่ผลลัพธ์จะนิยมนำไปใช้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการในโครงการหรือแผนงานพัฒนาที่มีเป้าหมาย คือ การกินดี อยู่ดีของผู้คน โดยมีหลักคิดว่า โครงการหรือแผนงานพัฒนาที่ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อาจดำรงอยู่ได้เพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น แต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยให้ผลลัพธ์ดำรงอยู่ได้ยาวนานกว่า เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเมื่อประสบกับสภาวะหรือปัญหารูปแบบอื่นๆ ในอนาคตได้ ซึ่งสะท้อนได้ถึงความยั่งยืนของการพัฒนา

[1] ผู้จัดการโครงการอาวุโส สถาบันคลังสมองของชาติ

[2] แผนที่ผลลัพธ์ ถูกพัฒนาโดย International Development Research Centre (IDRC) และองค์กรพันธมิตร สามารถศึกษารายละเอียดได้ที่ Earl, Sarah. F. Carden. T. Smutylo. (1971-). "Outcome mapping: building learning and reflection into development program". International Development Research Centre (IDRC). Canada. ISBN 0-88936-959-3

กระบวนการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์มีความคล้ายคลึงกับ “การจัดการความรู้” หรืออาจกล่าวได้ว่า แผนที่ผลลัพธ์ คือ “เครื่องมือ” ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักวิจัยในโครงการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับคณะทำงานด้านการประเมินผล และ/หรือผู้สนับสนุนโครงการ หรือเป็นเครื่องมือที่แสดงความเชื่อมโยงกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการนำผลผลิตของโครงการไปขยายผลกับภาคีหุ้นส่วนต่างๆ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งในในด้านพฤติกรรม ทัศนคติ ความสัมพันธ์ หรือการยอมรับ

แผนที่ผลลัพธ์ ให้ความสำคัญที่นอกบริบทของโครงการวิจัย แต่โครงการสามารถมีอิทธิพลถึงได้ (sphere of influence) โดยเน้นการทำงานร่วมกับภาคีหุ้นส่วนที่โครงการคาดว่าจะมีปฏิสัมพันธ์ หรือมีโอกาสที่จะมีอิทธิพลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในสังคม (social actors) ซึ่งเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างก็จะเกิดผลกระทบต่อสังคมตามมา (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 ขอบเขตของโครงการหรือแผนงาน ผลลัพธ์ และผลกระทบ

นอกจากนี้ แผนที่ผลลัพธ์ ยังมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สร้างความสำเร็จด้วยตนเองโดยที่โครงการเป็นเพียงผู้สนับสนุนหรือผู้อำนวยความสะดวก ยกตัวอย่างเช่น โครงการต้องการให้หมู่บ้านมีน้ำใช้อย่างทั่วถึง จึงทำการศึกษาและสร้างระบบชลประทานที่เหมาะสมสำหรับหมู่บ้าน ดังนั้น การสร้างระบบชลประทาน จึงถือว่าเป็น ผลผลิต (output) ที่บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย แต่ในขอบเขตของแผนที่ผลลัพธ์ คนในหมู่บ้านที่เป็นภาคีหุ้นส่วนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ รวมถึงมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำระบบชลประทาน แล้วเมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้นลง ภาคีหุ้นส่วนจะต้องสามารถแก้ปัญหาหากระบบชลประทานเสียหายได้ด้วย ซึ่งสะท้อนได้ถึงความยั่งยืนของโครงการ

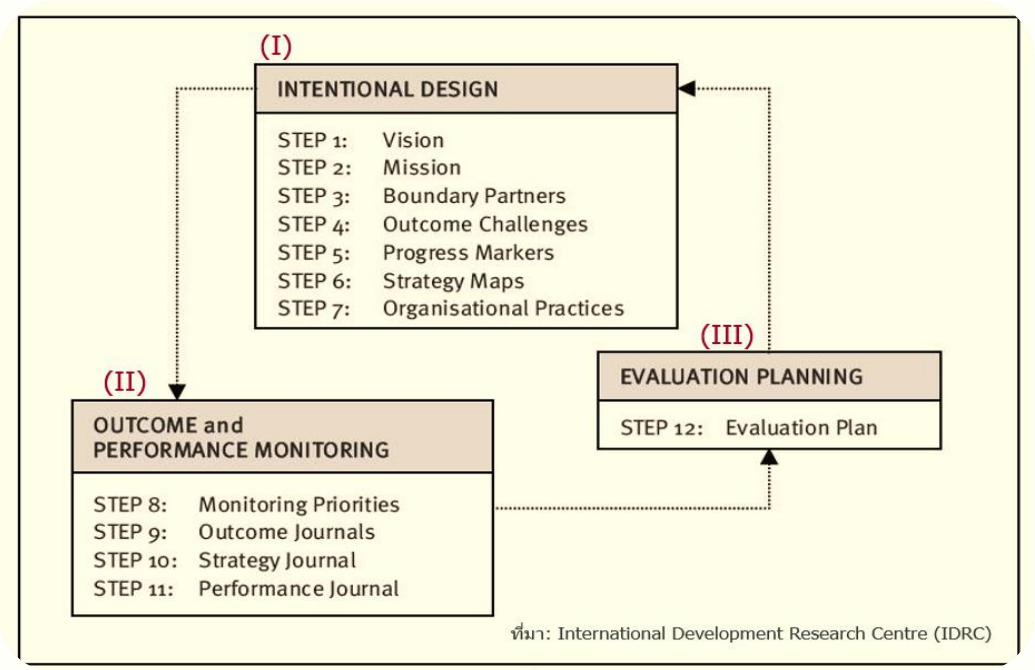
จากที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า แผนที่ผลลัพธ์ มุ่งการเปลี่ยนแปลงของ social actors ในที่นี้จะหมายถึง บุคคล กลุ่มคน ชุมชน หน่วยงาน หรือองค์กร ทั้งนี้ “การเปลี่ยนแปลง” จะรวมถึง การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม การปฏิบัติ ความสัมพันธ์ มาตรการ กฎ ระเบียบ หรือในนโยบาย

> “...
> แผนที่ผลลัพธ์ ให้ความสำคัญที่นอกบริบทของโครงการวิจัย แต่โครงการสามารถมีอิทธิพลถึงได้ *(sphere of influence)* โดยเน้นการทำงานร่วมกับภาคีหุ้นส่วน...”

Outcomes as behavioral change

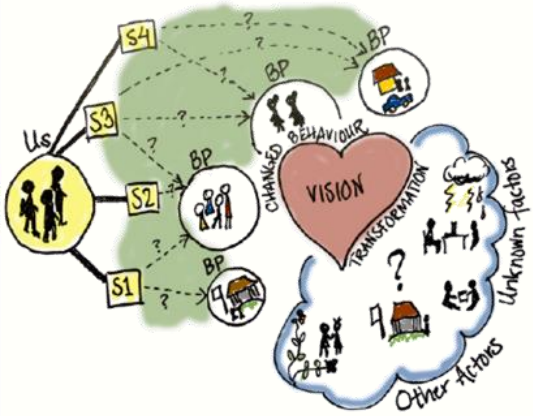
แผนที่ผลลัพธ์จะประกอบด้วย III ขั้นตอน และ 12 ขั้นตอนย่อย ดังรายละเอียดในภาพที่ 2

"...โครงการหรือแผนงานที่นำ OM ไปใช้ ... จะต้องมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานตามผลที่ได้จากการติดตามงาน ...."



ภาพที่ 2 III ขั้นตอน และ 12 ขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์

ขั้นตอนที่ (I) เป็นการออกแบบเจตนารมณ์ หรือ Intentional Design เป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันในภาพรวม จะนำมาสู่แผนและยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการทำงานของโครงการ เป็นการตอบคำถาม "วิสัยทัศน์" (Why) "ผู้ที่เกี่ยวข้อง" (Who) "การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ" (What) และ "โครงการจะทำให้เกิดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างไร" (How) ซึ่งจะประกอบด้วย 7 ขั้นตอนย่อย ได้แก่



การสร้างวิสัยทัศน์ของโครงการหรือแผนงาน (STEP 1: Vision) กล่าวคือ เป้าหมายหรือสิ่งที่โครงการพึงประสงค์อยากจะให้เกิดขึ้น ในมุมมองของการประเมินผลกระทบ (impact assessment) อาจกล่าวได้ว่า คือ ผลกระทบจากการลงทุนในโครงการวิจัย

การกำหนดพันธกิจ (STEP 2: Mission) กล่าวคือ สิ่งที่โครงการวิจัยจะดำเนินการแทรกแซง เพื่อจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

การระบุภาคีหุ้นส่วน (STEP 3: Boundary Partners) กล่าวคือ ในกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholders) ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ หรือผู้ที่จะได้รับผลกระทบของโครงการนั้น ในขั้นตอนนี้ โครงการจะต้องจัดทำการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อบริหารจัดการกลุ่มคนเหล่านั้น มาเป็นภาคีหุ้นส่วน และส่งผลให้โครงการบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ตัวอย่างของภาคีหุ้นส่วน เช่น องค์กรในท้องถิ่นต่างๆ อาทิ

ผู้นำชุมชน กลุ่มศาสนา กลุ่มคนพื้นเมือง NGOs ฯลฯ เจ้าหน้าที่รัฐ ผู้กำหนดนโยบายทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ภาควิชาการ สถาบันการศึกษา และหรือ สถาบันระหว่างประเทศ เป็นต้น

การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (STEP 4: Outcome Challenges) จากการระบุภาคีหุ้นส่วนข้างต้น จะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ทางโครงการพึงประสงค์ในแต่ละภาคีหุ้นส่วน กล่าวคือ การอธิบายว่าพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และการกระทำของภาคีหุ้นส่วนที่ทางโครงการทำงานด้วยโดยตรง จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ในระยะเวลาที่กำหนด

การสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (STEP 5: Progress Markers) ของแต่ละภาคีหุ้นส่วน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่ายที่สุด ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see) จะเป็นสิ่งที่ยากขึ้นมา และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็จะดี (love to see) เป็นสิ่งที่โครงการไม่ได้คาดหวัง แต่หากเกิดขึ้นได้ก็จะดีมากซึ่งในการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์ ส่วนใหญ่ในขั้นตอนย่อยที่ 4 และ 5 นี้จะต้องดำเนินการไปพร้อมกัน

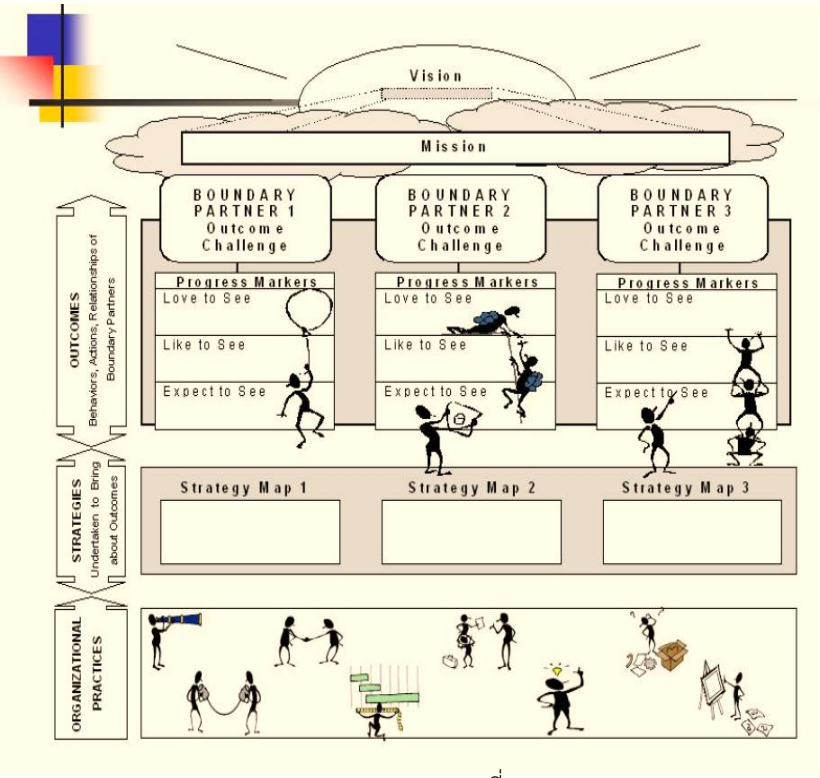
แผนที่ยุทธศาสตร์ (STEP 6: Strategy Maps) มีวัตถุประสงค์เพื่อหายุทธศาสตร์ที่จะใช้ สำหรับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แต่ละตัว ซึ่งจะช่วยสร้างความชัดเจน ในยุทธศาสตร์ที่โครงการจะเลือกใช้ และช่วยแสดงถึงการมีอิทธิพลของโครงการ ที่มีต่อคน กลุ่มคน องค์กร เป้าหมาย ตลอดจนช่วยชี้ช่องว่างของยุทธศาสตร์ โดยสามารถแบ่งยุทธศาสตร์เป็น 3 ส่วน คือ ยุทธศาสตร์หลัก (causal) ยุทธศาสตร์ชักจูง (persuasive) และ ยุทธศาสตร์หนุนเสริม และสามารถแบ่งยุทธศาสตร์ตาม 2 เป้าหมาย คือ เป้าหมายมุ่งที่คน กลุ่ม หรือองค์กร และเป้าหมายที่มุ่งที่สิ่งแวดล้อม ซึ่งการทำแผนที่ยุทธศาสตร์ไม่จำเป็นต้องจัดทำครบทั้ง 3 ส่วน หรือครบทั้ง 2 เป้าหมาย ขึ้นอยู่กับธรรมชาติหรือประเภทของการดำเนินงานในโครงการนั้นๆ

Strategy	Causal ยุทธศาสตร์หลัก	Persuasive ชักจูง	Supportive หนุนเสริม
มุ่งที่ คน กลุ่ม หรือ องค์กร			
มุ่งที่ สิ่งแวดล้อม			

การดำเนินงานระดับองค์กร (STEP 7: Organizational Practice) เมื่อเกิดความชัดเจนขึ้นในทิศทางของโครงการ จะต้องระบุรายละเอียดว่า จะดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในขั้นตอนนี้ เป็นการแสดงถึงแผนการดำเนินงานขององค์กร ที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไว้อย่างยั่งยืน การเก็บข้อมูลในขั้นตอนนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) สิ่งที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานของโครงการ จะทำอย่างไรให้การดำเนินงานเป็นเป้าหมายที่พึงประสงค์หรือได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และ 2) สิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ เพราะอาจส่งผลต่อการอยู่รอดของโครงการ หรือ มีผลต่อทิศทางใหม่ของโครงการในอนาคต

ขั้นตอนที่ (II) เป็นการติดตามผลลัพธ์ หรือ Outcome and Performance Monitoring การดำเนินงานของโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนนี้จะช่วยลำดับความสำคัญของการติดตามและประเมินผล (STEP 8: Monitoring priorities) ให้กรอบในการติดตามอย่างต่อเนื่อง โดยบันทึกข้อมูล(การเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน)ในแบบบันทึกผลลัพธ์ (STEP 9: Outcome journals) แบบบันทึกยุทธศาสตร์ที่ใช้ในโครงการ/แผนงาน (STEP 10: Strategy journal) และแบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร (STEP 11: Performance journal) เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ จากการใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (STEP 5: Progress markers) ในการติดตามผลลัพธ์ และใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร (STEP 6-7) ในการสร้างกรอบติดตามผลการดำเนินงาน อย่างสม่ำเสมอ โดยมีกระบวนการสะท้อนกลับและปรับปรุงการทำงานได้

ขั้นตอนที่ (III) เป็นการจัดทำแผนการประเมินผล หรือ Evaluation Planning จากการใช้กรอบติดตามผลดำเนินงานในขั้นตอนที่ (II) จะช่วยโครงการลำดับความสำคัญของการประเมินผล และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด แผนการประเมินผลนี้ จะระบุประเด็นสำคัญที่ต้องทำการประเมิน แผนการจัดการ และการเก็บข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนงานของโครงการในขั้นตอนที่ (I)



ที่มา: Terry Smutylo (2011)

จัดทำโดย

สำนักประสานงาน “งานวิจัยเชิงนโยบายเกษตรและเสริมสร้างเครือข่ายงานวิจัยเชิงนโยบาย”

สถาบันคลังสมองของชาติ ร่วมกับ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)

ดร.ปิยะทัศน์ พาพอนุรักษ์ โทร. 02 126 7632 ถึง 4 ต่อ 114 Email piyatat@knit.or.th

คุณวรภัทร จิตรไพศาลศรี โทร. 02 126 7632 ถึง 4 ต่อ 105 Email worapat@knit.or.th

www.agripolicyresearch.com