

แนวคิดและแนวทางการพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบายของสภาพัฒน์

NESDC POLICY INNOVATION LAB

Concept and Guideline



สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
(Office of the National Economic and Social Development Council)



Policy Lab
opens up policy-making.
It brings people together
to tackle complex
challenges



แนวคิดและแนวทางการพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบายของ
สภาพัฒน์ (NESDC POLICY INNOVATION LAB Concept
and Guideline)

ฉบับเดือน ธันวาคม 2562

จัดทำโดย

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
(สศช.) 962 ถนนกรุงเกษม แขวงวัดโสมนัส

เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ 10100

โทรศัพท์ 0 2280 4085

โทรสาร 0 2281 3938

Email pr@nesdc.go.th

www.nesdc.go.th

ที่ปรึกษาคณะกรรมการ

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| - ทศพร ศิริสัมพันธ์ | เลขาธิการ สศช. |
| - ชุตินาฏ วงศ์สุบรรณ | รองเลขาธิการ สศช. |
| - ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล | รองเลขาธิการ สศช. |
| - ดนุชา พิทยานันท์ | รองเลขาธิการ สศช. |
| - วิษณุยุทธ บุญชิต | รองเลขาธิการ สศช. |
| - วิโรจน์ นรารักษ์ | รองเลขาธิการ สศช. |
| - อเนก มิ่งมงคล | รองเลขาธิการ สศช. |

คณะทำงานสนับสนุนงานพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบาย

- สุริยนต์ ธัญกิจจานุกิจ
ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน
- อธิพงศ์ หิรัญเรืองโชค
ผู้เชี่ยวชาญด้านติดตามประเมินผลเศรษฐกิจและสังคม
- ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล
ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนายุทธศาสตร์และระบบบริหาร
- นริสา พิชัยวรตมะ
- ชมกช ชลธิฐานัญญ์
- วิมลมาส ประยงค์ทรัพย์
- พชรวรรณ อุบลเลิศ
- ธัชพล วัฒนาไพศาล
- สุธัมมะ ธรรมศักดิ์
- ณัฏฐ์เอก ดุษฎีประเสริฐ
- รัฐสภา ทรัพย์เมือง
- นพพร วงศ์วิวัฒน์
- ชัชววรรณ เย็นอาคาร
- ธัญญรัตน์ ภัทรวณิชพงษ์
- พันธสิทธิ์ เจริญพาณิชย์พันธ์
- ฌมทวิ สืพหาลำเลิศ

บรรณาธิการ

- ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล

ที่ปรึกษาบรรณาธิการ

- สุริยนต์ ธัญกิจจานุกิจ

คณะผู้จัดทำ

- ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล
- นริสา พิชัยวรตมะ
- วิมลมาส ประยงค์ทรัพย์
- ณัฏฐ์เอก ดุษฎีประเสริฐ
- ธัญญรัตน์ ภัทรวณิชพงษ์
- พันธสิทธิ์ เจริญพาณิชย์พันธ์
- ฌมทวิ สืพหาลำเลิศ

คณะทำงานพัฒนาบุคลากรสนับสนุนโครงการ

- สุกิตติ คิวนันท์สกุล
- ร้อยเอกหญิง สิริกัลยา พานิช
- นกมล ธัญญาดี
- รชดา บุตรพรมมา

ที่ปรึกษาโครงการ

- วิทยาลัยโลกคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พิเศษ วีรังคบุตร (อาจารย์เจ็ท)
- อาจารย์พิเศษ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

- ไพลิน เชื้อหยก

ผู้จัดการศูนย์คลังปัญญาและสารสนเทศ

- อาจารย์ ดร.ปิ่นดา จันทร์สุกรี

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยคุณภาพชีวิตและสุขภาวะชุมชน

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

- ผศ.วรณัฐ ชื่นฤติมงคล
- ผศ.นันทนา บุญล่อ
- ผศ.นิมิต เหม่งเวหา
รองคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพ

ออกแบบ

- ธัญญรัตน์ ภัทรวณิชพงษ์

ภาพวาดประกอบ

- ปิยะดิตร สอนคม

ภาพถ่าย

- เมธุตัญญา วงษ์ภักดี



คณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบาย

คณะกรรมการศึกษาประเด็นอนาคตของงาน

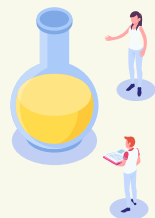
- วรพรรณ พลิกามีน
ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน
- ภัทรพร เลี้ยวค์
- พจนานพร กริขติหายาวุธ
- บุญทวี เขียววัน
- สาลินี บุญตน
- ปาติตตา พุ่มเอี่ยม
- ภัสวรรณ โพธิ์เฟื่อนน้อย
- ณัฐสุขน อินทรารูธ
- ธนันศรี เहरาบัตย์
- วิทย์ารัฐ พวงงาม
- วรวิษ ลิ้มมณีวิจิตร
- วิษณุพล เตชะวิวัฒนาการ

คณะกรรมการศึกษาประเด็นการพัฒนาเมืองระนอง

- ชณกช ชลิสภณญ์
ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์การพัฒนพื้นที่
- จิราภรณ์ ศรีจันทร์
- นิชศีล ตันติเวชกุล
- ภัทรา เสี่ยงเครือ
- เอกสิทธิ์ รัตนพันธ์
- พจนานพร กริขติหายาวุธ
- ความกัร เสถบุตร
- เอมอร พฤษขสุริยา
- ธนภูมิ คูประเสริฐยิ่ง
- ประลองพล ประสงค์พร
- กวิศ จุนโท
- เพ็ญพฐุ ภักดีบุรี
- สิริวิมล เพ็ชรดี
- กัมปนาท คล้ายสุบรรณ
- วศิน วชิรติลล
- พรรณิสา นีรัตน์วงศกรณ
- ธนภฤต วงศ์พานิช

คณะกรรมการศึกษาประเด็นการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

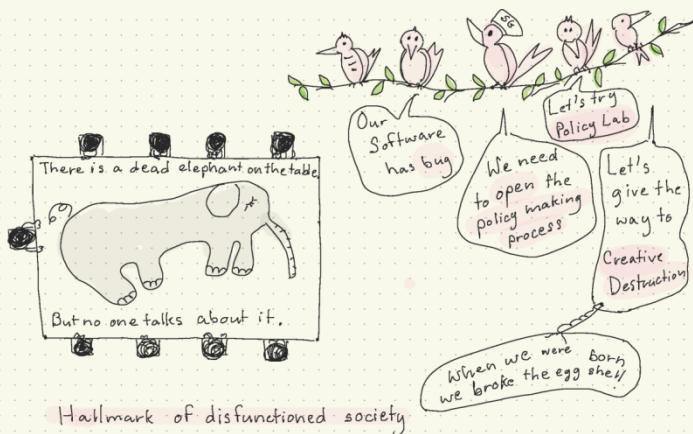
- สุริยนต์ ธัญกิจจานุกิจ
ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน
- จิตราภรณ์ เมฆกระจำง
- นายสิทธิกร มนต์มธุรพจน์
- ชนกมน รุยาพร
- ศววรรณรัตน์ จิตรเกษมสำราญ
- นันทปพร มหาไม้
- สยมภู ภูอุดม
- นิกร ดั่งทรง
- ญาณี พายัพสาย
- ธนพร ปราชญ์เมธีกุล
- วัชรศักดิ์ ตุงคะเสน



คำนำ

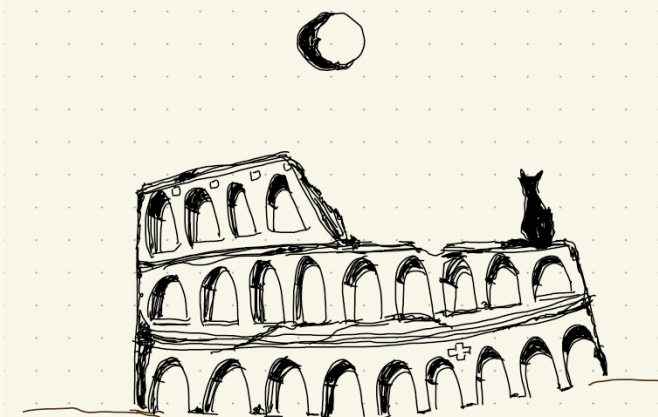
ความตื่นตัวของการพัฒนากระบวนการหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการจัดทำนโยบายสาธารณะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงกว่าทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะประเทศพัฒนาแล้วหลายประเทศได้ให้ความสำคัญกับเครื่องมือหนึ่งๆ ที่เรียกว่า “ห้องปฏิบัติการนโยบาย” หรือ “Policy Lab” ดังเช่นประเทศเดนมาร์กเป็นประเทศแรกที่ก่อตั้ง Policy Lab อย่างเป็นทางการในปี ค.ศ. 2002 โดยใช้ชื่อว่า “Mind Lab” สหราชอาณาจักรเป็นอีกประเทศหนึ่งที่มีความโดดเด่นเรื่องการทำ Policy Lab เพื่อเร่งปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานของรัฐบาล โดยใช้ชื่อว่า “U.K. Policy Lab” โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ความสำคัญมากขึ้นกับการยึดประชาชนกลุ่มเป้าหมายในฐานะมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human Centric) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลสาธารณะขนาดใหญ่ (Big Data) ที่อยู่ในสื่อสังคม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลแบบใหม่ ๆ (Data Analytics) เพื่อเปิดมุมมองในการวิเคราะห์ปัญหา กำหนดเป้าหมาย ออกแบบทางเลือกของการพัฒนาหรือนโยบาย การนำไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ให้ออกแบบนโยบายและความต้องการของประชาชนได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และลึกซึ้งขึ้น รวมทั้งริเริ่มให้มีการทดลองนโยบายและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมก่อนการประกาศใช้จริง เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่ออกแบบไว้ได้คำนึงถึงทุกมิติการพัฒนาอย่างรอบด้าน เกิดผลกระทบเชิงบวกมากกว่า และตอบสนองความต้องการของประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน

สำหรับประเทศไทย หากพิจารณาโดยหลักการสำคัญของ Policy Lab แล้ว จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับหลักการ “ศาสตร์พระราชา (the King's Philosophy)” ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช นั่นคือ ในการขับเคลื่อนงานพัฒนาจะต้อง “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เพื่อสร้างให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยั่งยืนจนถึงในระดับปฏิบัติจริงหรือระดับพื้นที่



สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในฐานะองค์กรหลักด้านการวางแผนและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ตระหนักถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา จึงจัดให้มีการส่งเจ้าหน้าที่หรือจัดให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับเทคนิคใหม่ ๆ ในการจัดทำนโยบายอย่างต่อเนื่อง เช่น Design Thinking, Strategic Foresight, Scenario Planning เป็นต้น โดยทั้งหมดยังเป็นการอบรมพัฒนาระดับตัวบุคคลมากกว่าจะเป็นการทดลองปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ จึงนำไปสู่การจัดทำโครงการนำร่องการพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบายด้วยกระบวนการ Policy Lab ในระยะต่อมา โดยเลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์) ได้ให้ความเห็นในที่ประชุมผู้บริหารร่วมกับผู้อำนวยการกอง เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2561 และเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2561 ว่า สศช. ควรจัดทำทดลองนโยบายในรูปแบบห้องปฏิบัติการนโยบาย (Policy Lab) เพื่อเป็นพื้นที่สำหรับการคิดค้นนวัตกรรมเชิงนโยบายหรือนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ โดยใช้เครื่องมือ Design Thinking ร่วมกับเครื่องมืออื่น ๆ ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับความสามารถในการทำงานของ สศช. สู่การเป็นคลังสมองด้านนโยบาย (Policy Think Tank) ของประเทศ โดยได้มี คำสั่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่ 346/2561 และ 347/2561 ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2561 แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบาย และคณะทำงานสนับสนุนงานพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบายขึ้น เพื่อดำเนินการ

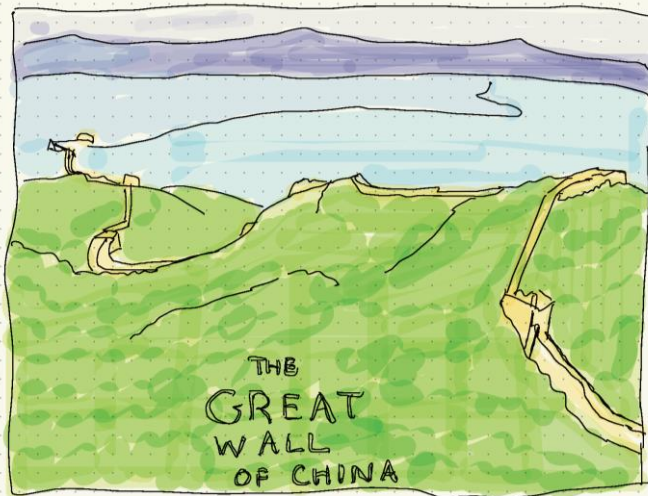
โครงการนำร่องการพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบายด้วยกระบวนการ Policy Lab นี้ ดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 1 ปีเต็ม ได้สร้างประสบการณ์การเรียนรู้และการทำงานร่วมกันระหว่างกองหรือสายงานบังคับบัญชา และเสริมสร้างทักษะให้แก่เจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น การรับฟังความเห็นเพื่อทำความเข้าใจปัญหาในระดับ pain points และความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับเปลี่ยนมุมมองและวิธีการวิเคราะห์นโยบายที่เน้นการเปลี่ยนแปลงบริบทในอนาคตระยะยาว การให้ความสำคัญกับการค้นหาวัตกรรมเชิงนโยบาย รวมไปถึงการทดสอบทดลองนโยบาย



ที่ออกแบบมาก่อนจะนำไปใช้ในวงกว้าง เป็นต้น นับได้ว่าเป็นการเปิดโอกาสให้คตินอกกรอบหรือใช้ความคิดสร้างสรรค์ผ่านการทำความเข้าใจและสัมผัสประสบการณ์ตรง รวมถึงเสริมสร้างทักษะการทำงานในอนาคต ทั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลงและยกระดับวิธีการจัดทำยุทธศาสตร์หรือนโยบายการพัฒนาประเทศของสำนักงานฯ ที่ต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนับแต่เนิ่นไป

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณท่านผู้บริหาร ส่วนงาน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและสมัครใจเข้าร่วมที่ปรึกษาโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้สนับสนุนโครงการนำร่องการพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบายด้วยกระบวนการ Policy Lab นี้มาโดยตลอด จนเสร็จสิ้นเมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2562 โดยเผยแพร่รายงานผลการศึกษาและการถอดบทเรียนผ่านทางเว็บไซต์ของสำนักงานฯ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจต่อไป

คณะทำงานฯ
ธันวาคม 2562



แบกที่เรือเปลี่ยนให้บรรยากาศโลกมีออกซิเจนมากขึ้น
หิ้งเหือกก็จะมีชีวิตของสรรพสิ่งที่มีชีวิตบนโลก

ขณะนี้ มนุษย์มีอำนาจเปลี่ยนแปลงเทียบเท่าแบกที่เรือหรือไม่?



the world accelerating tool

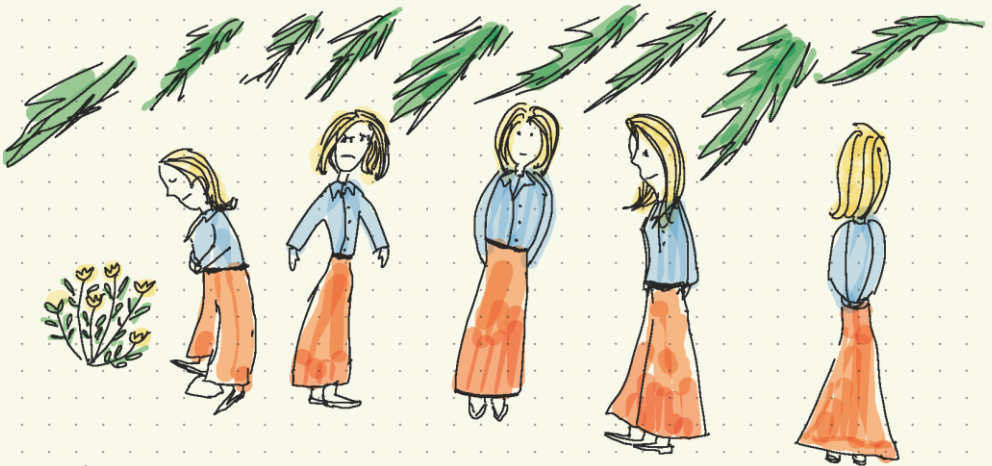
Henry David Thoreau

บอกเราว่า สิ่งประดิษฐ์ทั้งหมด
ของเราเป็นเพียงเครื่องมือที่ถึก
กว่าเกมก็เหมือนเป็นมาบที่เค
ให้เกม

เราไม่มีทางวิ่งหนีตัวเราได้
วิกฤตของมนุษย์ตั้งแต่โบราณ
ก็บ่งเป็นวิกฤตเหมือนเดิม
เราไม่ได้แก้ปัญหามาไว้ใน
ระดับพื้นฐานด้วยการซ่อน
ตัวเองภายใต้เทคโนโลยี

ประเด็นก็คือ โลกที่ไม่มี
ระเบียบทางจิตวิญญาณ
หรือทางปัญญา ไม่มีอะไรที่
เหนือเหนือ ไม่มีแบบแผนใดๆ
ที่เราสามารถไปขึ้นพื้นฐาน
รองรับความไร้หมกมุ่น

ประโยชน์ที่เทคโนโลยีในแง่
สัญญาว่าจะมอบให้เรา
มีจำกัด แค่นี้มันไม่สามารถ
แทนที่คุณค่าต่างๆของมนุษย์ได้
(Neil Postman)



ฉันเรา

อาจใช้เทคโนโลยีรวมทั้ง policy lab อย่างระมัดระวัง
และรู้เท่าทัน



สารบัญ



1 ทำความรู้จัก “Policy Lab”

1



2 กระบวนการ “Policy Lab”

19



3 การทำ “Policy Lab” ของ สศช.

41



4 ถอดบทเรียน “Policy Lab” ของ สศช.

61



5 สรุปและข้อเสนอแนะ

67

Policy Lab

เน้นความร่วมมือ
การเปิดกว้างให้

ประชาชน

“ผู้เกี่ยวข้องทุกคน”
ร่วมกำหนด Software

หรือนโยบาย
สาธารณะ
ของประเทศ

จุดเน้น

- ☒ การออกแบบ
- ☒ นโยบาย
- ☒ การรับใช้

feature สำคัญระดับปฏิบัติการของ Policy Lab

Human Centered Design



Stakeholders

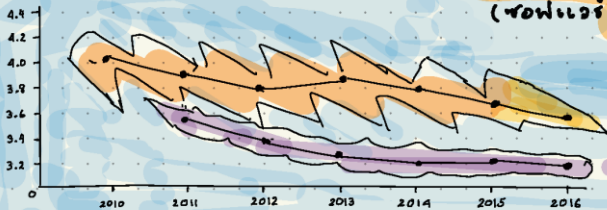
Policy Users

Policy Lab brings people together

Influencers

นโยบายหรือ Software
ประเทศไทยมีอีก

(คะแนน 1-7)



คุณภาพสถาบัน
(ซอฟต์แวร์รัฐ)

คุณภาพกฎระเบียบ
(ซอฟต์แวร์สังคม)



1

ทำความเข้าใจ “Policy Lab”



หลักการของ Policy Lab

ในช่วงทศวรรษนี้ โลกมีการเปลี่ยนแปลงที่ทวีความรวดเร็ว ซับซ้อน และส่งผลกระทบในวงกว้างอย่างคาดการณได้ยากมากขึ้น ประเทศต่างๆ จึงพยายามคิดค้นแนวทางหรือเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาประเทศที่สามารถนำไปสู่การจัดการปัญหาหรือขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ ได้อย่างครอบคลุมและเป็นรูปธรรมได้ดียิ่งขึ้น “Policy Lab” หรือ “ห้องปฏิบัติการนโยบาย” จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ถูกคิดค้นขึ้นเพื่อตอบโจทย์ดังกล่าว

เดนมาร์กเป็นประเทศแรกที่ก่อตั้ง Policy Lab อย่างเป็นทางการ โดยใช้ชื่อว่า “Mind Lab” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 (ค.ศ. 2002) โดยจัดตั้งเป็นกลุ่มคนทำงานขนาดเล็กประมาณ 7-15 คน และเกิดจากความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานรัฐบาลต่างๆ ที่มีจุดประสงค์เพื่อออกแบบการพัฒนา นโยบายและการให้บริการสาธารณะใหม่ โดยเปิดโอกาสและอำนวยความสะดวกให้ประชาชน และผู้ประกอบการต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการนโยบายได้มากขึ้น ขั้นตอนการปฏิบัติของ Mind Lab เริ่มจากการหาประเด็นสำคัญที่ต้องการแก้ไขพัฒนา จากนั้นจึงทำการศึกษากลุ่มผู้ใช้งานเพื่อรวบรวมข้อมูลเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ คิดค้น พัฒนาหาแนวทางการแก้ไขใหม่ๆ และการทดสอบเพื่อดูผลลัพธ์ พร้อมทั้งประเมินผล

ปัจจุบันแนวคิด Policy Lab ได้เริ่มถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้นในหลายๆ ประเทศ สำหรับประเทศไทยได้เริ่มมีการนำ Policy Lab มาใช้ในการวางแผนในหลายๆ ระดับบ้างแล้ว แต่ยังคงอยู่ในช่วงเริ่มต้นและยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้และสร้างความเข้าใจในเครื่องมือ Policy Lab นี้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การขยายการใช้ประโยชน์ในวงกว้างมากขึ้นต่อไป

แม้ว่าแต่ละประเทศจะมีชื่อเรียก Policy Lab ที่ต่างกันไป แต่โดยภาพรวมของทฤษฎีแล้ว มีกระบวนการหลักที่เหมือนกัน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ใช้และผู้เกี่ยวข้องเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และพัฒนานโยบาย รวมถึงการทดสอบหรือทดลองใช้นโยบายต้นแบบที่ได้กำหนดไว้ ก่อนจะนำไปใช้เต็มรูปแบบ ซึ่งจะนำไป





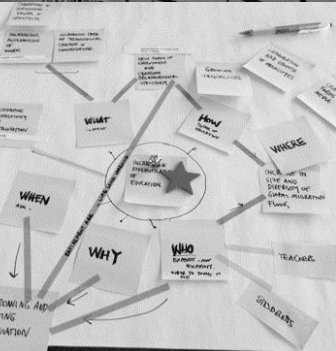
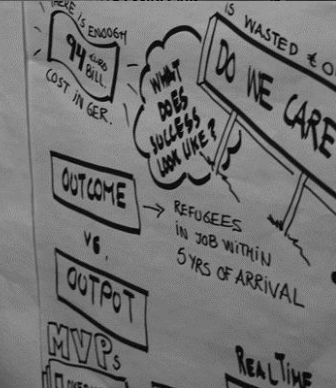
สู่ผลลัพธ์ คือ นวัตกรรมเชิงนโยบาย หรือนโยบายที่สามารถนำไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนอื่นเรามาทำความเข้าใจหลักการของ Policy Lab จากสำนักความคิดต่างๆ กันก่อน

Policy Lab แนวคิดจากสำนักความคิดต่างๆ

1) แนวคิดของ European Union (EU)

Policy Lab ตามความหมายของ EU นั้น มีจุดเน้นทั้งในเชิงองค์กร และเชิงกายภาพที่ประกอบด้วยขั้นตอนการทำงานนโยบายรัฐแนวใหม่ที่สามารถสร้างผลกระทบต่อมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนผู้ใช้บริการ โดยหลักการของ Policy Lab มีดังนี้

- Policy Lab หมายถึง ทีมงานหรือกลุ่มคนที่ได้รับมอบหมาย ทูมทะเลาะด้วยความมุ่งหมายในการออกแบบนโยบายรัฐด้วยทฤษฎีใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในขั้นตอนการออกแบบ โดยให้กลุ่มผู้ใช้เป็นศูนย์กลางในทุกขั้นตอนของกระบวนการสร้างนโยบาย และเมื่อได้แนวทางที่ได้จากการคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์แล้ว ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการทดสอบด้วยการทดลองรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างการทำงานร่วม (Co-Creating) และการสร้างภาพใหม่ของนโยบายสาธารณะที่ต้องมีการประชุมเชิงปฏิบัติการที่สร้างสรรค์ การเสริมสร้างพลังหรือการให้อำนาจแก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานผ่านกิจกรรมการทำงานต่างๆ
- ส่วนสำคัญของ Policy Lab คือ ขั้นตอนการทำงานที่สร้างสรรค์นโยบายใหม่ๆ ผ่านมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนผู้ให้บริการ บนพื้นฐานของการออกแบบที่คำนึงถึงความต้องการใช้ประโยชน์ของคนแต่ละกลุ่มแล้ว อีกทั้งยังคำนึงถึงบทบาทของผู้เล่นสำคัญที่มีอิทธิพลต่อนโยบาย หรือที่เรียกว่า "Influencers" ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นคนหรือกลุ่มคนที่อยู่ในหน่วยงานเฉพาะของภาครัฐเท่านั้น แต่ต้องเป็นคนหรือกลุ่มคนที่ จะช่วยให้การสนับสนุนหน่วยงานรัฐในการขับเคลื่อนนโยบาย หรือในการสร้างหรือจัดทำห้องทดลองเชิงนโยบาย
- การปฏิบัติการทดลองทางนโยบายตามแนวคิดของ EU มุ่งเน้น 2 ประเด็นหลักที่แตกต่างไปจากการดำเนินนโยบายโดยทั่วไป ได้แก่ (1) การสร้างโครงสร้างนโยบาย และ



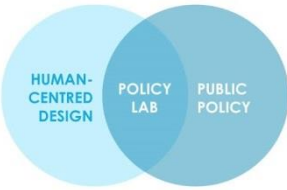


4

(2) การปรับนโยบายที่ริเริ่มขึ้นใหม่เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยขั้นตอนการสร้างโครงร่างนโยบายใหม่ตามแนวทาง Policy Lab ผู้กำหนดนโยบายจะต้องสามารถอธิบายการดำเนินนโยบายที่มองผ่านโลกของความจริงของผู้คนกลุ่มต่างๆ ซึ่งจะทำให้การออกแบบนโยบายสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ชัดเจนต่อการรับรู้ของผู้คน และช่วยปรับปรุงนโยบายให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น เนื่องจากห้องปฏิบัติการทดลองเชิงนโยบายจะช่วยปรับให้แผน/นโยบายสอดคล้องกับสถานการณ์และบริบท (refit "refit" existing policies) และช่วยให้ผู้ออกนโยบายเห็นมุมมองใหม่ที่สำคัญ ในการระบุแนวทางหรือปรับปรุงให้เกิดนโยบายที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) แนวคิดของ UK's Blog Policy Lab

ตามมุมมองของ UK's Blog Policy Lab ห้องปฏิบัติการนโยบาย (Policy Lab) ถือเป็นเครื่องมือเชิงเทคนิคในการออกแบบนโยบายที่หน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ประเด็นการพัฒนาต่างๆ ในมุมมองของผู้รับบริการ ผ่านประสบการณ์และการรับรู้ของประชาชน รวมทั้งต้องมีการใช้การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และเครื่องมือดิจิทัลใหม่ๆ มาช่วยในการออกแบบนโยบายด้วย ดังนั้น “ห้องปฏิบัติการ” หรือ Lab จึงเป็นทางออกหนึ่งของการเป็นแพลตฟอร์มสำหรับสร้างนวัตกรรมทางนโยบายที่ดี ควบคู่ไปกับการขับเคลื่อนองค์กรเดิมที่มีอยู่ โดยห้องปฏิบัติการถูกสร้างขึ้นเพื่อเป็นแหล่ง “ปล่อยของ” “ปล่อยความคิดสร้างสรรค์” และ “ปล่อยพลัง” ที่เก็บอยู่ภายในตัวของบุคลากรขององค์กร ลูกค้า ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งระบบ ให้มีการร่วมกันทำงานแบบเครือข่าย (Network) ของคนทำงานที่มาจากหลากหลายศาสตร์และหลายช่วงวัย



แม้ว่า “Policy Lab” ที่ถูกใช้ในประเทศต่างๆ จะมีชื่อเรียกที่ต่างกันไป แต่หลักการของ Policy Lab ในภาพรวมจะมีกระบวนการหลักที่เหมือนกัน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ใช้และผู้เกี่ยวข้องเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่การคิดวิเคราะห์ การสร้าง และทดสอบนโยบายต้นแบบ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรมทางนโยบายที่สามารถนำไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของ Policy Lab ในการกำหนดนโยบายพัฒนาประเทศ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โลกมีการเปลี่ยนแปลงที่ทวีความรวดเร็ว ซับซ้อน และส่งผลกระทบในวงกว้างอย่างคาดการณได้ยากมากขึ้น และโลกในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเป็นโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน มีความซับซ้อน ความกำกวม และความไม่ชัดเจน (Volatility – Uncertainty – Complexity – Ambiguity : VUCA) ส่งผลให้การกำหนดนโยบายที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาลทำได้ยากมากขึ้น รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ จึงพยายามคิดค้นแนวทางหรือเครื่องมือ



ในการวางแผนพัฒนาประเทศที่สามารถนำไปสู่การจัดการปัญหาหรือขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ ได้อย่างครอบคลุม ตอบสนองความต้องการของภาคส่วนต่างๆ และสามารถนำไปสู่การขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมได้ดียิ่งขึ้น “Government Innovation Lab” และ “Policy Lab” จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ถูกคิดค้นขึ้นเพื่อตอบโจทย์ดังกล่าว และเริ่มถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้นในหลายๆ ประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วและประเทศในภาคพื้นยุโรป สำหรับประเทศไทยก็เริ่มมีการนำ Policy Lab มาใช้ในการวางแผนในหลาย ๆ ระดับบ้างแล้ว แต่ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น และยังมีความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจใน Policy ให้ชัดเจนและขยายวงกว้างมากขึ้นต่อไป

Policy Lab สามารถนำมาใช้ได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการนโยบาย ทั้งขั้นการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) การดำเนินนโยบายหรือขับเคลื่อนผลักดันนโยบาย (Policy Implementation) รวมทั้งการติดตามและประเมินผลนโยบาย (Policy Monitoring and Evaluation) โดยมีเหตุผลสนับสนุน 4 ข้อดังนี้

1

เน้นการวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการที่แท้จริง



กระบวนการ Policy Lab เน้นการวิเคราะห์ความต้องการหรือปัญหาที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้เสีย โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล

ข้อเท็จจริงหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence) และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการออกแบบนโยบาย โดยมีการระดมหรือเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญจากสาขาต่าง ๆ ได้มีโอกาสร่วมจัดทำนโยบายสาธารณะมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ผลลัพธ์เชิงนโยบายที่คิดค้นขึ้นมามีความรัดกุมและมีมิติมุมมองที่หลากหลายและลุ่มลึกมากขึ้น เนื่องจากได้รับฟังและจัดทำความเห็นบนความคิดเห็นที่หลากหลาย และใช้กระบวนการค้นหาคำตอบแบบปลายเปิด กล่าวคือ จะไม่มีการตั้งธงคำตอบไว้ล่วงหน้า แต่จะใช้การมองความเป็นไปได้ใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา ไปจนถึงการตั้งคำถามต่อปัญหาในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เพื่อให้ได้คำตอบในมุมมองที่แตกต่างซึ่งอาจสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าเดิม ลักษณะเช่นนี้จะแตกต่างจากกระบวนการกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศแบบเดิม ที่แม้ว่ามีการกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายแต่หน่วยงานวางแผนมักเน้นการหารือกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องหรือผู้แทน

ขององค์กรของภาคส่วนต่าง ๆ มากกว่าจะให้ความสำคัญกับความรู้สึกหรือความต้องการของประชาชนที่เป็นผู้เผชิญปัญหาหรือได้รับผลกระทบจากนโยบายนั้นโดยตรง ซึ่งหลายครั้งเป็นข้อจำกัดที่ทำให้หน่วยงานวางแผนไม่ได้รับข้อมูลเชิงลึกหรือเชิงประจักษ์ที่แท้จริงที่สามารถนำมาใช้ในการกำหนดนโยบายได้อย่างเหมาะสม

2

เปิดโอกาสให้มีการค้นหา นโยบายใหม่เพื่อรับมือ ความเปลี่ยนแปลงในโลก แห่งอนาคตไว้อย่างรวดเร็ว



Policy Lab เป็นเวทีหรือเครื่องมือที่ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนมุมมองและวิธีการวิเคราะห์นโยบาย โดยเน้นมองไปที่การเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ในอนาคต ที่มีความซับซ้อน คาดการณ์ยาก รวดเร็ว และมีผลกระทบสูง รวมทั้งคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ในมิติต่าง ๆ เพื่อให้สามารถวางรากฐานการพัฒนาประเทศให้สามารถเตรียมการรับมือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเข้มแข็ง ซึ่งลักษณะเช่นนี้แตกต่างจากวิธีการวิเคราะห์และจัดทำนโยบายสาธารณะในปัจจุบัน ที่ส่วนใหญ่มุ่งแต่แก้ไขปัญหาหรือตอบโจทย์ประเด็นที่เกิดขึ้น

ในปัจจุบันที่เป็นระยะสั้นเป็นหลัก ทำให้การพัฒนาประเทศไม่ได้เตรียมการสำหรับการวางรากฐานการพัฒนาในระยะยาวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึงในอนาคตอย่างเต็มที่

3

มีการทดลองนโยบายก่อนนำไปใช้จริง

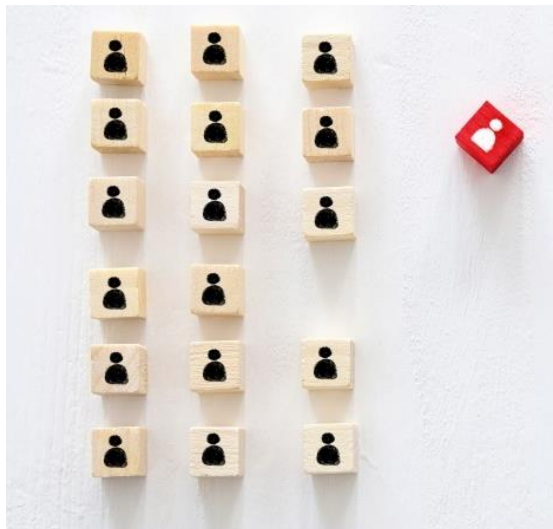


Policy Lab ให้ความสำคัญกับการทดสอบหรือทดลองใช้นโยบายที่ได้ออกแบบมาก่อนที่จะนำไปใช้ในวงกว้าง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถทราบถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการใช้นโยบาย และเป็นโอกาสในการพิจารณาข้อบกพร่องของนโยบายก่อนที่จะขยายไปดำเนินการในวงกว้างต่อไป ลักษณะเช่นนี้แตกต่างจากวิธีการกำหนดหรือออกแบบนโยบายสาธารณะที่ผ่านมาในอดีตและแม้กระทั่งที่ยังเป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการรวบรวมสถิติข้อมูลหรือความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำมาใช้ในการคิดและวิเคราะห์ความเป็นไปได้หรือออกแบบทางเลือกนโยบาย แล้วนำเสนอต่อผู้มีอำนาจในการตัดสินใจกำหนดเป็นนโยบาย ซึ่งหลายครั้งพบว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาใช้นั้นสนับสนุนการวิเคราะห์นั้นไม่มีข้อจำกัด เช่น อาจไม่มีการจัดเก็บไว้ ไม่ถูกต้อง ล้าสมัย ไม่ครอบคลุม หรือไม่ครบถ้วน ซึ่งทำให้

ไม่สามารถสะท้อนความเป็นจริงของปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมได้ทั้งหมด และนำไปสู่ข้อสรุปและจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ผิดพลาดหรืออาจไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนั้นแนวทาง Policy Lab ที่มีการทดลองใช้นโยบายเบื้องต้นก่อน จึงช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดดังกล่าว และช่วยทำให้ผู้กำหนดนโยบายได้มีโอกาสประเมินและทบทวนนโยบายด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ที่มาจากการทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายหรือพื้นที่จริง ช่วยลดการสูญเสียงบประมาณและโอกาสในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ อีกทั้งยังทำให้เกิดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียในการร่วมพัฒนาเป็นอย่างดีด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อการขยายผลการดำเนินนโยบายในระยะต่อไปได้อย่างประสบความสำเร็จมากขึ้น

4

จุดริเริ่มการปฏิรูประบบราชการที่เป็นรูปธรรม



Policy Lab เป็นจุดเริ่มต้นของการทำให้แนวคิดการปฏิรูประบบราชการเกิดขึ้นได้จริง โดยเป็นกระบวนการที่ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและ



วิธีการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง (Human-Centric) ที่ผ่านมายุทธศาสตร์ของรัฐบาล พยายามปฏิรูประบบราชการเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนมาอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับแผนการปฏิรูประบบราชการที่มีรายละเอียดและวิธีการดำเนินงานที่เป็นระบบและบูรณาการอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม การปรับหรือพัฒนา กลไกภาครัฐในการพัฒนาประเทศรูปแบบใหม่ๆ เป็นเรื่องค่อนข้างยาก ใช้งบประมาณสูง ใช้ความร่วมมือของหลายหน่วยงานที่มีเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกัน และไม่อาจคาดเดาผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานที่ชัดเจนได้ง่าย ดังนั้น หากการปฏิรูประบบราชการไม่ได้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการดำเนินการอย่างเป็นองค์รวมในรายละเอียดแล้ว ก็จะไม่สามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นเป้าหมายร่วมและภาพรวมของการดำเนินการปฏิรูป รวมทั้งบทบาทและขั้นตอนที่ชัดเจนที่แต่ละฝ่ายต้องทำงานร่วมกันได้ ส่งผลให้การปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมาไม่สามารถ

ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการ Policy Lab ที่เน้นให้หน่วยงานราชการไทยใช้กระบวนการตั้งโจทย์นโยบายจากความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง จะเป็นการปรับวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัญหาให้ลุ่มลึกและตรงจุดตรงประเด็นมากขึ้น และยังทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายได้มากขึ้น ส่วนการทดลองก่อนนำไปปฏิบัติจริงหรือก่อนขยายผล จะช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมารวมมือกันทดลองปรับหรือสร้างกลไกใหม่ในการตอบโจทย์ความต้องการของประชาชน โดยดำเนินการในบางส่วนก่อนแล้วพิจารณาผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งยังได้ทราบประเด็นที่ยังเป็นอุปสรรคหรือข้อบกพร่องก่อนที่จะนำไปปรับปรุงให้เหมาะสม และนำไปดำเนินการจริงในวงกว้าง เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามที่คาดหวังได้มากยิ่งขึ้นด้วย

ประเทศไทยจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ ในกระบวนการ นโยบายสาธารณะใหม่ โดยการส่งเสริมการใช้ เครื่องมือ Policy Lab

“Policy Lab” จึงเป็นเครื่องมือเชิงกระบวนการสำคัญของรัฐบาล ในการยกระดับกระบวนการวางแผนและกำหนดนโยบาย สาธารณะให้มีคุณภาพและตอบโจทย์ความต้องการของประชาชน มากขึ้น โดยสามารถนำไปใช้ในกระบวนการนโยบายสาธารณะ (Public Policy Process) ได้ในทุกขั้นตอน ซึ่งประเทศไทยจำเป็นต้อง จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการในกระบวนการนโยบายสาธารณะใหม่ โดย การส่งเสริมการใช้เครื่องมือ Policy Lab นี้เพื่อให้สามารถรับมือกับ ความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างทันทั่วทั้งที่





ประสบการณ์การใช้ Policy Lab ในประเทศต่างๆ



ปัจจุบันมีหลายประเทศ โดยเฉพาะในแถบยุโรปได้นำแนวคิดและหลักการของ Policy Lab มาใช้ในกระบวนการนโยบายสาธารณะ ซึ่งหากประเทศไทยจะนำแนวคิดนี้มาใช้บ้าง ก็จำเป็นที่ต้องศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์การใช้ Policy Lab ของประเทศต่างๆ เพื่อนำมาเป็นบทเรียนในการนำมาใช้ในประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม และสามารถหลีกเลี่ยงข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นได้



สหราชอาณาจักร (United Kingdom)

สหราชอาณาจักรเป็นหนึ่งในประเทศที่มีความโดดเด่นเรื่องการทำ Policy Lab ซึ่งได้จัดตั้ง U.K. Policy Lab ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 2014

โดยมีโครงสร้างการบริหารงานอยู่ภายใต้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (The UK Cabinet Office) และจัดตั้งขึ้นตามแผนการปฏิรูปการให้บริการภาครัฐอันเป็นนโยบายที่สหราชอาณาจักรเร่งดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานของรัฐบาล

การจัดตั้ง U.K. Policy Lab มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการนำนวัตกรรมมาใช้ในการวางนโยบายที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centric approach) โดยมีหลักคิดสำคัญคือ การสร้างนโยบายแบบเปิด (Open policy) ที่เปิดโอกาสให้เกิดการทำงานร่วมกันของผู้กำหนดนโยบายในระดับกระทรวง กลุ่มผู้ใช้ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงประชาชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในกลไกการออกแบบนโยบาย รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ มาร่วมกันทำงานอย่างใกล้ชิดกับทีมนโยบาย ผ่านการใช้เครื่องมือและเทคนิคใหม่ๆ เช่น Design Thinking, Foresight ฯลฯ โดยกลุ่มผู้ใช้งานจะเป็นศูนย์กลางในการวางแผนนโยบาย ตั้งแต่กระบวนการคิดเพื่อให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรม เหตุผลและที่มาของปัญหาและความต้องการที่แท้จริง รวมทั้งร่วมออกแบบ



นโยบายใหม่ๆ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้ใช้และผู้มีส่วนได้เสียจะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนา แก้ไข ออกแบบและทดสอบนโยบาย เพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมเชิงนโยบายที่ตอบโจทย์กลุ่มผู้ใช้งานและเหมาะสมกับบริบทในปัจจุบัน



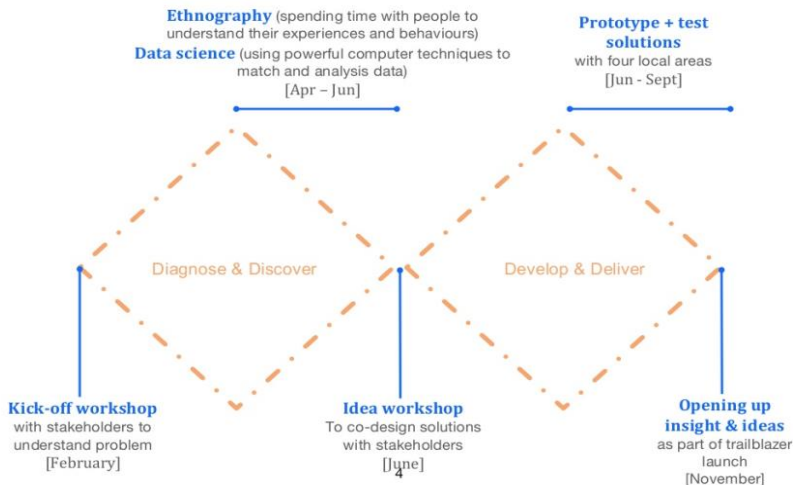
U.K. Policy Lab ได้ดำเนินโครงการที่น่าสนใจหลายโครงการกว่า 20 โครงการ โดยใช้กระบวนการ Policy Lab เช่น การกระตุ้นการผลักดันยอดการส่งออกให้สูงถึงพันล้านปอนด์ภายใน 1 ปี การออกมาตรการทางนโยบายในการเพิ่มการเลี้ยงดูเด็กฟรี การช่วยเหลือเหยื่อจากภัยคุกคามหรือการกระทำที่ไม่เหมาะสมบนโลกดิจิทัล การออกแบบนโยบายและเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองภัยคุกคามทางอาชญากรรมเรื่อง สังคมสูงวัย การกระตุ้นให้คนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการประกันภัยแห่งชาติ และวิธีชักจูงให้ประชาชนใช้บริการใกล้เคียงกันก่อนมีการหย่าร้าง เป็นต้น ซึ่งหนึ่งในโครงการที่ Policy Lab ทำร่วมกับกระทรวงที่อยู่อาศัย ชุมชน และรัฐบาลท้องถิ่น (Ministry of Housing, Communities and Local Government) คือ โครงการป้องกันการไร้ที่อยู่ (Homelessness Prevention) ซึ่งอยู่ภายใต้ชุดโครงการด้านที่อยู่อาศัย สุขอนามัย และอาชีพ เป็นโครงการที่จัดทำเพื่อหาวิธีป้องกันการกลายเป็นผู้ไร้บ้าน โดยได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาลถึง 20 ล้านปอนด์เพื่อใช้สำหรับขั้นตอนการทดลองนโยบายใหม่ในแต่ละท้องถิ่นของประเทศไทย

โครงการดังกล่าว มาจากการตระหนักถึงปัญหาการเพิ่มจำนวนผู้ไร้บ้านที่สูงขึ้นถึงร้อยละ 44 นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2010 ทางรัฐบาลจึงกำหนดให้ Policy Lab ดำเนินโครงการ Homelessness Prevention ขึ้น โดยมีเป้าหมายคือ การทำความเข้าใจถึงที่มาและเหตุผลการเป็นผู้ไร้บ้านจากกลุ่มเป้าหมายโดยตรง เพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขและทดสอบแนวทางแก้ไขที่ออกแบบขึ้น โดยมีแผนการดำเนินงานประมาณ 10 เดือน ซึ่งรูปแบบงานที่ Policy Lab ของอังกฤษวางไว้มีทั้งหมด 3 ระดับ ได้แก่

- 1) การสร้างนโยบายใหม่ เพื่อการแก้ปัญหาจากโครงการจริงที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ
- 2) การเสริมสร้างความรู้และทักษะแก่หน่วยงานและบุคลากรภาครัฐ
- 3) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความคิดใหม่ ๆ จากงานเขียนและการทดลองขององค์กร



ตัวอย่างกระบวนการ Policy Lab ของอังกฤษ ภายใต้โครงการ Homelessness Prevention



ที่มา: <https://www.slideshare.net/Openpolicymaking/homelessness-prevention-project-and-prototypes>

การค้นคว้า

- จัด Kick-off Workshop เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นปัญหาที่ตรงกัน
- ใช้เวลาศึกษาคลุกคลีกับกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้บ้าน ทั้งตัวผู้ไร้บ้านเองและหน่วยงานหรือองค์กรที่ให้ความช่วยเหลือผู้ไร้บ้าน โดยทำความเข้าใจประสบการณ์และพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดปัญหา
- รวบรวม วิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูลโดยนำเทคโนโลยีมาช่วย

การสร้างนโยบายต้นแบบ

- เสนอแนวความคิดในการแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ โดยมีข้อเสนอแนวทางทั้งสิ้น 13 แนวความคิด
- พัฒนาต่อยอดแนวความคิดดังกล่าวให้กลายเป็น 4 นโยบายต้นแบบ ดังนี้
 - 1) Self-Referral Helpline (สายให้ความช่วยเหลือแบบระบุตัวตนด้วยตนเอง)
 - 2) Well-being and Housing Plan (ความอยู่เย็นเป็นสุขและการวางแผนที่อยู่อาศัย)
 - 3) Typologies (การจำแนกประเภท)
 - 4) Strengths-based assessment (การประเมินจุดแข็ง)

การทดสอบนโยบายต้นแบบ

- นำนโยบายต้นแบบไปทดลองใช้ใน 5 พื้นที่จริง ได้แก่ Newcastle Southwark Croydon St Mungo's London และ Shelter in Birmingham โดยขั้นตอนการทดลองได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้ให้บริการ เจ้าหน้าที่และกลุ่มคนที่มีอำนาจตัดสินใจ ซึ่งผู้มีส่วนร่วมจะให้ความคิดเห็น ข้อดี ข้อเสีย และข้อเสนอแนะต่อนโยบายต้นแบบนั้นๆ



ผลการดำเนินงานของ U.K. Policy Lab นั้นนับว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก และมีชื่อเสียงไปทั่วโลก จนทำให้องค์กรดังกล่าวกลายเป็นแม่แบบของประเทศอื่นๆ ในการจัดตั้งและดำเนินงาน Policy Lab เนื่องจาก Policy Lab ช่วยให้การออกแบบนโยบายพัฒนาของภาครัฐมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารที่ชัดเจน และสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของประชาชนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง รวมถึงสามารถประหยัดงบประมาณจากการดำเนินนโยบายแบบเดิม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการแจ้งความและรายงานเบาะแสอาชญากรรมในยุคดิจิทัล ที่ทาง Lab ได้ร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทย สหราชอาณาจักร และสำนักงานตำรวจนครหลวง Surrey และ Sussex ซึ่งผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เจ้าหน้าที่สามารถ

ประหยัดเวลาและประหยัดงบประมาณได้ถึง 3.7 ล้านปอนด์ และในปัจจุบันรัฐบาลของประเทศอังกฤษให้ความสำคัญกับการออกแบบเชิงนโยบายในลักษณะนี้เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาเชิงพฤติกรรมโดยอาศัยกระบวนการ Nudge มารวมเข้ากับการทำนโยบายมากยิ่งขึ้น เช่น เพิ่มรายได้จากภาษีโดยมีการเขียนจดหมายถึงผู้เสียภาษีอย่างนุ่มนวลให้ไปเสียภาษี เพิ่มยอดการบริจาคอวัยวะ เป็นต้น





2

เดนมาร์ก (Denmark)

ประเทศเดนมาร์กจัดตั้งห้องปฏิบัติการนโยบายชื่อ MindLab ขึ้น เมื่อปี ค.ศ. 2002 และเป็นห้องปฏิบัติการนโยบายภาครัฐแห่งแรกของโลก รวมถึงเป็นต้นแบบของห้องทดลองนโยบายภาครัฐ ที่แพร่หลายไปยังประเทศต่างๆ เช่น Policy Lab ในสหราชอาณาจักร Shipyard ในเนเธอร์แลนด์ หรือแม้กระทั่ง IT Gov Lab ในสหรัฐอเมริกา เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นองค์กรในการสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหาและหาทางออกใหม่ๆ ในประเด็นที่เกี่ยวกับเรื่องธุรกิจการศึกษาและการจ้างงาน รวมถึงด้านดิจิทัลให้กับผู้กำหนดนโยบาย

จุดเด่นของ Mindlab นั้น อยู่ที่การส่งเสริมให้องค์กรภาครัฐปรับตัวและพัฒนาได้อย่างรวดเร็วผ่านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ รวมถึงออกแบบนโยบายและน่านโยบายไปปฏิบัติให้เกิดการบริการสาธารณะใหม่ๆ โดยยึดหลัก Human-Centered Design (HCD) ในการจัดทำนโยบายและออกแบบการให้บริการ

ผลงานที่โดดเด่นของ Mindlab ได้แก่ การจัดการออกแบบข้อเสนอหลักสูตรสำหรับการศึกษาใหม่ๆ ในระดับชั้นต่างๆ อันเป็นการพัฒนาบุคลากรของประเทศ โดยร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการผ่านการใช้กระบวนการ Design Thinking ในการสร้างเวทีจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้นักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันเสนอหลักสูตร เป็นต้น

ปัจจุบัน Mindlab มุ่งสร้างเครือข่ายจากสมาชิกหรือบุคคลที่เคยร่วมงานและทำงานด้านการคิดค้นเชิงนวัตกรรมมาเป็นพันธมิตรในเครือข่ายที่ชื่อว่า Lab Rats และได้ปรับเปลี่ยนทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานจากเดิมที่เป็นผู้ช่วยในกระบวนการและการออกแบบการบริการ เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นการคิดค้นวิธีการหรือนโยบายเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคน อันเป็นผลต่อเนื่องให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ที่เป็นที่พึงปรารถนาและปฏิบัติได้จริง



สหภาพยุโรป (European Union)

สหภาพยุโรปมีการจัดตั้ง EU Policy Lab ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมจัดทำข้อเสนอและคิดค้นนโยบายใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาให้กับประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป โดยเฉพาะปัญหาที่เป็นความท้าทายใหม่ในยุคปัจจุบัน โดยเน้นการสร้างแบบทดสอบและพัฒนาความคิดต้นแบบ (Prototype) เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อนในปัจจุบัน เช่น ปัญหาทางสภาพภูมิอากาศ ปัญหาพลาสติกในทะเล เป็นต้น โดยหน่วยงานดังกล่าวประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากหลายสาขา อาทิ นักชีววิทยา ผู้เชี่ยวชาญด้านอนาคตแรงงาน นักออกแบบ สถาปนิก รวมทั้งนักเศรษฐศาสตร์ และนักกฎหมาย

จุดเด่นของห้องปฏิบัติการดังกล่าว อยู่ที่ตัวองค์กรที่เป็นหน่วยงานระหว่างประเทศและไม่มีหน้าที่โดยตรงในการจัดทำนโยบายให้แก่ประเทศใดประเทศหนึ่ง ดังนั้นหน้าที่หลักของหน่วยงานดังกล่าวคือ การทำงานร่วมกับหน่วยงานทางด้านนโยบายของประเทศต่าง ๆ ในกลุ่มประเทศยุโรป ซึ่งการทำงานร่วมกับองค์กรหลายองค์กรทำให้บุคลากรของห้องปฏิบัติการได้ใช้เครื่องมือในการออกแบบนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย รวมถึงสามารถดึงดูดผู้มีความรู้และผู้มีความเชี่ยวชาญในประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องมีการจัดทำนโยบายมาเข้าร่วมผ่านการทำงานภายใต้โครงสร้างและร่วมกับหน่วยงานนโยบายที่องค์กรเข้าไปร่วมงาน ซึ่งจุดเด่นดังกล่าว นอกจากจะทำให้ห้องปฏิบัติการทางนโยบายของสหภาพยุโรปมีความเชี่ยวชาญในการฉายภาพทัศน์แห่งอนาคต (Future Scenario)

และระบุถึงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่นแล้ว ยังนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการจัดทำนโยบายผ่านกระบวนการการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ที่สามารถหาข้อมูลเจาะลึก (Insight) ได้อย่างแม่นยำ และได้ความคิดต้นแบบ (Prototype) ที่เหมาะสมกับการพัฒนา อันนำมาซึ่งการนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Recommendation) ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างผลงาน เช่น โครงการ “Circular Ocean” ที่ EU Policy Lab เข้าร่วม โดยผลงานที่โดดเด่น คือ การใช้ Scenario Exploration System (กระบวนการในการสำรวจและระดมความคิดเห็นของชุมชน รวมถึงชาวประมงร่วมกับทางโครงการในการส่งเสริมการนำตาข่ายดักปลาและเชือกที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่) ซึ่งเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาของเสียจากพลาสติกในทะเลที่เป็นนวัตกรรมและยั่งยืน



สหรัฐอเมริกา (United States)

ประเทศสหรัฐอเมริกาเล็งเห็นถึงความสำคัญและเริ่มนำกระบวนการ Policy Lab มาใช้ในหลายมลรัฐ โดยมีชื่อองค์กรที่แตกต่างกันไป เช่น Gov Lab ของรัฐนิวยอร์ก และ Texas Policy Lab ของรัฐเท็กซัส ด้วยการนำระบบวิถีคิดและกระบวนการทดลองอย่างเป็นวิทยาศาสตร์มาปรับใช้ควบคู่ไปกับการออกแบบนโยบาย โดยให้กลุ่มผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง ขั้นตอนที่สำคัญคือการสร้างนโยบายต้นแบบแล้วทำการทดลองเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้จริง

GOVLAB

CROWDLAW CATALOG



Explore the catalog at catalog.crowd.law



สิงคโปร์ (Singapore)

นอกจากประเทศในฝั่งตะวันตกที่มีการริเริ่มการทำนโยบายผ่านการใช้ห้องปฏิบัติการทางนโยบาย หรือ Policy Lab แล้ว ในประเทศแถบเอเชียและฝั่งตะวันออกก็มีห้องทดลองทางนโยบายที่โดดเด่นประสบ



ความสำเร็จในการดำเนินนโยบาย และเป็นต้นแบบให้ห้องทดลองทางนโยบายอื่นๆ คือ สิงคโปร์

สำหรับประเทศสิงคโปร์ ได้มีการจัดตั้งห้องทดลองทางนโยบายชื่อ The Human Experience Lab (THE Lab) ภายใต้ The Public Service Division ขึ้นในปี 2555 โดยเป็นหน่วยงานสังกัดภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรีของสิงคโปร์ เริ่มแรกมีเจ้าหน้าที่จำนวนเพียง 4 คน ซึ่งแต่ละคนมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับทั้งภาครัฐและเอกชนในงานที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบเชิงกลยุทธ์ หรือการออกแบบในด้านต่างๆ เช่น การออกแบบกระบวนการวิจัยและการสื่อสาร รวมถึงมีประสบการณ์เกี่ยวกับจิตวิทยาและการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์

วัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งห้องทดลองทางนโยบายระดับชาติดังกล่าว ทางรัฐบาลสิงคโปร์ต้องการให้เป็นหน่วยงานหลักในการออกแบบและปรับปรุงนโยบายและบริการสาธารณะโดยใช้กระบวนการ Design Thinking ที่เน้นการคำนึงถึงผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Approach) และเพื่อพัฒนาองค์กรภาครัฐให้สามารถดำเนินนโยบายและให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง

ผลงานที่ประสบความสำเร็จของสิงคโปร์ มีหลายโครงการ อาทิ การจัดตั้งสิ่งอำนวยความสะดวก หรือ public amenities เช่น a nursing home หรือ โครงการ Pioneer Generation Package Landyard ของกระทรวงสาธารณสุข และมีผลงานที่โดดเด่น ได้แก่ โครงการ “The Service Workforce Instant Feedback Transformation System at Changi Airport” ซึ่งโครงการดังกล่าวมีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสนามบินชางฮี โดยอาศัยการมีส่วนร่วมทั้งจากผู้ใช้บริการและเจ้าหน้าที่ของสนามบินในทุกส่วนงาน โดยใช้กลไกในการเน้นการมีส่วนร่วมของทั้งผู้ใช้บริการ และเจ้าหน้าที่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ และเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการของผู้ใช้บริการ โดยการให้ผู้ใช้บริการแสดงความคิดเห็นและรายงานปัญหาการใช้บริการผ่านตู้รายงานอัตโนมัติ ที่ตั้งอยู่ 660 จุด ตามบริเวณสถานที่ต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอดนิยมในสนามบิน เช่น แถบเคาน์เตอร์ Check-in หรือ หน้าห้องน้ำ รวมถึงสร้างระบบรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นผ่านแพลตฟอร์มแอปพลิเคชันให้เจ้าหน้าที่

ที่พบเห็นสิ่งชำรุดหรือข้อบกพร่องในการให้บริการสามารถรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทันที จากนั้นเมื่อการรายงานทั้งจากผู้ใช้บริการ หรือเจ้าหน้าที่ถูกส่งเข้ามาแล้ว ทางสนามบินสามารถรับรู้ถึงข้อบกพร่องและดำเนินการแก้ไขได้ทันที ผลจากแพลตฟอร์มดังกล่าวมีผลทำให้สนามบินสามารถซ่อมแซมและอำนวยความสะดวกผู้โดยสารได้อย่างรวดเร็วจากเดิมที่ระบบบริหารจัดการใช้เวลาในหลักชั่วโมงเพื่อแก้ไขให้สามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ภายใน 30 นาที อีกทั้งยังช่วยให้ระบบการบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจากการลดขั้นตอนที่ต้องใช้เอกสารแจ้งซ่อมบำรุงมาเป็นการเก็บข้อมูลแบบดิจิทัลแทน ซึ่งการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วและทั่วถึงจากการเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องนี้ทำให้เกิดความพึงพอใจในการใช้บริการของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นมาก



© Copyright 2016 The Human Experience Lab, Public Service Division, Singapore.



ห้องปฏิบัติการนโยบายที่เกิดขึ้นในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลกนั้นมีจุดเด่นที่แตกต่างกัน จากลักษณะและวิธีการดำเนินนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาที่ต่างกัน รวมถึงการมีข้อจำกัดทางด้านสังคม วัฒนธรรม ภูมิศาสตร์และประชากรที่ต่างกันด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ลักษณะร่วมกันอย่างหนึ่งคือ **การใช้ห้องปฏิบัติการทางนโยบายในการแก้ไขปัญหาที่ยืดประชาชนและผู้ได้รับผลกระทบเป็นศูนย์กลางโดยเน้นการทำความเข้าใจและแก้ไขปัญหาร่วมกันจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง** เพื่อให้นโยบายที่เกิดขึ้นใหม่สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง



2

กระบวนการ “Policy Lab”



Policy Lab กับ กระบวนการ นโยบายสาธารณะ

Policy Lab เป็นวิธีการหนึ่งที่เราเริ่มมีการนำมาใช้
ในกระบวนการนโยบายสาธารณะ (Public
Policy Process) อย่างแพร่หลายมากขึ้น ซึ่งที่
จริงแล้ว

“**หลักการสำคัญ
ของ “Policy Lab”
เป็นหลักการที่เป็นไป
ตามหลักการศาสตร์
พระราชของไทยเรา
ซึ่งก็คือ “เข้าใจ
เข้าถึง พัฒนา”
นั่นเอง**

“การเข้าใจ” หมายถึง การทำให้เกิดความเข้าใจ
ในข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลเชิงประจักษ์ และข้อมูล
แวดล้อมทุกมิติ มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างลึกซึ้ง
เพื่อให้เข้าใจรากของปัญหาที่แท้จริง

“การเข้าถึง” หมายถึง การเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย
สร้างความเข้าใจและมั่นใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน
กระบวนการพัฒนาให้มากที่สุด

“การพัฒนา” หมายถึง การพัฒนาคนที่มีส่วนได้
เสียในประเด็นการพัฒนานั้น ได้เรียนรู้แนวทาง
การแก้ปัญหาที่เริ่มจากตนเอง สามารถพึ่งพา
ตนเองได้ และสามารถขยายผลเพื่อพัฒนา
กลุ่มอื่น ๆ ต่อไปได้



เครื่องมือและแนวคิดต่างๆ สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ตามแนวทาง Policy Lab

เครื่องมือและเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์นโยบายตามแนวทาง Policy Lab มีอยู่หลากหลาย โดยเครื่องมือแต่ละเครื่องมือมีรายละเอียดของการประยุกต์ใช้ ขอบเขตในการใช้ และมีข้อจำกัดในการใช้แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ใน Policy Lab จึงควรมีความเข้าใจเครื่องมือเหล่านั้นอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้สามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมกับโจทย์หรือประเด็นนโยบายที่ศึกษา วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการวิเคราะห์ รวมทั้งข้อจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณ ระยะเวลา ฯลฯ เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์นโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในการศึกษาครั้งนี้ ทีมงานได้ใช้เครื่องมือกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหลายเครื่องมือ/กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ตามแนวทาง Policy Lab ในทุกขั้นตอนของกระบวนการนโยบายสาธารณะ (Public Policy Process) ได้ แต่ผู้วิเคราะห์นโยบายจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับแต่ละขั้นตอนของกระบวนการนโยบายสาธารณะด้วย ในที่นี้ ขอเสนอเครื่องมือ/กรอบแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

1

กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

2

กระบวนการวิเคราะห์ภาพอนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight)

3

การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนที่ได้รับ (Cost-Benefit Analysis)

4

การวิเคราะห์พลวัตเชิงระบบ (System Dynamics)

5

การวิเคราะห์เครือข่ายนโยบาย/แผน (Policy Network Analysis)

6

การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard)

7

การตรวจสอบทางสังคม (Social Audit/People's Audit)



1

กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

สามารถใช้ได้ทั้งในขั้นตอนการกำหนด
นโยบาย การขับเคลื่อนนโยบาย และ
การติดตามประเมินผลนโยบาย

เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้กำหนดหรือออกแบบ
นโยบายได้ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิในพื้นที่ หรือ
ชุมชน เพื่อทำความเข้าใจและสัมผัสประสบการณ์
ตรง ความต้องการที่แท้จริง รวมทั้งความคาดหวัง
ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างถ่องแท้ ทำให้ได้
ข้อมูลเชิงลึกและรู้สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา
ช่วยปรับทัศนคติต่อปัญหาให้เป็นเชิงบวก โดย
มองเป็นความท้าทายและโอกาส ทั้งนี้ตลอด
กระบวนการศึกษาจะมีเครื่องมือช่วยในการตั้ง
คำถามและหาคำตอบที่เปิดโอกาสให้คิดนอก
กรอบหรือใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีการวิเคราะห์
ปัญหาอย่างเป็นระบบ สังเคราะห์ข้อมูลที่
ค้นพบ แล้วจึงออกแบบทางเลือกนโยบายที่
เน้นเชิงปริมาณก่อน แล้วจึงพิจารณาคัดเลือก
นโยบายที่มีคุณภาพและกำหนดแนวทางและ
ขั้นตอนการนำไปใช้อย่างเหมาะสม

2 กระบวนการวิเคราะห์ภาพอนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight)

เหมาะสำหรับใช้ในขั้นตอนการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation)

เนื่องจากโลกปัจจุบันมีความซับซ้อน เชื่อมโยงกัน และเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ผู้ออกแบบนโยบายจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และวางแผนสำหรับระยะยาวด้วย โดยกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงยุทธศาสตร์ จะมีเครื่องมือทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาและบริบทสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ว่ามีปัจจัยขับเคลื่อนอะไรบ้าง เรื่องที่ศึกษา มีแนวโน้มและสัญญาณอย่างไร เพื่อช่วยให้เข้าใจความเป็นมาหรือรูปแบบ (pattern) ของเรื่องนั้นตั้งแต่ในอดีต ปัจจุบันไปจนถึงอนาคต มีเครื่องมือสำหรับการสร้างฉากทัศน์ (Scenario building) และภาพอนาคตที่พึงปรารถนา (Desirable futures) นำไปสู่การวางแผนยุทธศาสตร์และนโยบายเพื่อบรรลุภาพอนาคตนั้น

3 การวิเคราะห์ต้นทุนและ ผลตอบแทนที่ได้รับ (Cost-Benefit Analysis)

เป็นหนึ่งในเครื่องมือพื้นฐานการจัดทำนโยบาย
สาธารณะโดยเฉพาะในช่วงของการตัดสินใจ
เชิงนโยบายหรือการกำหนดนโยบาย

เพื่อใช้ในการประเมินหรือคาดการณ์ต้นทุนที่รัฐและ
สังคมต้องลงทุนหรือสูญเสียไปเพื่อแลกกับผลประโยชน์
บางอย่างที่ได้รับจากการออกแบบหรือนำนโยบายหนึ่งๆ
ไปปฏิบัติ โดยมักใช้รูปแบบการประเมินคุณค่าออกมา
เป็นเชิงปริมาณหรือมูลค่าเงินเพื่อความสะดวกในการ
ประเมินผลลัพธ์และการตัดสินใจ ขณะที่บางสิ่งซึ่งไม่
สามารถประเมินค่าในเชิงปริมาณได้โดยตรงสามารถใช้
หลักการเทียบเคียงสิ่งที่ใกล้เคียงได้เพื่อให้สามารถ
ประเมินคุณค่าให้ออกมาอยู่ในรูปแบบเชิงปริมาณ อาทิ
เสรีภาพ ที่ในทางกฎหมายมีการประเมินค่าสินไหมเพื่อ
ชดเชยความสูญเสียที่เกิดขึ้นต่อผู้เสียหาย เป็นต้น ทั้งนี้
การประเมินต้นทุนและผลตอบแทนที่ได้รับจะประเมิน
ทั้งผลกระทบทางตรงและทางอ้อมทั้งที่นับได้และนับ
ไม่ได้เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งหมด

การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนมักจะนำมาใช้กับ
การประเมินการจัดทำโครงการที่มีลักษณะเป็น
รูปธรรม โดยเฉพาะการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน
เนื่องจากสามารถประเมินผลและชี้วัดผลสำเร็จได้
อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม เครื่องมือนี้มีข้อควรระวัง
ในการใช้วิเคราะห์นโยบาย คือ การตีความหรือ
ประเมินคุณค่าขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้จัดทำนโยบาย ซึ่ง
หากขาดความรู้ความเข้าใจ หรือมีอคติในการพิจารณา
อาจทำให้สิ่งที่ไม่สามารถประเมินค่าได้ถูกประเมิน
มูลค่าต่ำกว่าความเป็นจริง หรืออาจทำให้การประเมิน
ผลลัพธ์การตัดสินใจเชิงนโยบายมองข้ามหรือละเลย
ความเป็นจริงในมิติเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ ซึ่ง
อาจนำไปสู่การออกแบบนโยบายที่ผิดพลาดได้

4 การวิเคราะห์พลวัตเชิงระบบ (System Dynamics)

เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ทำความเข้าใจถึงปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดทำนโยบายสาธารณะ โดยมองว่าทุกปัญหาสาธารณะต่าง ๆ ล้วนก่อตัวขึ้นมาจากหลายปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความเกี่ยวโยงหรือสัมพันธ์กัน และตัวแปรต่าง ๆ นั้นมีลักษณะที่ผันแปรอยู่ตลอดเวลา การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ จะช่วยให้สามารถทราบถึงที่มาและต้นตอของปัญหาได้อย่างแท้จริง และต้นตอของปัญหาเหล่านั้นจะส่งผลกระทบในลักษณะเป็นลูกโซ่อันเป็นสาเหตุของเรื่องหรือปัญหาอื่นๆ ในลักษณะใดบ้าง การวิเคราะห์พลวัตเชิงระบบทำให้ผู้ออกแบบและกำหนดนโยบายสามารถเข้าใจสาเหตุที่เป็นรากเหง้าของปัญหาเชิงโครงสร้างหรือปัญหาเชิงระบบได้อย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง ซึ่งจะทำให้หาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด

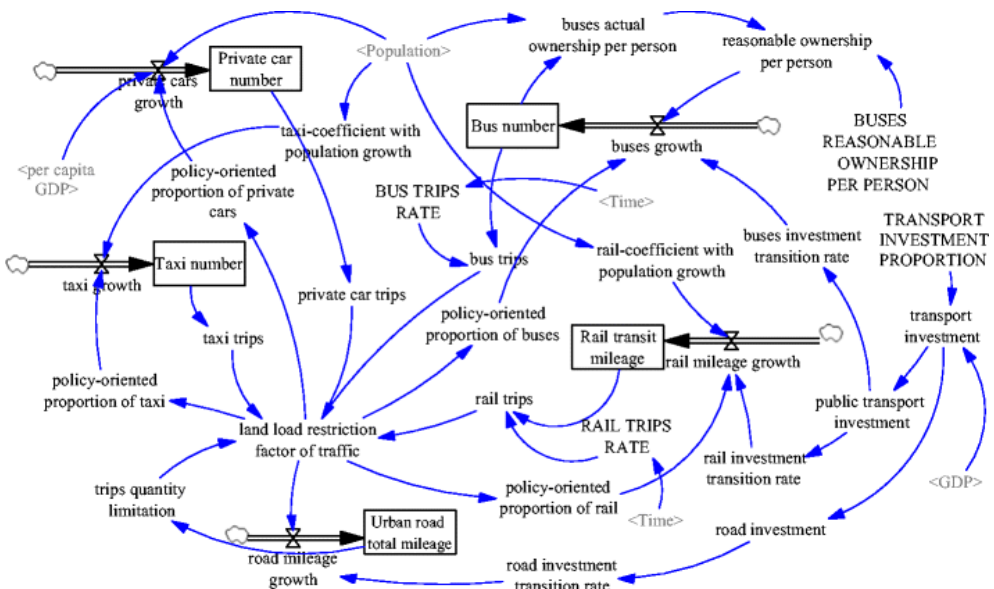
การวิเคราะห์พลวัตเชิงระบบ สามารถใช้ได้
ในทุกขั้นตอนของกระบวนการนโยบาย
สาธารณะ คือ ทั้งขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อ
กำหนดนโยบาย การขับเคลื่อนนโยบาย
และการติดตามประเมินผลนโยบาย

กรณีตัวอย่างของการนำเครื่องมือการวิเคราะห์พลวัตเชิงระบบมาใช้ เช่น การแก้ไขปัญหารถจากรถที่ติดขัดอย่างหนักในเมือง ซึ่งหากมองวิเคราะห์กันแบบผิวเผินแล้ว อาจเข้าใจว่า ปัญหาเกิดจากพื้นที่ถนนในเมืองมีไม่เพียงพอต่อจำนวนยานพาหนะบนท้องถนนที่เพิ่มจำนวนขึ้นทุกวัน แต่หากวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์พลวัตเชิงระบบ จะช่วยให้มองเห็นปัญหาที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบครบวงจรมากขึ้น ซึ่งปัญหาไม่ได้เกิดจากจำนวนรถมากและเนื้อที่บนท้องถนนที่จำกัดเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวโยงไปถึงปัจจัยอื่น ๆ ด้วย อาทิ รูปแบบการบริหารจัดการจราจรบนท้องถนน นโยบายรัฐบาลที่ไม่มีความชัดเจนเรื่องผังเมือง และขาดการลงทุนและพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนหันไปพึ่งพาการใช้รถส่วนตัว ไปจนถึงรูปแบบของภูมิอากาศของประเทศไทยที่มีลักษณะร้อนจัดในช่วงฤดูร้อนและมีฝนตกมากในช่วงมรสุม ทำให้การใช้รถส่วนตัวมีความสะดวกสบายมากกว่า ดังนั้นการแก้ไขปัญหารถจากรถที่ติดขัดในเมืองจึงต้องอาศัยการทำความเข้าใจภาพรวมของปัญหาเชิงระบบมากกว่าการพิจารณาปัจจัยเพียงแคการขยายหรือก่อสร้างถนนเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการ

นอกจากนี้ การวิเคราะห์พลวัตเชิงระบบยังสามารถยกระดับความสามารถในการวิเคราะห์ให้มีความแม่นยำมากขึ้น โดยใช้ตัวเลขและค่าความสัมพันธ์เชิงสถิติมาประยุกต์ร่วมกับการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงคุณภาพที่เน้นในเรื่องของการเชื่อมโยงหลักเหตุและผล กล่าวคือ สามารถวิเคราะห์ดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ของปัญหาที่มาเกี่ยวพันกันโดยแทนค่าด้วยตัวเลขและหาความสัมพันธ์ที่มาเชื่อมโยงกันในทางสถิติ อาทิ การใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงถดถอย (Regression) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) ในกรณีที่เป็นข้อมูลแบบต่อเนื่อง

ในกรณีที่ เป็นข้อมูลแบบต่อเนื่อง (เป็นตัวเลข) และการทดสอบไคสแควร์ (Chi-square) ในกรณีที่ เป็นข้อมูลแบบไม่ต่อเนื่อง (ไม่ใช่ตัวเลข) อาทิ เพศสภาพ การศึกษา ช่วงอายุ ศาสนา และอาชีพ เป็นต้น เครื่องมือการวิเคราะห์พลวัตเชิงระบบ จึงมีความเหมาะสมสำหรับการใช้ในขั้นตอนการออกแบบนโยบายสาธารณะมากที่สุด เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่เน้นทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเชิงระบบ และความเชื่อมโยงของปัญหานั้นกับปัจจัยหรือปัญหาอื่น ๆ อันจะทำให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถออกแบบนโยบายเพื่อแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุดตรงประเด็นมากขึ้น

ตัวอย่างแผนภาพการวิเคราะห์ปัญหาการขนส่งสาธารณะโดยใช้ System Dynamics Approach



5

การวิเคราะห์เครือข่ายนโยบาย/แผน (Policy Network Analysis)

เป็นเครื่องมือเชิงนโยบายที่เน้นทำความเข้าใจว่า ในประเด็นเชิงนโยบายหนึ่ง ๆ มีตัวแสดงที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันในลักษณะใด คล้ายกับวิธีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis) แต่ Policy Network Analysis นิยมใช้การสร้างภาพเครือข่ายผ่านระบบไอที การคำนวณศูนย์กลาง ความหนาแน่นของเครือข่าย ความหลากหลาย รวมถึงเครือข่ายชุมชนเชิงนโยบาย และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ

สาเหตุที่ต้องทำความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว เกิดจากฐานความคิดที่เชื่อว่า นโยบายหรือแผนงานเกิดขึ้นมาจากการขับเคลื่อนโดยตัวแสดงที่หลากหลาย ซึ่งปัจจัยตัวแสดงในประเด็นนโยบายสาธารณะไม่ได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะภาครัฐกับประชาชน หากแต่ยังเกี่ยวข้องกับภาคประชาสังคม เอกชน และการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ดังนั้นการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงนโยบายที่ดีจะช่วยให้การขับเคลื่อนนโยบายมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

การวิเคราะห์เครือข่ายนโยบายเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับขั้นตอนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) และช่วงประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluation)

เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่เน้นการทำความเข้าใจโครงข่ายของตัวแสดงนโยบายในเรื่องหนึ่งๆ ทำให้ทราบว่า ตัวแสดงใดมีอิทธิพลและสัมพันธ์กับตัวแสดงอื่นๆ อย่างไร ทำให้ผู้กำหนดนโยบายสาธารณะสามารถปรับปรุงหรือเพิ่มเติมการประสานงานระหว่างตัวแสดงที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6 การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard)

เป็นเครื่องมือที่ประยุกต์มาจากการบริหารจัดการในภาคเอกชนเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของนโยบายสาธารณะ (Policy Evaluation)

โดยจะพิจารณาจาก 4 มิติของการบริหารจัดการ ดังนี้ (1) มิติทางการเงิน (Financial Perspective) ที่ในภาคเอกชนมุ่งเน้นประเมินเรื่องผลกำไรเป็นหลัก แต่ในภาครัฐจะปรับเป็นการประเมินประสิทธิผลตามนโยบายที่เน้นเรื่องการบรรลุเป้าหมายการให้บริการ (2) มิติลูกค้า (Customer Perspective) ซึ่งในภาคเอกชนมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจง แต่ในภาครัฐปรับเป็นคุณภาพของการให้บริการประชาชน (3) มิติกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ซึ่งเอกชนจะให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพหรือเวลาและต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม ในส่วนของภาครัฐก็ปรับเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินนโยบายและแผน (4) มิติการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) โดยภาคเอกชนจะมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร อาทิ การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง ความสุข และนวัตกรรม เป็นต้น ซึ่งสำหรับภาครัฐก็สามารถประยุกต์ใช้ในแนวทางเช่นเดียวกันได้

7

การตรวจสอบทางสังคม (Social Audit/People's Audit)

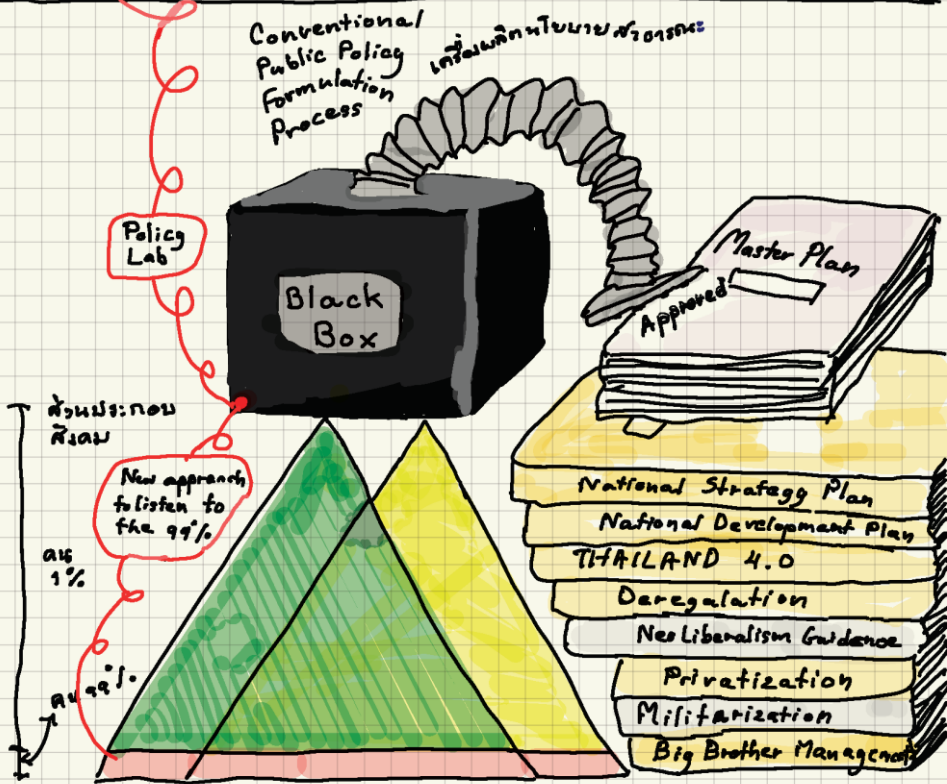
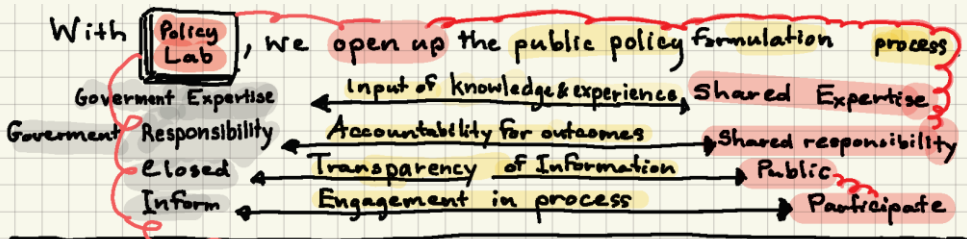
เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือเพื่อใช้ในขั้นตอนการประเมินผลนโยบายสาธารณะ

โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและท้องถิ่น เนื่องจากเชื่อว่ากระบวนการกำหนดและการตัดสินใจนโยบายสาธารณะตั้งอยู่บนกลไกที่เสี่ยงต่อการดำเนินการที่ไม่โปร่งใส โดยเฉพาะในเรื่องที่สำคัญต่อสาธารณะอย่างมาก แต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของกลุ่มคนเพียงไม่กี่คนหรือไม่ก็กลุ่มเท่านั้น ดังนั้นเครื่องมือการตรวจสอบนโยบายโดยภาคประชาชนจึงเริ่มเป็นที่พูดถึงมากขึ้น และเป็นที่มาของการใช้หลักเกณฑ์การตรวจสอบทางสังคมขึ้น ซึ่งเครื่องมือที่มีการใช้อย่างเป็นรูปธรรมคือ Community Information and Epidemiological Technology (CIET)

การตรวจสอบทางสังคมเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นในการตรวจสอบร่วมกัน จากนั้นจึงเป็นการจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบ กลั่นกรอง และวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นก่อนที่จะนำเสนอต่อชุมชนหรือสังคม เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันในขั้นสุดท้าย ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าวจะทำให้ได้ภายใต้บริบทสังคมที่มีความตื่นตัวของภาคประชาสังคมและมีความเป็นประชาธิปไตยสูง เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ต้องการดึงการมีส่วนร่วมและมุมมองทางความคิดที่หลากหลาย



จะเห็นได้ว่า แต่ละเครื่องมือเพื่อการวิเคราะห์เชิงนโยบายล้วนมีจุดเด่นและข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป อาทิ เครื่องมือกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เหมาะสำหรับการทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้ใช้งานในเชิงปัจเจกมากกว่าจะเน้นทำความเข้าใจปัญหาในเชิงระบบ ขณะที่เครื่องมือการวิเคราะห์พลวัตเชิงระบบ (System Dynamics) เหมาะสำหรับการทำความเข้าใจปัญหาเชิงระบบ ที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ เชิงเหตุและผล และระดับความมีอิทธิพลซึ่งกันและกันของปัจจัยต่าง ๆ แต่มีข้อจำกัดในเรื่องการทำความเข้าใจปัญหาแบบปัจเจก ดังนั้นผู้ที่ทำการวิเคราะห์ตามกระบวนการนโยบายสาธารณะจึงต้องเข้าใจถึงเครื่องมือต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ และประยุกต์ใช้เครื่องมือเชิงนโยบายต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถออกแบบ ขับเคลื่อน หรือประเมินผลนโยบายได้อย่างมีคุณภาพ และตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้นโยบายทั้งที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติและประชาชนที่จะได้รับผลจากนโยบายอย่างดีที่สุด



No Engagement Problem

- คน 99% ของสังคมที่ไม่เคยเข้ากระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ
- กลุ่มสมชอง ○ และ ●
- คนจำนวนหนึ่ง 1% ของสังคมที่ใช้อำนาจนิยมมากำหนดนโยบายสาธารณะ
- คนจำนวนหนึ่ง 1% ของสังคมที่ใช้สิทธิเสรีนิยมใหม่มากำหนดนโยบายสาธารณะ

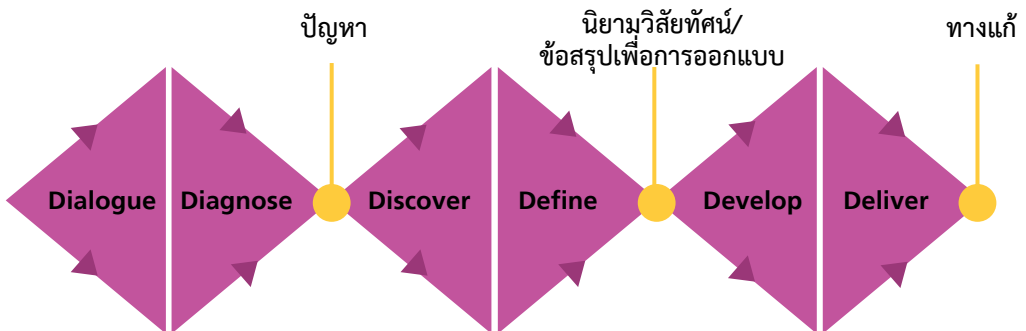
เจาะลึกกระบวนการ Design Thinking

WE CAN'T SOLVE
PROBLEMS BY USING THE
SAME KIND OF THINKING
WE USED WHEN WE
CREATED THEM.

- ALBERT EINSTEIN



เนื่องจากทีมงาน Policy Lab ของ สศช. ได้ประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นเครื่องมือหลักในการศึกษา ดังนั้นในที่นี้จึงขอนำเสนอหลักการวิเคราะห์โดยละเอียดของ Design Thinking ที่ใช้ **Triple Diamond Model** ที่พัฒนามาจาก Double Diamond Model **ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลัก 6 ขั้นตอน** ดังนี้





Dialogue : พูดคุยแลกเปลี่ยน เพื่อตั้งทีมและกำหนดเป้าหมาย

- **Lean Multidisciplinary / Cross Disciplinary Team** โดยการจัดตั้งทีมงานขนาดเล็กและมีความหลากหลายของสมาชิกทั้งที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษาและที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาอื่น ๆ รวมทั้งมีการทำงานร่วมกับพันธมิตรที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้และทำให้สามารถเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ในสังคมอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่บริบทแวดล้อมมีความซับซ้อนมากขึ้น แนวทางนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่มียุทธศาสตร์ความรู้จากสาขาต่าง ๆ ร่วมกันแลกเปลี่ยนและเสนอมุมมองต่อปัญหาระหว่างกัน ทำให้ผู้กำหนดนโยบายสาธารณะได้พบเห็นถึงจุดที่เป็นข้อดีและข้อเสียของต้นแบบนโยบายที่คิดออกมาได้อย่างครบถ้วน และอาจนำไปสู่การผสมผสานจนเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถผลิตนโยบายที่ตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้



All of us are smarter
than any one of us.

- Douglas Merrill



- **Goal เป้าหมาย** คือ การกำหนดเป้าหมายและบทบาทที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น โดยเริ่มจากการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์นวัตกรรมสำหรับนโยบายสาธารณะอย่างมีส่วนร่วม เพื่อพิสูจน์คุณค่าของวิธีการทำงานแบบใหม่ผ่าน Champion Project และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน ทำให้รู้สึกว่ารัฐบาลรับฟังและใส่ใจกับปัญหาของประชาชน ต้องการให้มีที่ยืนสำหรับทุกคน (Inclusive)



2

Diagnose : วินิจฉัย



- **การเลือกโครงการ** - การออกแบบนโยบายสามารถทำได้ในหลายระดับ สำหรับในช่วงเริ่มต้นควรจัดทำนโยบายในระดับโครงการ เนื่องจากสามารถประเมินผลกระทบได้ชัดเจน โดยควรเลือกโจทย์ที่เกี่ยวข้องกับความเดือดร้อนหรือความเป็นอยู่ของประชาชนโดยตรง (Government to Citizen) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายคือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืน และควรเป็นโจทย์ที่สามารถประสบความสำเร็จได้ไม่ยากจนเกินไปก่อน

- **รูปแบบของโครงการที่พิจารณาเลือกดำเนินการ อาจแบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้**

- 1) แบ่งตามความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับกลุ่มผู้ใช้ สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1) G-C (Government to Citizen)

รัฐบาล ต่อ ประชาชน คือ นโยบาย/บริการเพื่อประชาชนโดยตรง โครงการลักษณะนี้ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบ (Impact) โดยตรงและหน่วยงานภาครัฐได้รับความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

1.2) G-B (Government to Business)

รัฐบาล ต่อ ธุรกิจ คือ นโยบายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ หรืออำนวยความสะดวกให้ภาคธุรกิจ โครงการลักษณะนี้มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยตรง ช่วยเพิ่มผลิตภาพของประเทศและช่วยให้เสถียรภาพของประเทศและภาครัฐดีขึ้น ซึ่งอาจต้องใช้เวลานานจึงจะเห็นผลกระทบต่อประชาชนส่วนใหญ่

1.3) G-Com (Government to Community)

รัฐบาล ต่อ ชุมชน คือ นโยบายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถหรือแก้ปัญหาในระดับชุมชน โครงการลักษณะนี้จะช่วยให้ชุมชนมีความรู้เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ชุมชนเข้มแข็งและจัดการตนเองได้



อย่างไรก็ตาม รูปแบบของโครงการอาจมีการเปลี่ยนแปลงหรือผสมผสานกันมากกว่า 1 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น เศรษฐกิจ สังคม ความต้องการของประชาชน เทคโนโลยี วัฒนธรรม และที่สำคัญคือ ทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและยั่งยืน

2) แบ่งตามวัตถุประสงค์ อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1) Efficiency based คือ นโยบายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพภาครัฐหรือภาคธุรกิจ เช่น การให้บริการ SMEs

2.2) User based คือ นโยบายเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาให้กับผู้ใช้ (User) โดยการเลือกกลุ่มผู้ใช้ เช่น พนักงานในอุตสาหกรรมที่อาจถูก disrupt นักท่องเที่ยวในจังหวัด แรงงานต่างด้าว เป็นต้น

2.3) Issue based คือ นโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาของประชาชนเฉพาะเรื่อง โดยอาจเป็น cross-cutting issue ได้ เช่น Future of Work ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านการศึกษา ตลาดแรงงาน ทุนมนุษย์ เทคโนโลยี คุณภาพชีวิต สาธารณสุข เป็นต้น



Discover : ศึกษาและทำความเข้าใจปัญหาเชิงลึกผ่านการลงมือทำ

ทีมงานทำการศึกษาที่มาของปัญหา แนวทางการแก้ไขที่ผ่านมา นโยบายที่มีอยู่ในปัจจุบัน และออกไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ใช้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำความเข้าใจและสรุปบริบทของโจทย์ที่ศึกษา ระบุความท้าทายที่กำลังจะเผชิญ จากนั้นวิเคราะห์และจัดกลุ่มผู้ใช้ตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยเครื่องมือสำคัญที่ทีมศึกษาเลือกใช้ในช่วงตอนนี้ ได้แก่

- **Policy Memo** บันทึกการศึกษานโยบาย

NESDC POLICY MEMO :		
Overview:	Stakeholders:	Research Question:
Problem Issues:		Client:

• Stakeholder Map แผนที่แสดงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

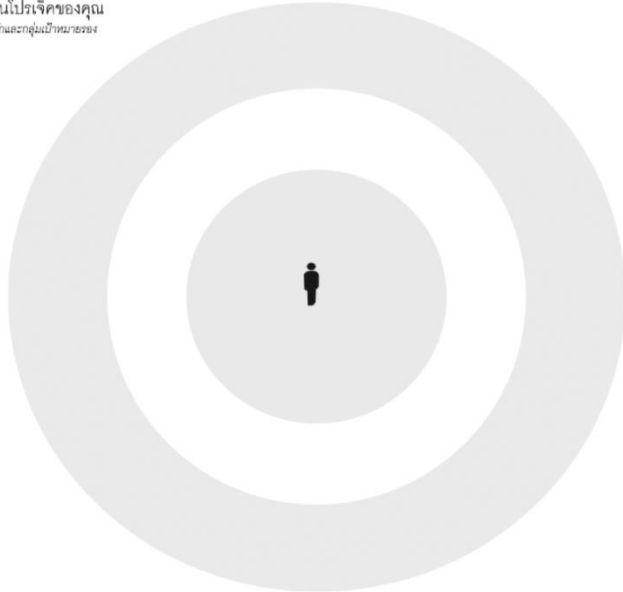
จรรยาบรรณคนหรือบุคคลที่มีส่วนร่วมในโปรเจกต์ของคุณ
สามารถใช้งานได้หลายวิธีจะบอกเป็นนามสกุลกันตามกลุ่มเป้าหมายของ

ตัวอย่างเช่น

- คุณตัดสินใจที่จะเป็นใคร?
- ใครบ้างที่มีส่วนร่วมในโปรเจกต์?
- ใครบ้างที่อยู่ในพื้นที่หรือองค์กรของคุณหรือสมาชิกในทีม?

วงกลมด้านใน คือ "กลุ่มเป้าหมายหลัก" เช่น
ตัวของผู้ใช้บริการเอง หรือครอบครัวและเพื่อนของผู้
ใช้บริการ รวมถึงสมาชิกในทีมของคุณ

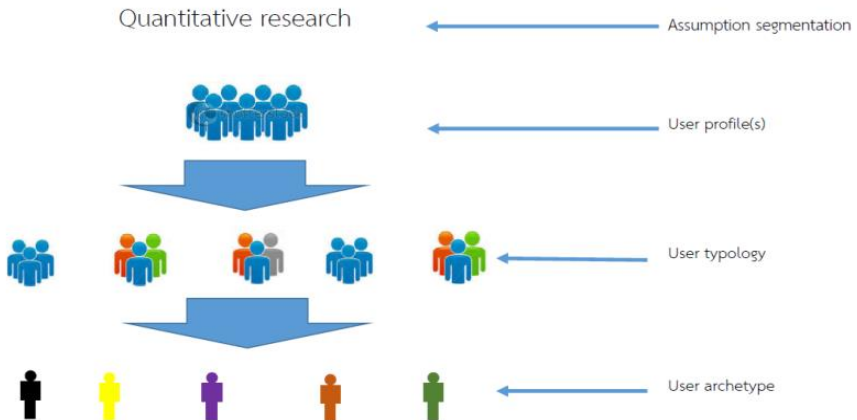
วงกลมด้านนอก คือ "กลุ่มเป้าหมายรอง" เช่น
เครือข่ายหรือองค์กรที่มีผลกระทบต่อไปโปรเจกต์ของคุณ



GOV
LAB



- User Discovery การจัดกลุ่มผู้ใช้



- Personas ตัวแทนผู้ใช้

Exploration tool : Persona

“

.....

.....

.....

.....

”

Quote. Sum up their attitude or needs in a quote

User type

Name

Age

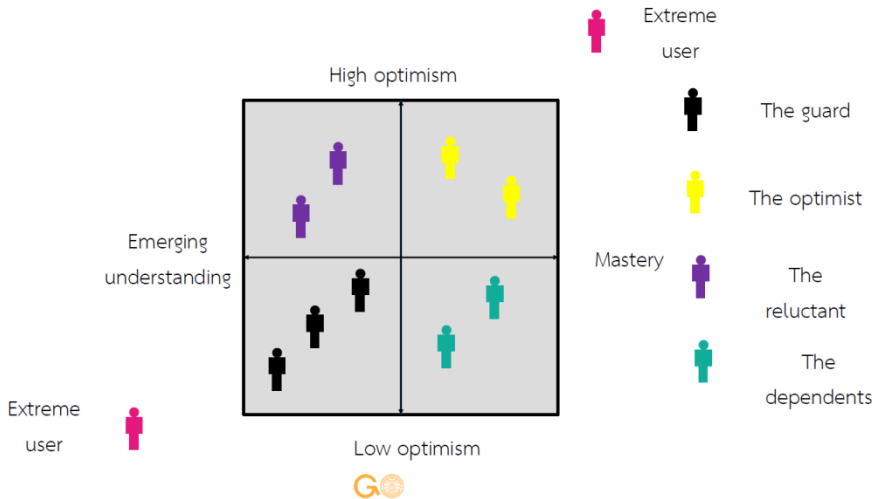
Background. Tell us a bit about their lives.

Motivations. What excites them and tips them into action?

Frustrations. What concerns or annoys them?

Ideal Experience. Write a story and include service features that would give them a great service experience.

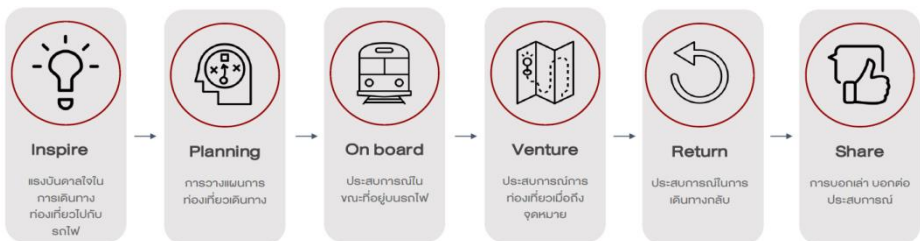
- User Mapping แผนที่ผู้ใช้



- 5E Journey Map / User Journeys

เป็นการเขียนเล่าประสบการณ์การใช้บริการ หรือการได้รับผลกระทบจากนโยบายของผู้ใช้/กลุ่มเป้าหมาย โดยออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) **Entice** ชักจูงเพื่อให้เข้าสู่ระบบ/ใช้บริการ/รับประสบการณ์ (2) **Enter** เข้าร่วมบริการ/มาตรการ/โครงการ/รับนโยบาย (3) **Engage** ลงมือทำ (4) **Exit** ทำสำเร็จแล้ว/ใช้บริการแล้ว/จบโครงการแล้ว และ (5) **Extend** ระยะต่อเนื่อง/ช่วงระยะหลังจากใช้บริการ เครื่องมือนี้ใช้เพื่อออกแบบหลักการเชิงนโยบายสำหรับผู้ใช้งาน ทั้งประสบการณ์ในภาพรวมทั้งหมดหรือประสบการณ์ในแต่ละขั้นตอนก็ได้

ตัวอย่าง ประสบการณ์ของผู้ใช้บริการท่องเที่ยวโดยรถไฟในเชิงประวัติศาสตร์

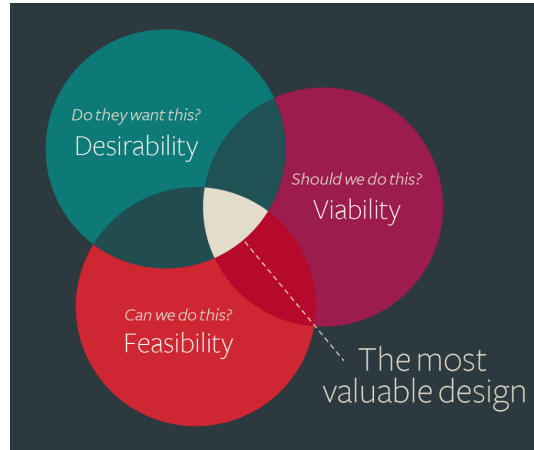




4

Define : สร้างกรอบของโจทย์ที่กำลังศึกษา ตอนเริ่มต้น และสร้างกรอบใหม่ระหว่างทำการศึกษา

สร้างกรอบของโจทย์ใหม่หลังจากการสังเคราะห์
สิ่งที่ได้เรียนรู้และข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์
ระบุโอกาสของโจทย์นี้ โดยตั้งคำถาม “เป็นไปได้
ไหมที่จะ.....” หรือ “จะเป็นอย่างไรถ้า.....”
จากนั้นระดมสมองเพื่อหาทางเลือก แล้วคัดเลือก
นโยบายโดยกำหนดหลักการเชิงนโยบาย (Policy
Principle) และพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่าง
ความเป็นไปได้ (Feasibility) ทางเทคนิคและการ
นำไปปฏิบัติ ความสามารถในการดำเนินการ
ต่อไป (Viability) โดยพิจารณาด้านงบประมาณ
และผลกระทบ และความต้องการและความ
คาดหวังของผู้ใช้ (Desirability)



5

Develop : ออกแบบแนวทางแก้โจทย์ที่เป็นไปได้



นำนโยบายที่ผ่านการคัดเลือกมาสร้าง
ต้นแบบ (Prototype) เพื่อสื่อสารแนวคิดกับ
ผู้ใช้ และประเมินว่า ต้นแบบที่สร้างขึ้นใน
ระยะเวลาอันสั้นด้วยการใช้ทรัพยากรที่
น้อยที่สุดนั้นจะสามารถนำไปใช้ได้จริงมาก
น้อยเพียงใดและควรปรับแก้อย่างไร การสร้าง
ต้นแบบอาจเป็นได้หลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็น
เขียนบนกระดาษ แบบจำลองที่ประดิษฐ์ขึ้น
หรือการทดลองในสถานการณ์จริง เช่น ร่าง
แนวคิด กรอบการดำเนินงาน แนวทางหรือ
มาตรการในการพัฒนา การทดลองดำเนิน

นโยบายที่ออกแบบขึ้นใหม่ในพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Policy Sandbox) โครงการริเริ่ม
(Initiative) ข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Recommendation) เป็นต้น



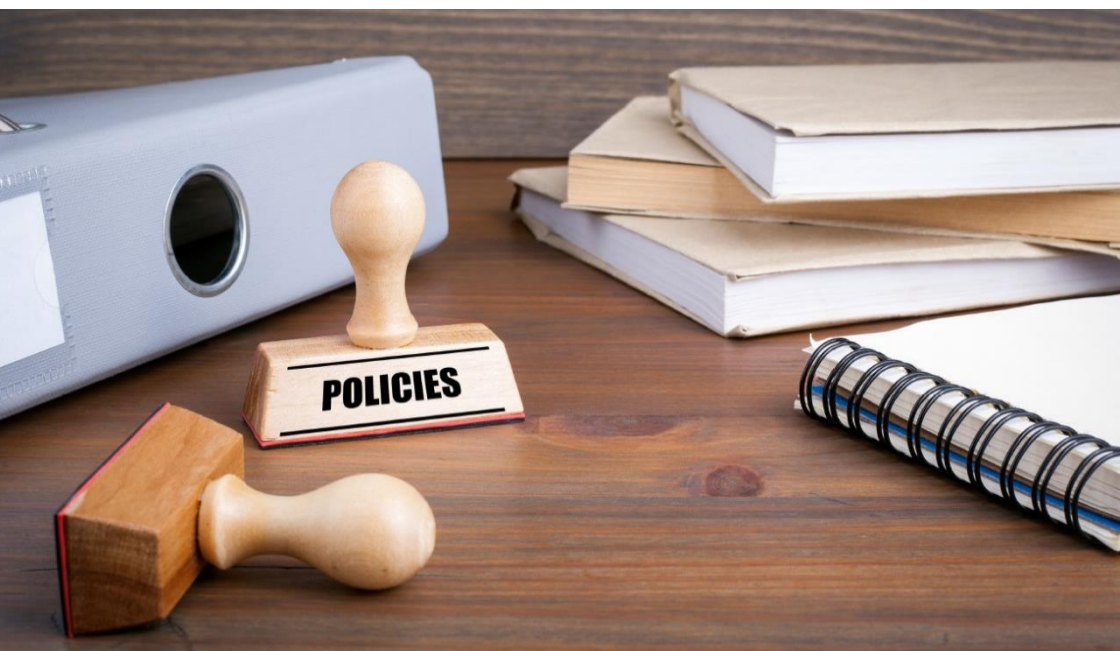
6

Deliver : ทดสอบต้นแบบกับผู้ใช้ และขยายผลสู่การปฏิบัติ



เป็นการนำต้นแบบที่ออกแบบไว้ไปทดสอบกับผู้ใช้ โดยการประเมิน Feasibility, Viability และ Desirability เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ มาใช้ในการติดตามประเมินผลปรับปรุง และพัฒนาต้นแบบของนโยบายนั้นอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาวិเคราะห์นโยบายตามแนวทาง Policy Lab สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ได้หลากหลาย ซึ่ง สศช. ได้เลือกใช้เครื่องมือ Design Thinking เป็นเครื่องมือหลัก ในส่วนต่อไปจะนำเสนอผลการศึกษาของแต่ละทีม พร้อมทั้งอธิบายการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน





3

การทำ “Policy Lab” ของ สศช.

สศช. ได้ดำเนินการโครงการนำร่องการกำหนดนโยบายด้วยกระบวนการ Policy Lab และใช้เครื่องมือ Design Thinking เป็นเครื่องมือหลัก คณะทำงานได้ดำเนินการศึกษาประเด็นนโยบายโดยเริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนสิงหาคม 2562 โดยมี อาจารย์พิเศษ วิรัชคุบุตร (อาจารย์เจี๊ยบ) เป็นวิทยากรหลัก และร่วมกับทีมอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ คอยให้ความรู้และเป็นที่ปรึกษาของทีมงาน



ทีมงานแบ่งเป็น 3 ทีม เพื่อศึกษา 3 ประเด็นนโยบาย ได้แก่

- (1) ทีมศึกษาเรื่อง อนาคตของงาน: กรณีศึกษาในภาคการธนาคาร (Future of Work : Banking Sector)
- (2) ทีมศึกษาเรื่อง การพัฒนาเมืองระนอง (Reimagine Ranong)
- (1) ทีมศึกษาเรื่อง การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs Promotion System Reform)

หลังจากแต่ละทีมได้ดำเนินการมาเป็นเวลา 6 เดือน จึงได้มีการสรุปผลการศึกษาเบื้องต้น และทบทวนบทเรียนและประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มา ดังนี้...

PROJECT 1

อนาคตของงาน :
กรณีศึกษาในภาคการธนาคาร
(Future of Work:
Banking Sector)



อ่านฉบับเต็มได้ที่...

SCAN ME

อนาคตของงาน

กรณีศึกษาในภาคการธนาคาร



1. วัตถุประสงค์



- 1) จัดทำภาพตลาดงานไทยในช่วง 10-15 ปี ข้างหน้า และแนวโน้มตลาดงานในภาคธนาคาร



2. กรอบการวิเคราะห์



- 2) สำรวจ 'ความหวัง/ความกลัว/ความฝัน' (Hope-Fear-Dream) ของคนทำงานผ่านเครื่องมือ Design thinking โดยใช้ภาค

การเงินการธนาคารเป็นสาขานำร่อง เนื่องจากเป็นหนึ่งในภาคเศรษฐกิจที่แท้จริง (Real Sector) ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่พลิกโลก (Technology Disruption) อย่างเห็นได้ชัดในปัจจุบัน



- 1) การวิเคราะห์ภาพในอนาคต (Foresight) เน้นการรวบรวมข้อมูลและบทวิเคราะห์และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตระยะยาว 20 ปีข้างหน้า เพื่อนำมาตีความหมาย (interpret) ถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลกระทบในด้านต่างๆ ในลักษณะที่เป็นฉากทัศน์ (Scenario) ต่างๆ



- 3) นำเสนอมาตรการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมเพื่อให้ตัวแรงงานและรัฐสามารถตั้งรับกับสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้ง

2) การใช้แนวคิด Design Thinking



ในการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของผู้ที่ได้รับผลกระทบ และหาแนวทางในการตอบโต้ภัยความต้องการหรือแนวทางการพัฒนาแรงงานสำหรับอนาคต

- 3) การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อรองรับการเปลี่ยนโฉมรูปแบบงานในอนาคตโดยประมวลและวิเคราะห์จากความเป็นไปได้ของฉากทัศน์ (Scenario) (ส่วนที่ 1) ปัญหาที่แท้จริงที่ได้จากกระบวนการ Design Thinking (ส่วนที่ 2) รวมทั้งมาตรการ/นโยบายของรัฐที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะเห็น Gap ของการพัฒนาที่หายไป และนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาแรงงานของไทยให้ทันต่อบริบทโลกในระยะยาว



3. ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการศึกษา

FORESIGHT



DESIGN THINKING

บทวนวรรณกรรม (Literature Review)



01

- จากเอกสารงานวิชาการต่างๆ เรื่องงานในอนาคตในภาพรวมและการเปลี่ยนแปลงภาคการธนาคารของต่างประเทศ เพื่อศึกษามุมมองและการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของงาน

ม.ค.-ก.พ.

02



สัมภาษณ์ (Interview)

- จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในภาคการธนาคารไทย พร้อมทั้งสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในภาคการธนาคาร และผู้ทำงานในวงการเทคโนโลยี / fintech

มี.ค.-เม.ย.

มี.ค.-พ.ค.

- สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องประมาณ 27 คน แบ่งเป็น
 - 1) คนที่ทำงานในธนาคาร (สำนักงานใหญ่/สาขา)
 - 2) คนที่กำลังจะเรียนจบ/หางาน
 - 3) คนที่เคยทำธนาคารและออก
 - 4) สหภาพแรงงาน

พ.ค.-มิ.ย.

วิเคราะห์ (Analyze)

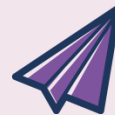


03

- วิเคราะห์ 2 ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญ (drivers) และนำมาสร้างฉากทัศน์

มิ.ย.-ก.ค.

ส.ค.



วิเคราะห์ (Analyze)

- วิเคราะห์บทสัมภาษณ์ โดยการถอดบทสนทนา / คลัสเตอร์ข้อมูล / จัดทำ Persona / วิเคราะห์ pain points

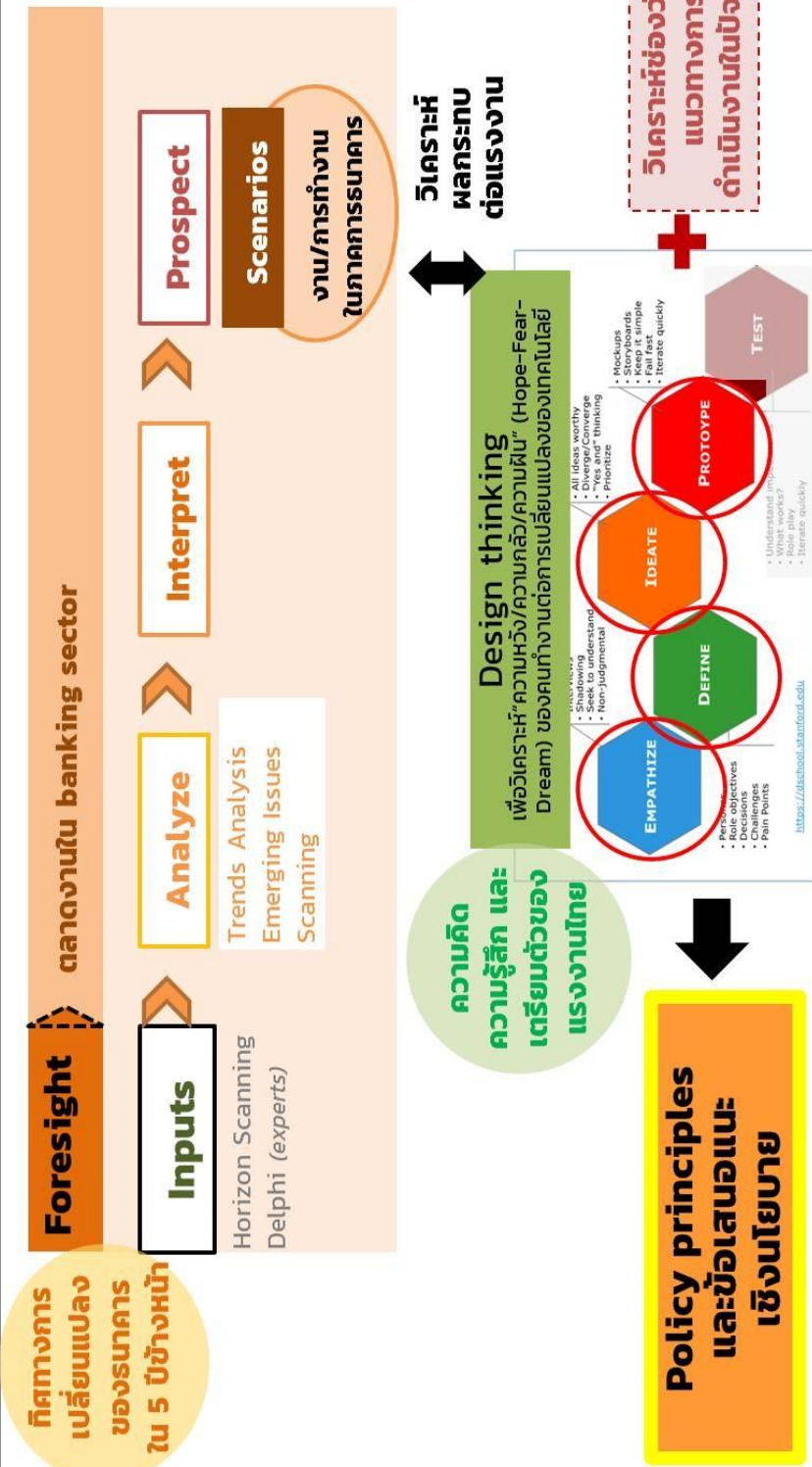
จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Recommendation)



04

- วิเคราะห์ช่องว่างการดำเนินงานในปัจจุบันและจัดทำ policy principle พร้อมข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

Future of Work : the Framework



In the age of technology accelerating and disrupting,

people of all generations have to stay relevant.

Future of work team explored the twenty-first century's workplace and job.

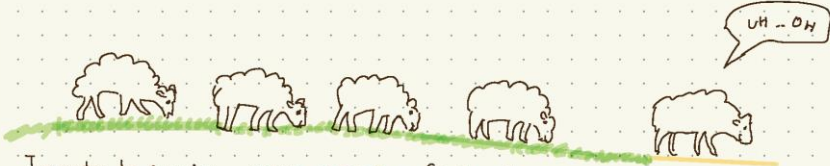
They tried to float out a field manual suggesting how to think about this transforming workplaces, possibilities, dangers, and how all generation stay relevant and sustaining with this transform.



If we want everyone can keep up with this transform world, we need to focus on a growth model base on investment in human capital which can produce a more dynamic economy and inclusive society. The team may explore and rethink three key social contracts - those between worker and employers, student and educational institutions and citizen and government, in the way that everyone is able to realize one's full potential.

Fact of Life

Organisms compete for resources namely, water, sunlight, food, living space; and depend on them for survival



In order to survive, every organism finds its own niche, or role in community. An organism niche includes:

- WHAT AND WHEN IT EATS,
- WHEN IT IS ACTIVE,
- WHAT IT USES FOR SHELTER,
- HOW IT REPRODUCES.



PROJECT 2

การพัฒนาเมืองระนอง (Reimagine Ranong)

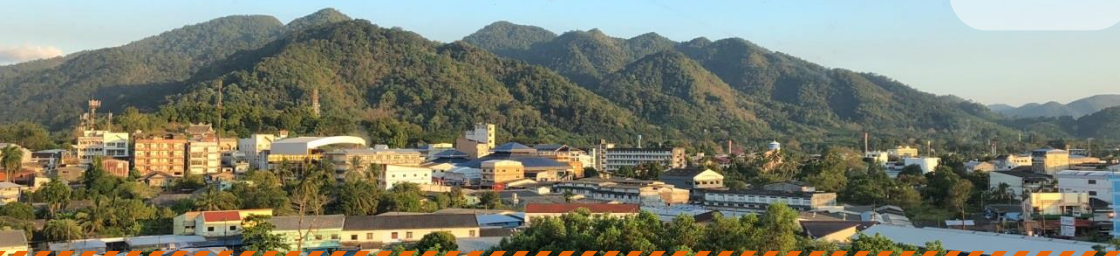
49



อ่านฉบับเต็มได้ที่...

SCAN ME

การพัฒนาเมืองระนอง

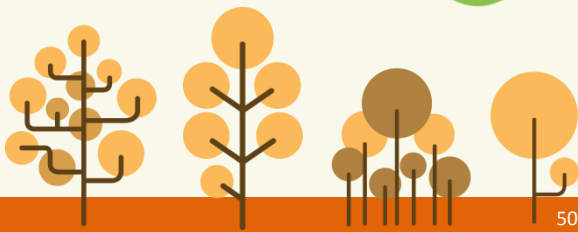


1. วัตถุประสงค์

มุ่งเน้นการค้นหาคำตอบการพัฒนาเมืองที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มีความสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาระดับประเทศ อีกทั้งสามารถรองรับบริบทความเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นที่ ระดับประเทศ และระดับโลกได้อย่างเหมาะสม

2. คำถามวิจัย

พื้นที่เมืองระนองมีความต้องการที่จะพัฒนาเมืองอย่างไร และเราจะสามารถนำเครื่องมือการพัฒนาเมืองที่มีอยู่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ให้ตอบโจทย์ความต้องการในการพัฒนานี้ได้อย่างไร



3. ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการศึกษา



DESIGN THINKING

เริ่มดำเนินการศึกษาตั้งแต่เดือนธันวาคม 2561 โดยช่วงแรกดำเนินการทั้งการสำรวจข้อมูล
พฤติกรรมของพื้นที่จังหวัดระนองและจังหวัดชุมพร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่อยู่ในแผนการพัฒนา
ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ (Southern Economic Corridor) และลงพื้นที่ภาคสนามเพื่อ
เลือกพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับการศึกษา ด้วยข้อจำกัดด้านกำลังคน งบประมาณ และเวลาใน
การศึกษา ทีมงานจึงตัดสินใจเลือกพื้นที่อำเภอเมืองระนอง เป็นกรณีศึกษาเพียงพื้นที่เดียว
เพื่อให้สามารถเจาะลึกการศึกษาได้มากขึ้น

Empathize



- เลือกพื้นที่ศึกษาและกำหนดผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ (Stakeholder identification) โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน
- ศึกษาปัญหาของพื้นที่ ลงสำรวจพื้นที่ 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 สอบถามจากหน่วยงานภาครัฐ และครั้งที่ 2 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 54 คน จาก 4 กลุ่ม รวมทั้ง ทดสอบบริการรถยนต์สาธารณะในพื้นที่ (รถไม่) ให้สัมผัสประสบการณ์จริง เพื่อระบุปัญหาในเชิงลึก

01

ม.ค.-เม.ย.

02

เม.ย.-พ.ค.

03

พ.ค.-มิ.ย.

04

มิ.ย.-ธ.ค.

Prototype



- จัดทำภาพอนาคตที่เป็นไปได้ของเมืองระนองในรูปแบบ Infographic ที่เข้าใจง่าย

Test



Ideate

- สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ
- วิเคราะห์และสร้างหลักการพัฒนาเมืองระนอง (Guiding Principles)
- ค้นหาแนวทางการพัฒนา
- พัฒนาภาพอนาคตที่เป็นไปได้ (Scenario Analysis)
- สอบถามความเห็นต่อภาพอนาคตที่เป็นไปได้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 95 คน โดยใช้แบบสอบถาม
- นำความเห็นมาปรับปรุงภาพอนาคตให้สอดคล้องกับความต้องการของคนระนองมากขึ้น
- พัฒนาแนวทางการพัฒนาเมืองตามภาพอนาคตที่ปรับปรุงแล้ว
- พัฒนาข้อเสนอการดำเนินงานในระยะต่อไป

ระนองเมืองท่องเที่ยวขวัญใจมหาชน

[illegible]

↳ GPP ภาคการท่องเที่ยว
 ↳ จำนวนนักท่องเที่ยว
 ↳ ค่าใช้จ่ายนักท่องเที่ยวต่อหัว

ค.ศ. 2582



2.7 ล้านคน
(3,400 บาท/คน)

NEW
LANDMARK



การพัฒนาที่ดิน
เพื่อใช้ประโยชน์

! ความท้าทาย:

A bar chart with three bars of increasing height. A large dollar sign (\$) is positioned above the first bar.



A



คนเยอะขึ้น
กิจกรรม
หลากหลายขึ้น

52

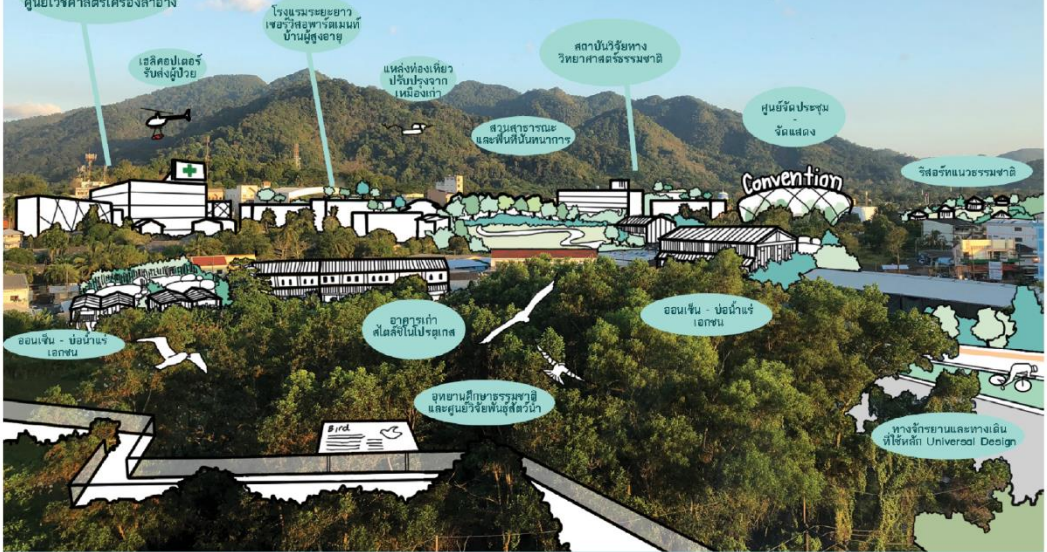
ฉากทัศน์เมืองระนอง:

ระนองเมืองแห่งธรรมชาติและสุขภาพ

“พูดถึงระนองต้องพูดถึงธรรมชาติที่ยังสมบูรณ์

ป่าชายเลน ป่าสวน ภูเขา ทะเล น้ำตก แม่น้ำ แดมยังมีวิถีชีวิต slow life

เหมาะกับการมาพักผ่อน ฟันฟูร่างกาย และเกษียณอายุ”



ประโยชน์

GPP ภาคการท่องเที่ยว
จำนวนนักท่องเที่ยว
ค่าใช้จ่ายนักท่องเที่ยวต่อหัว

2562

คาดการณ์ 2582



GPP ท่องเที่ยว
4,700 ลบ.



GPP ท่องเที่ยว
18,175 ลบ.



1.07 ล้านคน
(2,000 บาท/คน)



1.6 ล้านคน
(4,600 บาท/คน)

เน้นตลาดนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม



ผู้สูงอายุ



นักกีฬา



นักศึกษา
ธรรมชาติ



นัก

วิทยาศาสตร์

การต่อยอดจากพื้นฐานทรัพยากร
(ป่าบก ป่าชายเลน แม่น้ำ ทะเล)

เน้นการพัฒนาสาธารณสุข ที่พักระยะยาว บ่อน้ำแร่ จุดศึกษาธรรมชาติ



โรงพยาบาลเฉพาะทาง
ศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู



บ่อน้ำแร่เอกชน
คุณภาพสูง



พื้นที่สาธารณะ
ทางจักรยาน



โรงแรม บ้านพัก
ระยะยาว



แหล่งเรียนรู้
ด้านวิทยาศาสตร์



การศึกษา
ประชุมวิชาการ
ด้านวิทยาศาสตร์



การเพิ่มมูลค่า
ผลิตภัณฑ์
ประมง



ทางจักรยาน

ประชาชนได้ประโยชน์ด้านคุณภาพชีวิต



คุณภาพ
บริการสาธารณสุข



ธรรมชาติสมบูรณ์
สภาพแวดล้อมดี



วิถีชีวิตดั้งเดิม



คุณภาพ
การศึกษา

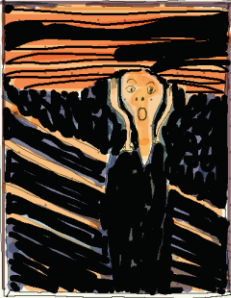


RA
NONG
เป็นการต่อยอด
จากอัตลักษณ์
เมืองระนอง



ความท้าทาย: การประชาสัมพันธ์ ความต้องการในการลงทุน
เพื่อปรับนักท่องเที่ยวจำนวนมาก

Edvard Munch - The Scream



Some Lessons ...



We can destroy ourselves and our urban quite easily with our ignorance and selfishness



You never change things by fighting the existing reality. To change something, build a new model that make existing model obsolete. (R. Buckminster Fuller)

How does Aristotle design his city state or polis?
Aristotle would have been horrified by modern city in which our population have always stay in their things are run.

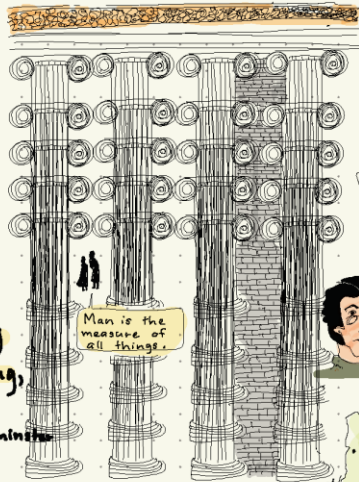
The New Social Contract

แนวทางที่เราใช้จัดการกับโลกและเมืองยังไม่ดีพอ เราต้องหาถูกท่าและ Social Contract ใหม่ แนวทางใหม่ที่มีสำคัญคือ

Social foundation of inclusive, broad based prosperity

The Challenges : the Urban and its Eco System

ภัยที่ระบบเศรษฐกิจตลาดเสรี ต้นทุนทางสังคมและ ต้นทุนทางสิ่งแวดล้อม มีได้ถูกนำมาคิดเป็นส่วนหนึ่งในแบบจำลองทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน แต่คิดจำเป็นโลกทัศน์ที่ใดมาเป่ต่าง แม้จำบัยของตามพิสัยพันธ์จึงสังคม ก็ถูกมองในลักษณะเดียวกัน สังคมที่เมืองโตกับ ผลกระทบกระเทือนต่อระบบเศรษฐกิจ ย่อมคงพอเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อไม่หยุดยั้ง ผลักไ้ของธุรกิจได้มาจากต้นทุนของสาธารณะ ในรูปของภาระหนี้สินโทรคมนาคม สิ่งแวดล้อมและของตกต่ำของคุณภาพชีวิตโดยทั่วไป โดยโยนภาระไว้กับอนุชนรุ่นถัดไป ระบบเช่นนี้ไม่สามารถดำรงได้ข่มยั้งยืน การแก้วิกฤเพื่อหาจุดสมดุลทางนิเวศวิทยาเกิดขึ้นในช่วงระหว่างจัดการกับวิกฤตที่ระบบสามารถทนทานได้ (tolerant limit) อันตรายที่หาบองธรรมให้เกิดความกดดันสังคมได้ตลอดเวลา ถ้าการแก้วิกฤตจะเกินขีดจำกัด ระบบไม่สามารถปรับสภาพรรมมาได้อีกต่อไป



Maquiavelli



Men will always behave like villains towards you, unless they are under some compulsion to be honest.

Man is the measure of all things.



Aristotle (384-322) introduced analytic logic like 'happening' to help us understand how little freedom we have to think more political ideas for a more social contract.

Let's go beyond
• Environmental Management
• Sustainable Development which place human at the central core.

Smart City

ใช้เทคโนโลยี IT, IOT ออกแบบระบบการบริหารจัดการเมือง จรจรไฟฟ้า น้ำประปา ระบบน้ำ ขยะ ระบบสารสนเทศเมือง

Resource Revolution

แนวทางที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร คือ 1. นวัตกรรมสีเขียว 2. เพิ่มความเข้มแข็ง 3. กำจัดขยะอันตราย 4. ยับยั้งการเติบโตของเทคโนโลยี

Deep Ecology

ในสิ่งแวดล้อมเป็นศูนย์กลางในการดำรงชีวิตในเมือง ขอบรับว่าสิ่งแวดล้อมและสังคมเป็นต้นทุนการบิลิตและการบริโภค

PROJECT 3

การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม (SMEs Promotion System Reform)



อ่านฉบับเต็มได้ที่...



SCAN ME

การพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs Promotion System Reform)

กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน



1. เป้าหมาย

- ทบทวนปัญหาและความต้องการของ SMEs รวมถึงกลไกการให้ความช่วยเหลือของภาครัฐที่สนับสนุนการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ของ SMEs เพื่อให้ SMEs สามารถพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น

2. วัตถุประสงค์

- ค้นหาความต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐที่แท้จริงของ SMEs
- ค้นหาปัญหาในการให้ความช่วยเหลือ SMEs ของภาครัฐ
- ออกแบบระบบการให้ความช่วยเหลือ SMEs ที่มีประสิทธิภาพ



3. ความท้าทาย

- การเข้าถึงมาตรการส่งเสริมด้านต่างๆ จากภาครัฐของ SMEs
- การส่งเสริม SMEs ของภาครัฐไม่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการ
- การส่งเสริม SMEs ตามภารกิจของหน่วยงานขาดการเชื่อมโยง และส่งต่อการให้ความช่วยเหลืออย่างเป็นระบบ

4. ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการศึกษา



DESIGN THINKING



บทวนวรรณกรรมและรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น (Literature Review & Team discussion)

01

- รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบการวิเคราะห์ รวมทั้งศึกษาทำความเข้าใจเครื่องมือต่าง ๆ ตามแนวทาง Design Thinking (DT) สำหรับใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์ประเด็นปัญหา SMEs ในขั้นตอนต่อไป
- พูดคุยแลกเปลี่ยนในทีม เพื่อตกผลึกความรู้ กำหนดกลุ่มเป้าหมายและทิศทางการทำงานระยะต่อไป

ม.ค.-ก.พ.



เก็บข้อมูลภาคสนาม (Stakeholder discussion)

- ทารือกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ SMEs จำนวนทั้งสิ้น 19 ราย ประมวลผลและจัดทำข้อมูลเป็น Persona และ Journey Map

มี.ค.-พ.ค.

02



03

วิเคราะห์ข้อค้นพบสำคัญ (Key Findings) จัดทำข้อเสนอแนะ (Ideate) และนโยบายต้นแบบ (Prototype)

- นำเครื่องมือและกระบวนการ DT มาปรับใช้ในการจัดทำข้อเสนอแนะ เช่น User Mapping /Opportunity Identification เป็นต้น

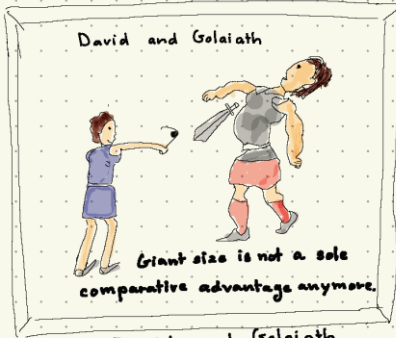
มี.ย.-ก.ค.





โดยสรุป การวิเคราะห์เพื่อออกแบบนโยบายพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่งให้มีความชัดเจน ตรงประเด็น และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงนั้น ไม่สามารถใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เพียงเครื่องมือเดียวได้ จำเป็นต้อง**ปรับใช้หลายเครื่องมือหรือหลายแนวทางประกอบกัน** เนื่องจากประเด็นการพัฒนาแต่ละประเด็นมีความเกี่ยวโยงกันหลายมิติ และเกี่ยวพันกับผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม อีกทั้งยังมีความลึกซึ้งของสภาพปัญหาที่เกิดจากบริบทต่างๆ อีกมากมาย อย่างไรก็ตามเนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ และบุคลากร การทดลองใช้เครื่องมือ Policy Lab ของ สศช. เพื่อออกแบบนโยบายการพัฒนาประเทศในครั้งนี้ แต่ละทีมงานจึงเลือกใช้เพียงแนวทาง Design Thinking เป็นแนวทางหลักในการศึกษาวิเคราะห์ มีบางกลุ่มที่ใช้เครื่องมือ Foresight มาประกอบการวิเคราะห์ด้วย และในอนาคตหาก สศช. จะใช้เครื่องมือ Policy Lab ในการจัดทำนโยบายต่าง ๆ ควรจะมีการประยุกต์ใช้เครื่องมืออื่นๆ ที่เหมาะสมกับการศึกษาในแต่ละประเด็นการพัฒนานั้น นอกเหนือจาก Design Thinking ด้วย เพื่อให้การศึกษาและกำหนดนโยบายมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

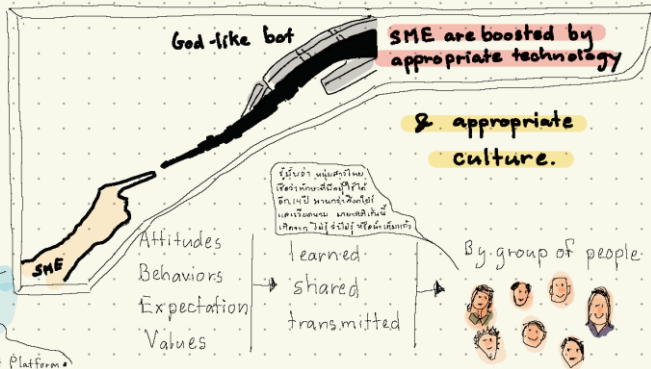
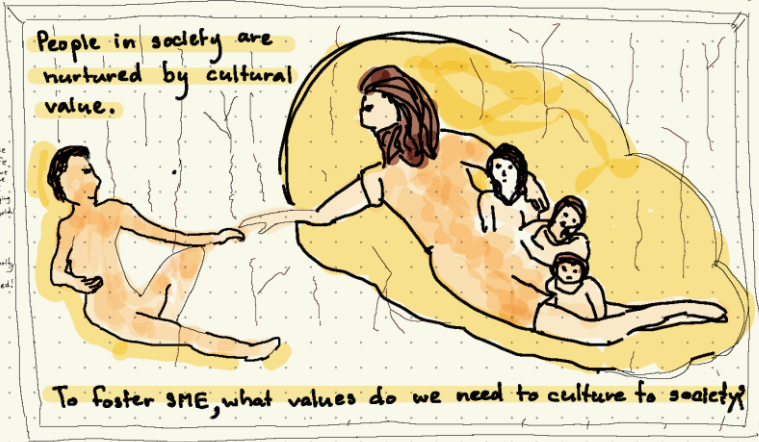
SME and pro SME society



David and Goliath

If we want a strong society, we need to foster SME for SME is the base of society.

Therefore, SME Team struggles to boost SME by learning to boost society to promote SME.





1 สังคมรวมพลัง
สนับสนุน ประกับ
ประกอบผู้ประกอบ
การรายย่อย
รายใหม่เสนอ
2 สังคมกำกับ
ภาครัฐ ภาครัฐทุน
ระบบการเงิน
SME

ถ่ายทอดเทคโนโลยี

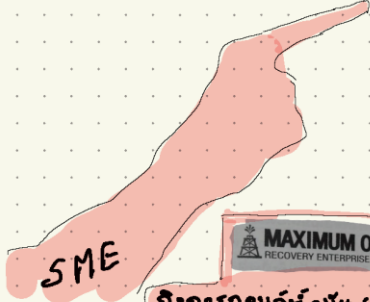
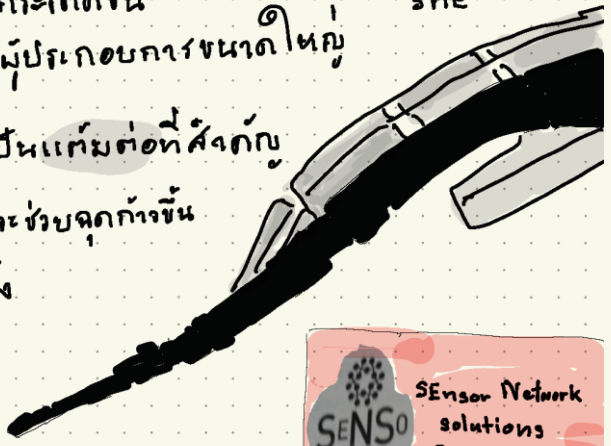
SME อาจก้าวกระโดดขึ้น

เทียบขึ้นกับผู้ประกอบการขนาดใหญ่

เทคโนโลยีเป็นแต้มต่อที่สำคัญ

สุดแต่สังคมจะช่วยผลักดันขึ้น

หรือปล่อยทิ้ง



SENSO
Sensor Network solution
ให้บริการเครือข่ายเซ็นเซอร์แบบบูรณาการ พร้อม
อินเทอร์เฟซขนาดใหญ่สำหรับ
ข้อมูลขนาดใหญ่ และเครือข่าย
คลาวด์ที่รองรับการเข้าถึงตามต้องการ

LITE
LIGHTWEIGHT INNOVATION TECHNOLOGY ENGINEERING
บริษัทผลิตเสียบ
การนอน ที่มีภา
ห่อหุ้มด้วยพลาสติก
ออลิฟินัม เพื่อใช้
ผลิตรถยนต์ รถ
บรรทุก เครื่องบิน

ERGO
EFFICIENT RESILIENT GRID OPERATOR
ผู้จัดการโครงข่ายไฟฟ้า
ที่มีประสิทธิภาพและช่วยให้เกิด
ความมั่นคงของระบบไฟฟ้าด้วย
การเพิ่มอุปทานและลดอุปสงค์
ตามต้องการ

GOV
Government Operations Verified

บริษัทพัฒนาผลิตภัณฑ์
ของรัฐบาล Government
Operation Verified
60% บริษัทที่จัดหารัฐบาล
ใช้ผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีนี้
ในการดำเนินงานที่สำคัญ
ในบริษัท บริการสาธารณะ หน่วยงานราชการ เป็นต้น

GROW
Global Recovery of Waste
บริษัทเหนือ
ไร้ที่ทิ้งขยะ
รักษาสิ่งแวดล้อมสูง จากการบริหาร
ของเสียทั่วโลก

MAXIMUM OIL
RECOVERY ENTERPRISE
กิจการกู้คืนน้ำมัน 60-70%
จากแหล่งผลิต

basic
บริษัทจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์
เครื่องสำอางและเครื่องสำอางค์
และเครื่องสำอางค์ที่มีคุณภาพ
เช่น น้ำยาล้างจาน สบู่ล้างจาน
สเปรย์ฉีดกระจก ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด
ผลิตภัณฑ์ดูแลผิว ผลิตภัณฑ์ดูแลผม
ผลิตภัณฑ์ดูแลเล็บ ผลิตภัณฑ์ดูแลผม

EASY
บริษัท
เข้าอุปกรณ์
และเครื่องจักร
เช่น รถขุด รถไถ



4

ถอดบทเรียนการทำ “Policy Lab” ของ สศช.

ด้านกระบวนการศึกษา ตามแนวทาง Design Thinking



01

ข้อจำกัดของแนวทาง Design Thinking ในการจัดทำนโยบายสาธารณะ

เนื่องจากกระบวนการ Design Thinking (DT) ถูกใช้เพื่อการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นส่วนใหญ่ โดยเน้นตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้เป็นหลัก ซึ่งช่วยในการวิเคราะห์ความต้องการหรือปัญหา (Needs & Pain points) ระดับจุลภาค (Micro) จึงสามารถช่วยให้การออกแบบนโยบายการพัฒนาประเทศในลักษณะห้องปฏิบัติการนโยบาย (Policy Lab) ได้ผลลัพธ์ที่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม ได้มากกว่านโยบายแบบ One-size-fit-all อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศมีความซับซ้อนและเกี่ยวพันกันหลายมิติ การดำเนินการในส่วนใดส่วนหนึ่งจะส่งผลกระทบในวงกว้างในมิติอื่น ๆ ได้ จำเป็นต้องนำเครื่องมือการวิเคราะห์นโยบายอื่น ๆ เช่น การวิเคราะห์และสร้างฉากทัศน์ (Scenario Analysis) การวิเคราะห์เชิงระบบ (System Dynamics) โดยจะต้องมีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งในลักษณะของข้อมูลสถิติ ข้อมูลการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างกฎหมาย และกลไกการบริหารงานภาครัฐฯ มาใช้ประกอบการวิเคราะห์เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจลึกซึ้งถึงสภาพปัญหาของประเด็นการพัฒนาที่แท้จริง และวิเคราะห์เชิงระบบในองค์รวมได้อย่างลุ่มลึก





02

ควรใช้เวลาลงพื้นที่ และวิเคราะห์ข้อมูล เชิงลึกให้มากขึ้น

ทุกทีมยังคุ้นชินกับการทำงานจัดทำนโยบาย
ในลักษณะเดิมที่เริ่มจากการหาและศึกษา
ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อมูล
สถิติ ข้อมูลนโยบาย หรือการศึกษาวิจัยที่
เกี่ยวข้อง ในขณะที่แนวทางการทำงานแบบ
DT จะเริ่มจากการทำความเข้าใจ pain point
ของผู้มีส่วนได้เสียก่อน ดังนั้น การดำเนินงาน
ในช่วงต้นทีมงานจึงค่อนข้างจะใช้เวลานาน
มากกับการศึกษาข้อมูล และมีเวลาจำกัดใน
การลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล ส่งผลให้มีเวลาที่ใช้
ในการวิเคราะห์และเสนอแนะเชิงนโยบาย
น้อยด้วย นอกจากนี้ ทีมงานยังไม่คุ้นชินกับ
การเสนอความคิดที่แตกต่างไปจากแนวปฏิบัติ
เดิม ๆ และหากมีแนวคิดใหม่ ๆ ก็ไม่มีความ
มั่นใจในการเสนอแนะ ด้วยเกรงว่าจะเป็นไป
ไม่ได้

03

ปัญหาของ กระบวนการอบรม

- จำนวนครั้งการอบรมถี่เกินไป โดยเฉพาะ
ช่วงที่ทีมงานต้องลงพื้นที่เก็บข้อมูล
สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการ
เรียนในครั้งถัดไป จึงควรมีการขยาย
ช่วงเวลาให้ลงพื้นที่ ก่อนมีการเรียน
กระบวนการขั้นต่อไปที่เพียงพอ
- ทีมงานผู้สอน ที่เป็น Facilitator ของแต่ละ
ทีม แม้ว่าจะมีความเชี่ยวชาญในการใช้
กระบวนการ DT แต่ยังไม่มีความประสพการณ์
การใช้ออกแบบนโยบายสาธารณะ จึงยังไม่
สามารถให้คำปรึกษาหรือชี้แนะแนวทางให้
ทีมงานเข้าใจได้อย่างชัดเจนในช่วงแรก
ทำให้กระบวนการเรียนรู้ขาดความเข้มข้น
ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมการอบรมน้อยลง
เนื่องจากไม่แน่ใจว่าจะได้นโยบายที่จะ
สามารถนำไปใช้ได้ อย่างไรก็ตาม ในช่วงหลัง
Facilitator ได้พยายามปรับปรุงการทำ
หน้าที่ได้ดีขึ้น เช่น หาตัวอย่างมาช่วยให้
เข้าใจมากขึ้น แนะนำการใช้กระบวนการ
และเครื่องมือที่เจาะจงสำหรับแต่ละทีมช่วย
ให้ทีมใช้ findings มาคิดงานต่อได้ เป็นต้น

- **Facilitator** ควรให้คำแนะนำ อธิบายแนวทางการดำเนินการ และยกตัวอย่างการใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน เช่น ขั้นตอน Empathized ควรแนะนำเรื่อง การเตรียมชุดคำถาม การทำ Journey Map แบบคร่าว ๆ ก่อนการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การเก็บข้อมูลมีประสิทธิภาพด้านงบประมาณและเวลามากขึ้น ทั้งยังลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาดในการเก็บข้อมูลที่ไม่ตรงจุดได้ นอกจากนี้ วิทยากรควรแนะนำแนวทางการอธิบายหรือนำเสนอ Prototype เชิงนโยบายต่อประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียเป็นขั้นตอนอย่างละเอียดและชัดเจน เนื่องจากประเด็นนี้เป็นประเด็นอ่อนไหว

ด้านการจัดตั้ง โครงสร้างและระบบ การบริหารงาน ของทีมงาน

01

โครงสร้างทีมงาน

โครงสร้างทีมงานประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากหลายกอง ซึ่งทีมงานแต่ละคนมีภาระงานประจำในกอง ของตนที่ต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว แต่ภารกิจของคณะทำงานในครั้งนี้ มีลักษณะเป็นงานเฉพาะกิจ (Ad-hoc) จึงเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นของทีมงาน ส่งผลให้สมาชิกในทีมมักไม่สามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือการประชุมได้ครบทุกคน ทำให้มีความเข้าใจในเนื้อหาที่ไม่ต่อเนื่อง ต้องสื่อสารและทำความเข้าใจซ้ำ ๆ หลายครั้ง เพื่อสร้างความเข้าใจในผลลัพธ์การทำงานที่ตรงกันของทุกคนในทีม และบางครั้งยังเกิดการโต้แย้งในข้อสรุปของทีมงานที่เคยตกลงกันได้ จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน นอกจากนี้ ในขั้นตอนของการเก็บข้อมูลภาคสนามพบว่า จำนวนสมาชิกที่สามารถเข้าร่วมได้ก็มีจำกัด

02

หัวหน้าทีม

หัวหน้าทีมทุกทีมเป็นผู้บริหารทำให้ไม่มีเวลาในการกำกับและบริหารการทำงานของทีมได้อย่างเต็มที่ ทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละทีมต้องพยายามขับเคลื่อนการทำงานไปเองเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

03

การบริหารจัดการทีม

การคัดเลือกสมาชิกในทีมและหัวหน้าทีม (Team Leader) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้งานบรรลุผลได้อย่างราบรื่น โดยพื้นฐานของสมาชิกในทีมควรเป็นคนเปิดกว้าง พร้อมเรียนรู้ และลองเรียนรู้ที่จะปรับใช้วิธีการใหม่ ๆ และทำงานร่วมกันในลักษณะ Constructive ส่วน Team Leader ควรเป็นคนที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ เป็นอย่างดี คิดเป็นระบบ เปิดรับความคิดเห็น มีทักษะในการสื่อสารและถ่ายทอดองค์ความรู้

บริหารจัดการงาน/แบ่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กล้าตัดสินใจในทิศทางการทำงานของทีม และมีความรับผิดชอบในการขับเคลื่อนงานให้สำเร็จ

04

ขาดระบบแรงจูงใจในการทำงาน

การมาทำงานภารกิจ policy lab ไม่มีการวางระบบแรงจูงใจหรือระบบการให้คุณให้โทษอย่างเป็นทางการให้กับสมาชิก รวมทั้งไม่ได้รับการสนับสนุนหรือให้ความสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงเท่าที่ควร ส่งผลให้สมาชิกทีมบางคนไม่ให้ความสำคัญในการทำงานในทีมมากนัก



05

ข้อจำกัดด้านเครื่องมือและงบประมาณ

ผู้บริหารไม่ได้มีการเตรียมการงบประมาณสนับสนุนไว้เป็นการเฉพาะ จึงเป็นข้อจำกัดสำหรับการดำเนินการในบางขั้นตอนที่ต้องมีค่าใช้จ่าย เช่น กรณีการศึกษาการพัฒนาเมืองจังหวัดระนอง มีค่าใช้จ่ายในการเดินทางและที่พักในการเก็บข้อมูลในพื้นที่ และต้องมีการจัดประชุมหารือกลุ่มย่อย (Focus Group) อย่างไม่รู้ก็ตาม ทีมงานได้มีการบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ เช่น

ขั้นตอนการ test ทีมงานได้ปรับเปลี่ยนวิธีการจากการลงพื้นที่ไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นต่อภาพอนาคตเมืองระนอง มาใช้วิธีการทำ online questionnaire เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย หรือการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย ทีมงานใช้วิธีแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มละ 2 คน เพื่อสัมภาษณ์ในหลายรูปแบบ และเพิ่มโอกาสสัมภาษณ์ให้ได้จำนวนตัวอย่างมากที่สุด และใช้เวลาในการลงพื้นที่น้อยที่สุด เป็นต้น

ด้านพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง กระบวนการนโยบาย

ทีมงานส่วนใหญ่ขาดประสบการณ์ในการศึกษาวิจัยเชิงนโยบายอย่างแท้จริง ทำให้ต้องเสียเวลาในการวางแผนแนวทางการทำงาน และกำหนดกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) และทุกทีมจะพยายามเริ่มการทำงานด้วยการหาข้อมูลมากมาย ทำให้เสียเวลาในการหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) และพยายามมุ่งเน้นศึกษาทำความเข้าใจข้อมูล เพื่อปูพื้นฐานองค์ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ก่อน โดยเฉพาะเรื่องที่เป็นประเด็นใหม่ เช่น Future of Work จึงเกิดความล่าช้าในการทำงานช่วงต้น





5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปและข้อเสนอแนะ



การริเริ่มการศึกษาวิเคราะห์นโยบายโดยใช้
กระบวนการ Policy Lab นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี
ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดทำนโยบาย

การริเริ่มการศึกษาวิเคราะห์นโยบายโดยใช้กระบวนการ Policy Lab นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดทำนโยบายที่ สศช. เคยดำเนินการมาในอดีต ซึ่งทำให้ทีมงานได้เรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ในการวิเคราะห์นโยบาย คือ Design Thinking ที่ทำให้เข้าใจประเด็นปัญหาที่แท้จริงและพิจารณาหาแนวทางการแก้ปัญหาหรือแนวทางการพัฒนาที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการทดลองใช้กระบวนการ Policy Lab ในครั้งนี้ เป็นการริเริ่มโดยไม่ได้มีการเตรียมการมาก่อน จึงทำให้ประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ซึ่งทีมงานแต่ละทีมได้ช่วยกันแก้ไขปัญห ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ จนในที่สุดสามารถดำเนินการศึกษาจนได้ผลการศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนด จากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาในครั้งนี้ ทีมงานจึงขอเสนอข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์สำหรับการใช้ Policy Lab ในการศึกษาและจัดทำนโยบายการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ของ สศช. ในอนาคต ดังนี้

ด้านการจัดตั้งทีมงาน

1 ควรกำหนดหัวหน้าทีมที่มีประสบการณ์ด้านการทำวิจัยเชิงนโยบายหรือมีความเข้าใจในกระบวนการนโยบายสาธารณะ (Public Policy Process) มากพอสมควร เพื่อให้สามารถชี้แนะแนวทางการทำงานของทีมงานทั้งในด้านเนื้อหาสาระและกระบวนการศึกษาวิจัยได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ หัวหน้าทีมไม่ควรเป็นระดับผู้อำนวยการกอง เนื่องจากมีภาระด้านการบริหารมากเกินไปจนไม่มีเวลาดูแลการทำงานของทีมงาน หัวหน้าทีมอาจเป็นระดับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะมีเวลาให้กับการศึกษาวิจัยมากกว่า อย่างไรก็ตาม ควรให้อำนาจ (authority) แก่หัวหน้าทีมให้สามารถบริหารจัดการสมาชิกทีมงานที่มาจากกองหรือส่วนงานต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ด้วย

2

การคัดเลือกสมาชิกที่มาเป็นทีมงาน ควรคัดเลือกโดยมีสัดส่วนของผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในประเด็นที่จะศึกษานั้นๆ และผู้ที่มีพื้นฐานด้านกระบวนการวิจัยนโยบายสาธารณะ (แม้ว่าจะไม่มีความรู้ลึกซึ้งในเรื่องที่ศึกษา) และสมาชิกควรทำงานเป็นทีมได้ รวมทั้งมี mindsets ที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น ไม่ดื้อนสรูปหรือดัดสิน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และยินดีปรับเปลี่ยนความคิดตามผลการศึกษาที่เปลี่ยนไป



3

หาก สศช. วางแผนจะให้มีการศึกษาเพื่อจัดทำนโยบายตามแนวทาง Policy Lab เป็นประจำทุกปี ควรมีการเตรียมงบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในการลงพื้นที่เก็บข้อมูลทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด การจัด Focus Group และการจัดทำเอกสารต่างๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว

4

ผู้บริหารสายงานและผู้บริหารระดับกอง ควรให้ความสำคัญกับการทำงานของทีม Policy Lab โดยควรมีการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่มาร่วมทำงานเป็นทีมงาน Policy Lab อย่างเหมาะสม เนื่องจากเจ้าหน้าที่กลุ่มนี้มีภารกิจงานประจำที่รับผิดชอบอยู่ในแต่ละกอง ในขณะเดียวกันก็มีการะงานเพิ่มในส่วนของการทำงานทีม Policy Lab ดังนั้นควรมีการกำหนดอย่างชัดเจนร่วมกันในระดับผู้บริหารในการพิจารณาให้ค่างานที่เพิ่มขึ้น หรือมีระบบการตอบแทนพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่กลุ่มนี้ด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

ด้านการพัฒนาเครื่องมือต่างๆ ในการศึกษาตามแนวทาง Policy Lab



เนื่องจาก Policy Lab เป็นแนวทางที่สามารถนำมาใช้ในการศึกษาในทุกขั้นตอนของกระบวนการนโยบาย ทั้งการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) การขับเคลื่อนนโยบาย (Policy Implementation) และการติดตามและประเมินผลนโยบาย (Policy Monitoring and Evaluation) ซึ่งในการดำเนินการศึกษาสามารถใช้เครื่องมือหรือแนวทางการวิเคราะห์ที่หลากหลาย โดยอาจใช้หลายเครื่องมือในแต่ละการศึกษาก็ได้ ที่ผ่านมา สศช. ได้เน้นการใช้เครื่องมือ Design Thinking ในการศึกษา Policy Lab โดยใช้ในขั้นตอนการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) เป็นหลัก หาก สศช. มุ่งหมายจะพัฒนาทักษะการวิเคราะห์หรือวิจัยนโยบายสาธารณะโดยใช้แนวทาง Policy Lab ต่อ จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้



1

ทดลองใช้ Policy Lab ในขั้นตอนอื่นของกระบวนการนโยบายด้วย กล่าวคือ ขั้นตอนการขับเคลื่อนนโยบาย (Policy Implementation) และขั้นตอนการติดตามและประเมินผลนโยบาย (Policy Monitoring and Evaluation) เพื่อให้เรียนรู้ประสบการณ์ในการดำเนินการที่จะแตกต่างไปจากขั้นตอนการกำหนดนโยบาย อย่างไรก็ตามควรมีการวางแผนการดำเนินงานโดยรอบคอบก่อนและเลือกใช้เครื่องมือการศึกษาที่เหมาะสม

2

การทดลองใช้เครื่องมือการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะแบบใหม่ ๆ นอกเหนือจาก Design Thinking เช่น Strategic Foresight (ซึ่งมีหลายเครื่องมือ) System Dynamics หรือ Participatory Action Research (PAR) เป็นต้น ทั้งนี้ อาจจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นให้กับทีมงานก่อน เพื่อปรับระดับความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือต่าง ๆ ให้ตรงกัน ก่อนจะเริ่มดำเนินการศึกษา



THE LAST SUPPER

Jesus tried to save the world, but ended up with being crucified finally



MONA LISA

Why learn about change.



Great solutions can fail if the society isn't ready.

Oh!



For success, you need people who are committed and engaged



As launching policy lab test at NESDC office, Future of Work Team found that it lacked an incentive to make team in horizontal line of command work; while Urban and SME Team got stuck in ideate proceeding.



นกอินทรีอิง อัลนาทรอส์
นกที่กางปีกได้กว้างที่สุด

จัน เรดกูร่าบูนัง
ต้นไม้ที่สูงที่สุด

หมีขั้วกลางธรรมดาและ หมีแอสคอม ไม่ใช่มารมี
แต่เป็นต้นของสรรพชีวิตบนดาวโลกแห่งนี้
หลายชีวิตและอาณาจักรอื่นต่าง ๆ บนพื้นดิน
ผู้ดูแลโลกกับมนุษย์ที่แทบจะหายไป

กบสามพันปี *Paedophryne amauensis*
สัตว์ที่มีการดักค้นหาค้นพบมีขนาดเล็กที่สุด

แมลงหางดีด
Deep Cave

อาศัยอยู่ในถ้ำที่ลึกที่สุด

ตอกลีคลีน้าอเมซอน
หนึ่งในพืชน้ำที่มีขนาดใหญ่ที่สุด

ปลาหิลาคาเตนน
สายพันธุ์สัตว์ที่เก่าแก่ที่สุด

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

(Office of the National Economic and Social Development Council: NESDC)

962 ถนนกรุงเกษม แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ 10100

โทรศัพท์ 0 2280 4085

โทรสาร 0 2281 3938

Email pr@nesdc.go.th

www.nesdc.go.th



สภาพัฒน์ Update



สภาพัฒน์



สภาพัฒน์