



รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจ
ภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืน
ให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ: จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
(Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

จัดทำโดย

สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สารบัญ

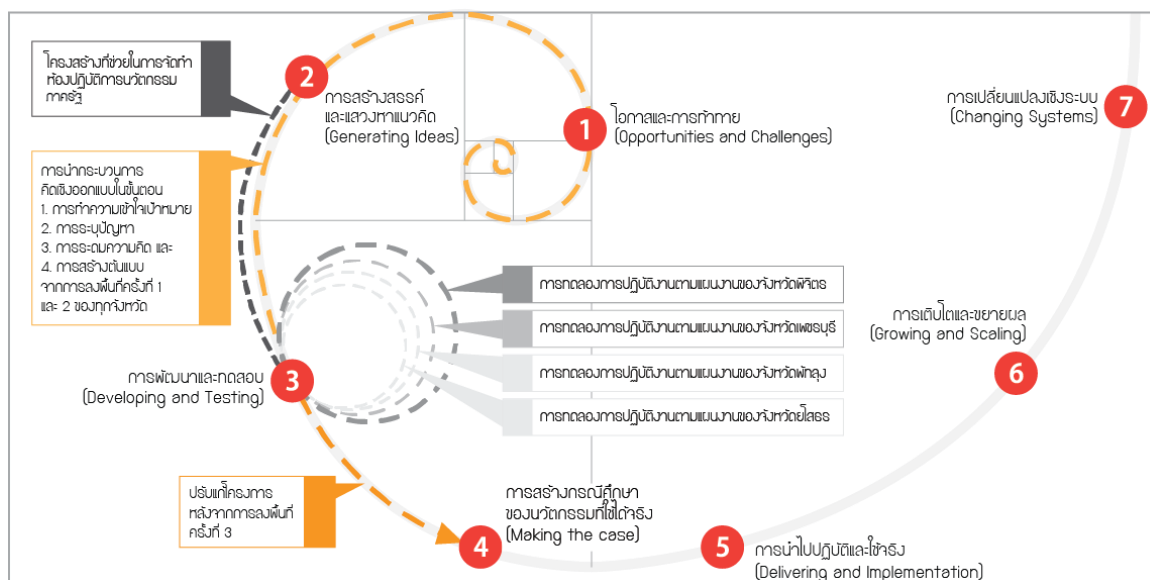
บทสรุปผู้บริหาร	๗
1. รายงานสรุปผลการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่	๗
2. ข้อเสนอเชิงปฏิบัติในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่.....	๙
1. รายงานสรุปผลการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่	1
1.1 ผลลัพธ์ในเชิงกระบวนการ	8
1.2 ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน	17
1.2.1 จังหวัดปิจิตร	17
1.2.2 จังหวัดเพชรบุรี.....	39
1.2.3 จังหวัดพัทลุง	63
1.2.4 จังหวัดยโสธร.....	86
2. ข้อเสนอเชิงปฏิบัติในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่.....	106
3. ข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่.....	112
รายการอ้างอิง	118

บทสรุปผู้บริหาร

1. รายงานสรุปผลการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่นำร่อง 4 จังหวัดอันได้แก่ 1) อำเภอดงหลวง จังหวัดพิจิตร ในประเด็นสังคมผู้สูงอายุ 2) อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี ในประเด็นการท่องเที่ยวชุมชน 3) อำเภอ เลิงนกทา จังหวัดยโสธร ในประเด็นเกษตรอินทรีย์ และ 4) อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง ในประเด็นวิสาหกิจชุมชน โดยได้ใช้เครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบเข้าไปสร้างให้เกิดการระดมความคิดเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางสังคมเพื่อแก้ไขปัญหา

ผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน 5 เดือนที่ผ่านมาเกิดขึ้นใน 2 ระดับ กล่าวคือ ผลลัพธ์ในเชิงกระบวนการ คณะที่ปรึกษาได้สร้างต้นแบบที่มนวัตรที่ปรึกษาที่ผ่านการอบรมกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อนำเครื่องมือไปใช้ในการแก้ไขปัญหาสังคม โดยทีมงานวัตรที่ปรึกษาดังต้นแบบนี้ ได้ผ่านการทดสอบด้วยการลงพื้นที่ทำงานจริงถึง 3 ครั้งในพื้นที่นำร่อง 4 จังหวัด ซึ่งผลจากการอบรมสะท้อนให้เห็นว่า นวัตรที่ปรึกษาสามารถถ่ายทอดกระบวนการคิดเชิงออกแบบ มีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการใช้เครื่องมือเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี จึงกล่าวได้ว่า ทีมวัตรที่ปรึกษาเป็นนวัตรกรรมที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อปิดช่องว่างในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้อย่างตรงจุด โดยผลการทำงานระหว่างภาครัฐ ท้องถิ่นและประชาชน รวมไปถึงดึงความร่วมมือจากองค์กรเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง นอกจากนั้นแล้วคณะที่ปรึกษาได้สร้างต้นแบบโครงสร้างห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเพื่อเป็นต้นแบบนำร่องในการจัดทำโครงการที่ขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรม ซึ่งเป็นต้นแบบที่รอการทดสอบเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมต่อไป โดยระยะของนวัตกรรมภาพรวมของโครงการอยู่ระหว่างระยะการสร้างสรรค์และแสวงหาแนวคิดกับระยะการพัฒนาและรอการทดสอบ



รูปแบบภาพระยะการเกิดนวัตกรรมของการดำเนินการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

(Government Innovation Lab)

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | ข

ผลลัพธ์ในระดับที่ 2 เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม ซึ่งคณะที่ปรึกษาได้ร่วมกับคณะทำงานในพื้นที่ และนวัตกรรมที่ปรึกษาสร้างสรรค์นวัตกรรมทางสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละพื้นที่นาร่อง โดยผลจากการดำเนินโครงการในพื้นที่ต่าง ๆ ทำให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมทางสังคมที่จะช่วยแก้ไขปัญหาในแต่ละพื้นที่ดังนี้

1. จังหวัดพิจิตร ประเด็น “สังคมผู้สูงอายุ” นวัตกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นคือ โครงการผู้สูงอายุ “พาซาส์” ซึ่งเป็นโครงการนาร่องที่มุ่งหวังให้เป็นนวัตกรรมทางสังคม กล่าวคือ เป็นโครงการที่มุ่งหวังให้สร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุให้ดียิ่งขึ้น การเลือกสถานที่จัดเป็น “ตลาดนัด” มาจากแนวคิดที่ว่า ตลาดนัดเป็นสถานที่รวมตัวกันของผู้คนในชุมชนผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนซื้อขายสินค้า ในขณะเดียวกัน ตลาดนัดบางประเภท เช่น ตลาดนัดถนนคนเดิน และตลาดนัดวัฒนธรรม ยังทำหน้าที่เป็นสถานที่ผ่อนคลายของผู้คนจากหลากหลายกลุ่มได้อีกด้วย ดังนั้นแล้วการนำเอาตลาดนัดมารวมกับการจัดบริการให้กับผู้สูงอายุ จะเป็นโอกาสที่จะดึงดูดผู้สูงอายุที่มีข้อจำกัดด้านรายได้มาร่วมกิจกรรมมากขึ้นเพราะกิจกรรมช่วยให้เกิดรายได้เสริมผ่านการขายสินค้าหรือการรวมกลุ่มอาชีพภายในชุมชน อีกทั้งยังมีโอกาสในการเชื่อมกลไกทางสังคมหรือการนำเอาวิถีชีวิตและการอยู่กันเป็นสังคมมาช่วยส่งเสริมสุขภาพจิตใจให้กับผู้สูงอายุได้อีกด้วย
2. จังหวัดเพชรบุรี ประเด็น “การท่องเที่ยวชุมชน” นวัตกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นคือ โครงการ “ท่องเที่ยวชุมชนบางขุนไทร” เป็นนวัตกรรมหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมเนื่องจากเป็นโครงการที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้คนในชุมชนมีวิถีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จากศักยภาพภายในชุมชน เป็นการต่อยอดความคิดและภูมิปัญญาเพื่อตอบสนองความต้องการในการจัดการท่องเที่ยวชุมชนที่มีประสิทธิภาพ พยายามให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมภายในพื้นที่เพื่อให้เกิดสมดุลระหว่างการท่องเที่ยวและการอนุรักษ์อย่างเหมาะสม
3. จังหวัดพัทลุง ประเด็น “วิสาหกิจชุมชน” นวัตกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นคือ โครงการ “เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุตพัทลุง” โครงการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุตพัทลุง นับเป็นนวัตกรรมสำหรับการแก้ปัญหาในพื้นที่ อ.ควนขนุน จ.พัทลุง ในด้านการผลิตและจำหน่ายสินค้าหัตถกรรมกระจุต อันเป็นสินค้าที่บ่งบอกถึงภูมิปัญญาและวิถีชีวิตที่สืบทอดกันมาอย่างยาวนานในพื้นที่ สิ่งบ่งชี้ถึงความเป็นนวัตกรรมของโครงการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุตพัทลุง คือ การรวมกลุ่มกันระหว่างกลุ่มกระจุตในพื้นที่และจัดตั้งเป็นเครือข่ายที่มีการบริหารงานที่เป็นระบบนั้นไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในพื้นที่
4. จังหวัดยโสธร ประเด็น “เกษตรอินทรีย์” นวัตกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นคือ โครงการสร้างหลักสูตร “ยโสธรโมเดล” โดยอำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธรมีชื่อเสียงในเรื่อง “การทำเกษตรอินทรีย์” ทำให้มีหลายภาคส่วนให้ความสนใจเข้ามาดำเนินโครงการในการพัฒนาเรื่องเกษตรอินทรีย์ แต่การดำเนินโครงการบางส่วนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ เนื่องจากไม่ได้มีการตระหนักและตั้งคำถามถึงปัญหาในพื้นที่อย่างตรงจุด คณะทำงานในพื้นที่ คณะที่ปรึกษาและนวัตกรรมที่ปรึกษาจึงได้ระดมความคิดเพื่อสร้างสรรค์และแสวงหาแนวคิด (Generating Ideas) ที่จะนำมาแก้ไขปัญหาในพื้นที่โดยนำข้อค้นพบและศักยภาพภายในพื้นที่มาพัฒนาเป็นต้นแบบ

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:
จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | ค

โดยนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ยังต้องการการสนับสนุนและพัฒนาต่อยอด ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อการดำเนินการในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ต่อไป ผ่านการคิดและการทำซ้ำ เพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้อย่างตรงจุด

2. ข้อเสนอเชิงปฏิบัติในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานพัฒนาการสร้างนวัตกรรม การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) หรือ “GovLab” จึงได้สรุปการวิเคราะห์เพื่อถอดบทเรียนในโครงการนำร่องทั้ง 4 จังหวัด เพื่อเป็นข้อเสนอแนะการขยายการดำเนินงานห้องเรียนนวัตกรรมภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) โครงสร้างของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Governing Body Structure) ควรเป็นการทำงานในรูปแบบเฉพาะกิจในกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ควรเป็นในรูปแบบการสมัครใจในการเข้าร่วมโครงการ และสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงานและทุกภาคส่วนของระบบราชการไทยไม่จำกัดไว้เพียงหน่วยงานเดียว โดยให้มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการอบรม และพัฒนาองค์ความรู้ในการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ เป็นสถาบันดำรงฐานะภาพ ร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. เนื่องจากทั้งสองหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
- 2) บทบาท หน้าที่ และอำนาจในการบริหารจัดการ (Role Responsibility and Decision-Making Authority) ควรให้จัดตั้ง “คณะนวัตกรรมภาครัฐ” ของแต่ละโครงการที่ส่งข้อเสนอโครงการกับหน่วยงานรับผิดชอบด้านการอบรม โดยควรประกอบไปด้วยสมาชิกไม่เกิน 8 คน และไม่น้อยกว่า 5 คน โดยสมาชิกจะต้องเป็นบุคลากรภาครัฐไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของจำนวนสมาชิก และมาจากหน่วยงานภาครัฐที่แตกต่างกันไม่น้อยกว่า 3 หน่วยงาน และหากมีสมาชิกอื่นที่ต้องการเข้าร่วมรวมแล้วไม่เกิน 20 คน สมาชิกกลุ่มที่เหลือให้เรียกว่า “Dream Team” ในด้านบทบาทหน้าที่ คณะนวัตกรรมควรมีบทบาทในการผลิตนวัตกรรม โดยเริ่มจากการยื่นข้อเสนอโครงการต่อหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการอบรมเพื่อเข้าโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐต่อไป
- 3) งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานควรมาจากหน่วยงานท้องถิ่นส่วนจังหวัด โดยอาจจะจัดตั้งให้มีงบประมาณสำหรับการดำเนินงานตามแนวคิดของการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมร้อยละ 5 - 10 ของงบประมาณตามยุทธศาสตร์จังหวัดที่กำหนดทิศทางในการพัฒนาของจังหวัดดังกล่าว ทั้งนี้ในการยื่นข้อเสนอโครงการต่อหน่วยงานกลาง การได้รับอนุมัติงบประมาณจากจังหวัดที่รับผิดชอบควรเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการยื่นข้อเสนอโครงการ
- 4) เนื่องจากคุณค่าหลักในการทำงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ คือการนำเอากระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เข้ามาประยุกต์ใช้กับการทำงานภาครัฐ จึงต้องอาศัยความร่วมมือส่วนร่วมในการทำงานของทุกภาคส่วน รวมถึงต้องมีการตรวจสอบความโปร่งใสในการทำงาน (Stakeholder Engagement and Transparency)

- 5) การติดตามผลและประเมินผลของโครงการ (Monitoring and Assessment) ควรดำเนินการในรูปแบบ การติดตามผลแบบการรายงานด้วยตนเอง (Self-Report) ผ่านการรายงานผลการดำเนินการประจำปี และการรายงานผลลัพธ์ทางสังคมของโครงการ 1 ปี หลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการแล้ว

3. ข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

คณะที่ปรึกษาได้นำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ที่สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเด็นหลักดังนี้

3.1 มาตรการส่งเสริมต่าง ๆ ในการดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ ได้เสนอให้มีการส่งเสริมให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ เพิ่มการทำงานทั้ง Area-Based และ Topic-Based มีการจัดตั้งงบประมาณรองรับแผนการรื้อสร้างนวัตกรรมทางสังคมของคณะนวัตกรรมภาครัฐ ส่งเสริมให้ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมการทำงานของภาคประชาชนอย่างต่อเนื่อง ให้มีการจัดตั้งเครือข่ายนวัตกรรมภาครัฐที่มุ่งการแลกเปลี่ยนความรู้ เจตคติ หรือความสนใจ เพื่อสร้างบรรยากาศในการพัฒนานวัตกรรมและเพิ่มโอกาสในการร่วมงานกันของบุคลากรในเครือข่ายที่มีความสนใจในการแก้ปัญหาที่ใกล้เคียงกัน มีการรณรงค์และประชาสัมพันธ์หลักการทำงานตามแนวคิดของ GovLab เพื่อเพิ่มจำนวนนวัตกรรมภาครัฐที่มีความรู้ความเข้าใจในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมได้

3.2 หลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกโครงการที่จะทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่สามารถพิจารณาได้ใน 2 ส่วนคือ ปัญหาและความท้าทายเชิงพื้นที่ และบุคคล โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์ในการพิจารณาปัญหาและความท้าทายเชิงพื้นที่

- มีการสำรวจพื้นที่ก่อนเพื่อทำความเข้าใจปัญหาอย่างลุ่มลึก
- เป็นความต้องการของคนในพื้นที่
- มีความพร้อมต่อการแก้ปัญหาอย่างจริงจัง
- มีความพร้อมในด้านงบประมาณ บุคลากร (ประชาชนและส่วนท้องถิ่น)
- มีความสอดคล้องกับทิศทางของแผนปฏิบัติงานภายในพื้นที่
- มีภาคเอกชนที่กระตือรือร้น
- มีองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนท้องถิ่นและส่วนภูมิภาคที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ที่เห็นพ้องและต้องการสนับสนุน

องค์ประกอบของคณะทำงานควรประกอบไปด้วยบุคคลจากหลายภาคส่วนดังนี้

- มีบุคลากรจากหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของรัฐ (กรณีข้าราชการควรปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภาระงานหลักของตนเอง)
- มีบุคลากรจากหน่วยงานท้องถิ่น
- มีบุคคลที่สามารถเข้าถึงพื้นที่และได้รับการยอมรับได้จากคนในชุมชน

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | จ

- มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญมาจากหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาโดยตรง
- ภาคเอกชนที่สามารถดึงเครือข่ายความรู้และเทคโนโลยีได้
- มีแนวโน้มที่จะเกิดการขยายผลทั้งด้านพื้นที่ดำเนินโครงการและด้านการต่อยอดโครงการได้จริง

3.2 มาตรการส่งเสริมนวัตกรรมที่ปรึกษา (Innovation Team) ในหน่วยงานภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ข้อคือ

- 1) การจัดให้มีหลักสูตรและการจัดอบรมเพื่อการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และสร้างเครือข่ายนวัตกรรมภาครัฐ พร้อมทั้งการจัดทำสื่อและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างและพัฒนาวัตกรรม
- 2) การผลักดันให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการะงานขั้นต่ำของบุคลากรภาครัฐ

1. รายงานสรุปผลการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและ กลุ่มจังหวัด กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ: จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ เป็นโครงการที่ริเริ่มโดยกองพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกับกระทรวงมหาดไทย เพื่อจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเพื่อการขับเคลื่อนแก้ไขปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญต่าง ๆ ของรัฐบาล โดยมีกระบวนการสานพลังความร่วมมือระหว่างภาครัฐและชุมชนในพื้นที่ เพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมด้านการวางนโยบายสาธารณะและส่งเสริมแก่ประชาชน อันจะนำไปสู่การตอบโจทย์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – 2561) ในประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 4 ซึ่งกำหนดไว้ว่า การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ ต้องเน้นการประสานความร่วมมือให้ครอบคลุมหน่วยงานทั้งในราชการส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น เพื่อนำศักยภาพของแต่ละหน่วยงานประสานประโยชน์เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของประเทศ นอกจากนี้ โครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้นนี้ ยังมุ่งเน้นตอบโจทย์การพัฒนาประเทศตามวาระขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 การสร้างวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม การพัฒนาเกษตรอุตสาหกรรมและภาคบริการ เป้าหมาย การเสริมความเข้มแข็งเศรษฐกิจภายในผ่าน 18 กลุ่มจังหวัด และ 76 จังหวัด

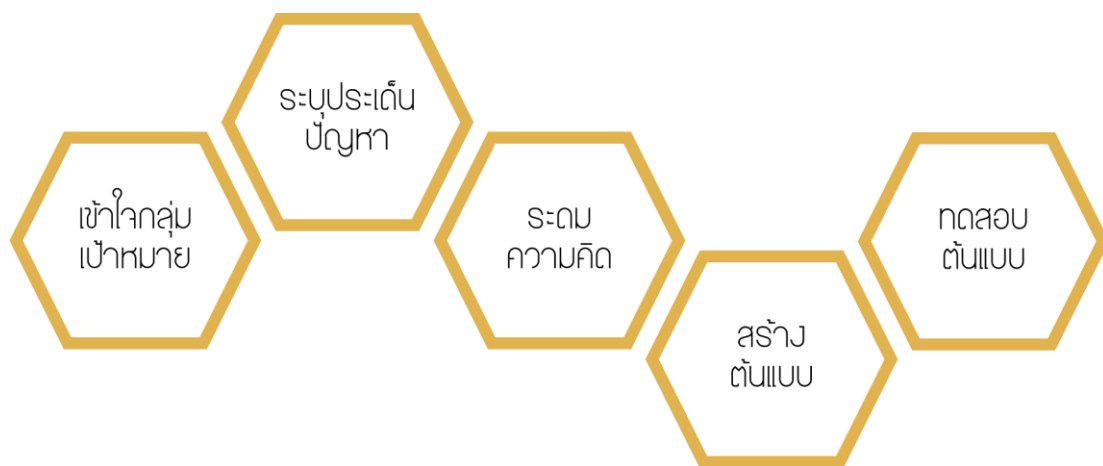
ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าว มีจังหวัดที่นำร่องการอบรมรวมทั้งหมด 4 จังหวัด อันได้แก่ 1) อำเภอดงพิกุล จังหวัดพิจิตร ในประเด็นสังคมผู้สูงอายุ 2) อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี ในประเด็นการท่องเที่ยวชุมชน 3) อำเภอ เลิงนกทา จังหวัดยโสธร ในประเด็นเกษตรอินทรีย์ และ 4) อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง ในประเด็นวิสาหกิจชุมชน

ในการดำเนินงานดังกล่าว มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนแผนพัฒนาและสามารถบูรณาการการทำงานกับทุกภาคส่วนได้อย่างเป็นรูปธรรม และต้องการปรับกระบวนการทางความคิด (Mindset) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) และศักยภาพความเป็นผู้นำ (Leadership) รวมถึงสร้างผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้นำเอาแนวคิดการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ที่จะเข้ามาช่วยแก้ปัญหาในเชิงนวัตกรรม เข้ามาระดมความคิดจากคนหลายฝ่าย สร้างคณะทำงานภาครัฐให้สามารถใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อสร้างประโยชน์ให้ประเทศชาติ อันนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

ในปัจจุบันปัญหาที่ภาครัฐต้องแก้ไขมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น การแก้ปัญหาต่าง ๆ ไม่สามารถอ้างอิงเพียงชุดข้อมูลเดิม ๆ หรือวิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ เนื่องจากการพัฒนาของเทคโนโลยี และปัญหาใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ดังนั้นลักษณะการทำงานแบบวางแผนปีต่อปีจึงกลายเป็นคอขวด ที่ลดประสิทธิภาพในการคิดค้นวิธีแก้ปัญหาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันทั่วทั้ง การออกแบบยุทธศาสตร์ภาครัฐและนโยบายจึงจำเป็นต้องมีการนำแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถตอบโจทย์ความยากลำบากเชิงโครงสร้างนี้ ซึ่งรัฐบาลในหลายประเทศ อาทิ ประเทศ

ฟินแลนด์ และประเทศสิงคโปร์ ได้เล็งเห็นความสำคัญนี้ จึงจัดตั้ง “ห้องปฏิบัติการภาครัฐ” หรือ Government Lab ขึ้นเพื่อหาวิธีการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาได้ดียิ่งขึ้น

ทั้งนี้การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นกระบวนการที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาเชิงระบบที่กล่าวไปข้างต้น ทั้งนี้การคิดเชิงออกแบบถูกเรียกว่าเป็น “เครื่องมือช่วยแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม” ที่นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อรับฟังความเห็น ทำความเข้าใจ และระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากกลุ่มเป้าหมาย อันจะนำไปสู่การตั้งประเด็นคำถามที่ถูกต้อง (The Right Question) โดยตัวกระบวนการเองมุ่งเน้นการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง และนำความคิดสร้างสรรค์จากการระดมความคิดจากหลากหลายมุมมองมาสร้างต้นแบบในการแก้ปัญหา ทดสอบต้นแบบกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อหาจุดบกพร่องที่จะนำไปแก้ไขอย่างรวดเร็ว ซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการคิดเชิงออกแบบนั้นประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) เข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Empathize) 2) ระบุประเด็นปัญหา (Define) 3) ระดมความคิด (Ideate) 4) สร้างต้นแบบ (Prototype) และ 5) ทดสอบต้นแบบ (Test) ก่อนจะนำไปสู่การนำไปใช้จริง (ดังรูปที่ 1)



รูปที่ 1 กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

ในบริบทของประเทศไทยนั้น การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ โดยใช้การคิดเชิงออกแบบเป็นฐาน สอดคล้องกับวาระขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 ซึ่งมุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์มาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำประเทศไทยออกจากกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) ลักษณะแนวคิดของการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งเน้นการเปิดกว้างและเชื่อมโยง และการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางนั้น ตรงกับหลักการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้งของการคิดเชิงออกแบบ ส่วนการสร้างขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยนั้นตรงกับการมุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายของการคิดเชิงออกแบบนั่นเอง

“นวัตกรรม” หรือในภาษาอังกฤษเรียกว่า Innovation มีรากศัพท์มาจาก in หรือ into แปลว่า “เข้าไป” รวมกับคำว่า Nov เป็นรากศัพท์มาจาก Novus ซึ่งเป็นภาษาละตินแปลว่า “ใหม่” เมื่อนำมารวมกันให้เป็นคำนามจึงกลายเป็น Innovation ที่มีความหมายว่าการนำเข้าสู่สิ่งใหม่ (ธนาปกิจ, 2555) สำหรับภาษาไทย นวัตกรรมมาจากคำว่า “นวตา” แปลว่า “ความใหม่” มาสมาสรวมกับคำว่า “กรม” (อ่านว่า กัร-มะ) แปลว่า “การกระทำ” ซึ่งเป็นคำที่พลตรี พระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมหมื่นนราธิปพงศ์ประพันธ์ ทรงบัญญัติขึ้นให้ตรงกับศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Innovation (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2550)

ในด้านความหมายทางวิชาการมีนักการศึกษาหลายคนที่นิยามความหมายของคำว่านวัตกรรมไว้ ดังตารางที่ 1 ซึ่งโดยรวมแล้ว นวัตกรรมนั้นหมายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่หรือเกิดจากการต่อยอด เพื่อตอบสนองความต้องการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดต่อไป สอดคล้องกับคำนิยามของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติที่ระบุว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2552, 2552)

ตารางที่ 1 คำนิยามของคำว่านวัตกรรม

นักวิชาการ (ปี)	ความหมายของนวัตกรรม
Evan (1966)	นวัตกรรม เป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดใหม่
Utterback (1971, 1994, 2004)	นวัตกรรม เป็นสิ่งที่ต่อยอดของสิ่งประดิษฐ์ ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของตลาดในลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเป็นกระบวนการใหม่ ที่มีการพัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรก และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ
Drucker (1985, 1993)	นวัตกรรม เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจ และความมั่นคง โดยทรัพยากรที่มีอยู่ หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นมาจากความรู้
Tushman and Nadler (1986)	นวัตกรรม คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการที่เป็นของใหม่
Damanpour (1987)	นวัตกรรม ในแง่มุมของนวัตกรรมองค์การ หมายถึง สิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้ในองค์การ และเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร
Rogers (1995)	นวัตกรรม คือ ความคิดการปฏิบัติ หรือ สิ่งของที่เป็นสิ่งใหม่สำหรับบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่นำไปใช้
Freeman & Soete (1997)	นวัตกรรม คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือที่ได้ทำการปรับปรุงแล้วมาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก
Betje (1998)	นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการผลิตการจัดจำหน่าย และไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ
Perez – Bustamante (1999)	นวัตกรรมเป็นเรื่องของกระบวนการแสวงหา ดำเนินงาน จัดเก็บ ตลอดจนใช้ประโยชน์จากข้อมูลด้านการสร้างความรู้ การวิจัยและพัฒนา การผลิตการพาณิชย์ และการอยู่รอดของธุรกิจ
Smits (2002)	นวัตกรรม เป็นความสำเร็จของการผสมเชื่อมโยงในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์และความคิด ให้เป็นประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 3

นักวิชาการ (ปี)	ความหมายของนวัตกรรม
Herkema (2003)	นวัตกรรม เป็นการใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กรและนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลันหรือค่อยเป็นค่อยไป
Lemon and Sahota (2003)	นวัตกรรม เป็นผลจากการใช้ความรู้ในเรื่องตลาดใหม่ หรือความรู้เชิงเทคนิคใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์
DTI (2004)	นวัตกรรม คือ ความสำเร็จจากการใช้ประโยชน์ของความคิดใหม่
Schilling (2008)	นวัตกรรม เป็นเรื่องของ การนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่

ที่มา: (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553)

โดยสรุปแล้วนวัตกรรมสามารถแบ่งประเภทของการให้ความหมายออกเป็นสองแบบได้แก่ 1) การให้นิยามในระดับกว้าง เป็นการให้นิยามความหมายของนวัตกรรมโดยไม่เฉพาะเจาะจง ส่วนใหญ่จะนิยามว่านวัตกรรมหมายถึงการสร้างหรือพัฒนาการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เท่านั้น 2) ในระดับเฉพาะเจาะจง เป็นการให้คำนิยามตามมุมมองและภูมิหลังของนักวิชาการแต่ละคน ที่ไม่สามารถกำหนดให้เป็นคำนิยามที่ยอมรับโดยทั่วไปได้ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553) อย่างไรก็ตาม พบว่าการนำคำว่านวัตกรรมไปรวมกับคำอื่น เพื่อที่จะแสดงวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมให้เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น นวัตกรรมการศึกษา นวัตกรรมทางธุรกิจ และนวัตกรรมทางสังคม เป็นต้น

สำหรับนวัตกรรมทางสังคม บางครั้งพบว่ามีการใช้คำว่า “นวัตกรรมสังคม” หรือ “นวัตกรรมเพื่อสังคม” ถึงแม้จะมีการใช้คำที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่ก็หมายถึงคำภาษาอังกฤษว่า Social Innovation ซึ่งมีรากฐานจากคำว่า Social + Innovation หรือแปลว่า สังคม + นวัตกรรม โดยคำว่าสังคมนั้นเป็นส่วนขยายของคำว่านวัตกรรม ซึ่งหากแปลโดยรวมแล้วนวัตกรรมทางสังคมจึงหมายถึง นวัตกรรมที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะในเชิงทางสังคม สอดคล้องกับ Geoff Mulgan ได้กล่าวเชิงเปรียบเทียบระหว่างนวัตกรรมทางสังคมกับนวัตกรรมทางธุรกิจไว้ว่า นวัตกรรมสังคม หมายถึง เป็นกิจกรรมและการบริการเชิงนวัตกรรม ที่มีแรงจูงใจมาจากความต้องการสนองการแก้ไขปัญหาทางสังคม และถูกใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรที่มีวัตถุประสงค์หลักทางสังคม ในขณะที่นวัตกรรมทางธุรกิจ เป็นกิจกรรมและการบริการเชิงนวัตกรรมที่มีแรงจูงใจมาจากความต้องการสร้างผลกำไรสูงสุด และถูกใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรที่มุ่งหวังผลกำไร (Mulgan, 2006)

The Young Foundation องค์กรไม่แสวงกำไรที่ดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรมทางสังคมมากกว่า 60 ปี ได้นิยามความหมายของนวัตกรรมทางสังคมไว้ว่า “ความคิดใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองเป้าหมายทางสังคมได้” (The Young Foundation, 2006) อย่างไรก็ตามนวัตกรรมไม่ได้จำกัดรูปแบบอยู่แค่ความคิด ขึ้นอยู่กับ ภาวะจรรยาบรรณและวาทสนา อิมเมคได้ศึกษาและรวบรวมความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคำนิยามของนวัตกรรมทางสังคม โดยสรุปไว้ว่า “นวัตกรรมทางสังคมหมายถึง สิ่งใหม่ ๆ ทั้งที่เป็นกระบวนการทางความคิด (จินตนาการ) หรือ การสร้างโอกาส หรือการลงมือปฏิบัติ (Action) เพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อทำให้สังคมดีขึ้น สิ่งใหม่ ๆ นี้รวมถึงการปรับหรือพัฒนาบนฐานเดิมด้วย” (ขึ้นฤทัย กาญจนะจิตรา และ วาสนา อิมเมค, 2545)

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 4

จากคำอธิบายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า นวัตกรรมทางสังคม หมายถึงการพัฒนาและต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมหรือตอบสนองความต้องการของสังคม นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจะแบ่งเป็น 2 รูปแบบได้แก่

1) แบบนามธรรม กล่าวคือ เป็นนวัตกรรมทางความคิดหรือแนวคิดเชิงปรัชญา เช่น แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (อลงกรณ์ คูตระกูล, 2553) ซึ่งเป็นแนวคิดริเริ่มที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไขปัญหาในด้านความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงจึงถือเป็นนวัตกรรมทางสังคมเพราะเป็นไปเพื่อแก้ไขปัญหาในเชิงของสังคม

2) แบบรูปธรรม กล่าวคือ เป็นนวัตกรรมที่จับต้องได้ อาจอยู่ในรูปของสินค้า บริการ กิจกรรมที่สนับสนุนสังคมให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เช่น การเกิดขึ้นขององค์กรไม่แสวงกำไร (Non-Profit Organizations) วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprises) ที่นำเสนอสินค้า บริการ กิจกรรมเพื่อแก้ไขหรือตอบสนองความต้องการของสังคม หรือแม้กระทั่งการบริหารจัดการโครงสร้างเพื่อใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพแก่สังคมมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ (Corporate Social Responsibility)

การเกิดนวัตกรรมไม่มีสูตรสำเร็จ บางครั้งนวัตกรรมเกิดจากความบังเอิญ หรือแม้แต่ความล้มเหลว มีอาจคาดการณ์ได้ว่าสามารถเกิดได้อย่างไรและส่งผลกระทบน้อยเพียงใด แต่ถึงกระนั้นนวัตกรรมได้กลายมาเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมากมาย ด้วยเหตุนี้ จึงได้มีกลุ่มผู้สนใจศึกษานวัตกรรมและพยายามที่จะอธิบายกระบวนการเกิดนวัตกรรมเพื่อที่จะช่วยให้ผู้คนสามารถทำความเข้าใจและนำกระบวนการไปปรับใช้

องค์กร NESTA (the National Endowment for Science, Technology and the Arts) และ The Young Foundation จากสหราชอาณาจักร ได้ร่วมมือเพื่อศึกษาวิธีการสร้างนวัตกรรมและจัดทำ “คู่มือการสร้างนวัตกรรมทางสังคม วิธีการออกแบบ พัฒนา และต่อยอดนวัตกรรม” โดยในคู่มือได้ระบุถึงกระบวนการเกิดนวัตกรรมทางสังคม 6 ขั้นตอน (Robin Murray, 2010) ต่อมา องค์กร NESTA ได้จัดทำเว็บไซต์และคู่มือเพื่อเผยแพร่เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรมแก่สาธารณะ และคู่มือดังกล่าวได้นำแนวคิดกระบวนการของนวัตกรรมทางสังคม 6 ขั้นตอน มาปรับเปลี่ยนเพิ่มความละเอียดของกระบวนการในแต่ละขั้นและปรับเปลี่ยนชื่อของขั้นตอนให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น แต่ยังคงกรอบแนวคิดที่มองว่ากระบวนการเกิดนวัตกรรมมีการเติบโต และขยายขึ้นเรื่อย ๆ ประกอบไปขั้นตอนต่าง ๆ ทั้งหมด 7 ขั้นตอน (ดังรูปที่ 2)



รูปที่ 2 แนวคิดการเกิดนวัตกรรม 7 ขั้นตอน
ที่มา: (NESTA, 2013)

แนวคิดการเกิดนวัตกรรม 7 ขั้นตอน โดยองค์กร NESTA

1) โอกาสและความท้าทาย (Opportunities and Challenges)

ในขั้นนี้เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยของการเกิดปัญหา เป็นจุดเริ่มต้นของความต้องการนวัตกรรมหรือความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ เช่น การเกิดภาวะวิกฤต ความต้องการแก้ไขปัญหา กระแสความนิยม แรงบันดาลใจ เป็นต้น โดยการวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา การพยายามสรุปความเข้าใจของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และการตั้งคำถามที่ดีเพื่อนำไปสู่การแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาลำดับต่อไป ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้คือ “การเข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงและการระบุปัญหาหรือโอกาสที่ชัดเจน”

2) การสร้างสรรค์และแสวงหาแนวคิด (Generating Ideas)

เมื่อทราบถึงปัญหาและโอกาสแล้ว ในขั้นตอนต่อไปเป็นการสร้างสรรค์แสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งแนวคิดที่ได้ในช่วงแรกอาจจะไม่มีประสิทธิภาพ ซ้ำซ้อน หรือไม่สามารถเกิดได้จริง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการเพื่อขัดเกลาและสร้างสรรค์แนวคิด ใหม่ ๆ เพื่อนำไปพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่ช่วยการแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น

วิธีการสร้างแนวคิดใหม่สามารถทำได้หลายวิธี แต่ควรเลือกวิธีการและเครื่องมือที่จะกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้มากที่สุดจึงจะมีโอกาสที่แนวคิดจะได้เป็นนวัตกรรมที่สร้างผลลัพธ์ได้ในอนาคต ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้คือ “ชุดของแนวคิด” (Ideas) ที่จะนำไปพัฒนาเป็นต้นแบบทดลอง (Prototype) ต่อไป

3) การพัฒนาและทดสอบ (Developing and Testing)

ความท้าทายอย่างหนึ่งของนวัตกรรมคือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่มักมีความเสี่ยงที่จะไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการการปรับปรุง หรือพัฒนาแนวคิดต้นแบบอย่างเข้มข้น โดยเก็บข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ทดลองใช้ไปพัฒนาต่อยอด จะช่วยให้นวัตกรรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้คือ “การสร้างตัวต้นแบบ” ใช้สำหรับการทดลอง เพื่อจำลองแนวคิดว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่

4) การสร้างกรณีศึกษาของนวัตกรรมที่ใช้ได้จริง (Making The Case)

การสร้างกรณีศึกษาเป็นขั้นตอนพิจารณาเปรียบเทียบแนวคิดต้นแบบภายใต้การดำเนินการในสถานการณ์จริง โดยนำต้นแบบไปดำเนินการในบริบทพื้นที่ จากนั้นจึงสังเกตปัจจัยที่เอื้อ และอุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินการ รวมถึงเปรียบเทียบนวัตกรรมที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่มีอยู่แล้วเพื่อที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นได้ช่วยแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าอย่างไร โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้คือ “การจัดทำโครงการนำร่อง หรือการนำตัวต้นแบบให้ผู้ใช้ได้ทดลอง” ที่ได้รับการพัฒนาปรับปรุงมาแล้วขั้นหนึ่ง

5) การนำไปปฏิบัติและใช้จริง (Delivering and Implementing)

ในขั้นตอนนี้เป็นการพยายามนำเอาแนวคิดไปใช้จริง โดยที่แนวคิดนั้นได้ผ่านขั้นตอนในการพิสูจน์และพัฒนาปรับปรุงตัวต้นแบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถช่วยแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าเดิม โดยคำนึงถึงการสร้างความยั่งยืนในการแก้ไขปัญหา ซึ่งอาจอาศัยโมเดลธุรกิจเข้ามาเสริมเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้คือ “นวัตกรรมได้รับการนำมาปฏิบัติจริงและเกิดความยั่งยืนด้วยโมเดลทางธุรกิจหรือแนวความคิดอื่น ๆ”

6) การเติบโตและขยายผล (Growing and Scaling)

หลังจากที่ต้นแบบหรือแนวคิดของเราเริ่มพิสูจน์และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นนวัตกรรมที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ในขั้นตอนนี้จึงเป็นการพัฒนาและขยายผลนวัตกรรมในแนวราบ กล่าวคือขยายพื้นที่ปฏิบัติให้กว้างขึ้น จึงเป็นช่วงที่นวัตกรรมมีการเติบโตและขยายผล อาจมีการเสริมด้วยการผลักดันให้เกิดแผนยุทธศาสตร์ แผนการตลาด หรือแผนการขยายโครงการเพื่อรองรับการเติบโตและขยายผล ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ คือ มีนวัตกรรมที่ได้ประสิทธิภาพในการช่วยแก้ไขปัญหาซึ่งสามารถนำไปใช้ในวงกว้างได้”

7) การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Changing Systems)

การสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการแก้ปัญหานั้นว่าเป็นเป้าหมายปลายทางที่มุ่งหวังไว้ แต่อย่างไรก็ดีเป้าหมายสูงสุดของนวัตกรรมคือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างหรือระบบ อาจเป็นระบบคิด หรือระบบการทำงาน เพื่อช่วยในการทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและมีผลในวงกว้าง โดยส่วนมากนวัตกรรมขั้นสูงสุดไม่ได้เกิดขึ้นได้ทั่วไป

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

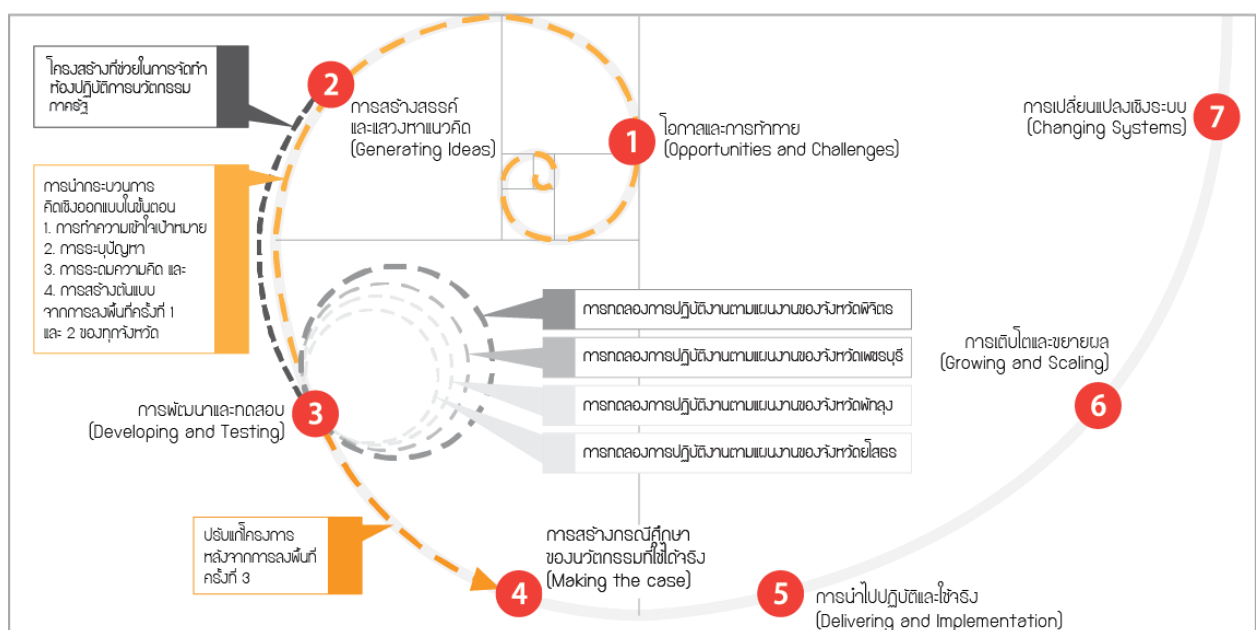
จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 7

เนื่องจากต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ ทั้งโครงสร้างองค์กร บุคลากร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาที่ยาวนาน ดังนั้นแล้ว ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ คือ “นวัตกรรมที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างได้”

แม้จะเรียกว่า “ขั้นตอน” การเกิดนวัตกรรม แต่ทว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นตามลำดับ อาจจะมี ข้ามขั้น วนกลับ หรือหลากหลายรูปแบบ โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีการสร้างวงจรการเรียนรู้ เช่น การทดลองก่อนความคิด การสร้างตัวทดลอง การนำผลการทดลองไปปรับปรุงให้เหมาะสมกับผู้ใช้ ซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ จะดำเนินไปเช่นนี้ ทำให้เกิดการเติบโต และขยายผลกระทบออกไปตามลักษณะของผังการเกิดขึ้นของนวัตกรรม (NESTA, 2013)

1.1 ผลลัพธ์ในเชิงกระบวนการ

ความมุ่งหวังสำคัญในการดำเนินการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่นาร่อง 4 จังหวัดคือ เพื่อถ่ายทอดกระบวนการคิดเชิงออกแบบให้บุคลากรในภาครัฐ ซึ่งจะนำไปเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐในระดับพื้นที่ให้สามารถทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างต้นแบบทีมงานและพื้นที่นาร่องในการใช้เครื่องมือแก้ไขปัญหาเชิงนวัตกรรม และถอดบทเรียนสำหรับการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งผลลัพธ์สำคัญที่ได้จากการดำเนินโครงการสะท้อนให้เห็นผ่านกระบวนการเกิดนวัตกรรมได้ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 แผนภาพระยะการเกิดนวัตกรรมของการดำเนินการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ที่มา: คณะที่ปรึกษา

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:
จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 8

แนวคิดริเริ่มอันเป็นโอกาสสำคัญที่ท้าทายและก่อให้เกิดการจัดตั้งห้องปฏิบัติการฯ คือแนวคิดไทยแลนด์ 4.0 เนื่องจากที่ผ่านมารับการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมีลักษณะแบบแยกส่วน กล่าวคือ แม้จะมีหน่วยงานที่เชื่อมประสาน หรืออยู่ภายใต้การกำกับดูแลในหน่วยงานเดียวกันก็ยังพบความไม่สอดคล้องประสานของการดำเนินงาน อันนำมาซึ่งปัญหามากมายที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินงานของระบบราชการไทยในยุค 4.0 จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนแผนพัฒนาและสามารถบูรณาการการทำงานกับทุกภาคส่วนได้อย่างเป็นรูปธรรม ต้องมีการปรับกระบวนการทางความคิด (Mindset) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) รวมไปถึงศักยภาพความเป็นผู้นำ (Leadership) สร้างผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการจัดตั้งห้องปฏิบัติการภาครัฐ (Govlab) ซึ่งอาศัยแนวคิดเชิงออกแบบเข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

คณะที่ปรึกษาจึงได้ทำความเข้าใจบริบทที่เกิดขึ้นผ่านการทบทวนรูปแบบการดำเนินงานของระบบราชการ รวมไปถึงกรณีศึกษาที่อาจนำมาปรับให้สอดคล้องกับบริบทในประเทศไทย เพื่อให้เกิดความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานของบุคลากรภาครัฐ กับหน่วยงานท้องถิ่นต่าง ๆ จึงได้มีการจัดกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ให้กับบุคลากรจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยมีบุคลากรข้าราชการจากส่วนกลางและท้องถิ่นเข้าร่วมการประชุมกว่า 40 คน อาทิ บุคลากรจากกระทรวงมหาดไทย และองค์การบริหารจัดการปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ในจังหวัดที่อยู่ในเครือข่ายนำร่องของโครงการ ได้แก่ จังหวัดพิจิตร จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดพิจิตร และจังหวัดยโสธร ในการประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ ผู้เข้าร่วมงานจะได้รับการปูพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการคิดเชิงออกแบบ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่น่าสนใจในการนำมาปรับใช้กับระบบการดำเนินการในภาครัฐ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนประเทศไทยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนประเทศด้วยการสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อีกทั้งยังมุ่งสร้างนวัตกรรมที่ปรึกษา (i-Team) ประกอบด้วยบุคลากรของภาครัฐทั้งจากส่วนกลางและท้องถิ่น เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรราชการให้มีความคิดที่ทันสมัย ใช้เครื่องมือซึ่งเป็นวิธีคิดของนักออกแบบเพื่อแก้ไขปัญหาในสังคมได้



รูปที่ 4 ภาพผลสัมฤทธิ์จากการลงพื้นที่ครั้งที่ 1
ที่มา: คณะที่ปรึกษา

ผลจากการอบรมทำให้เกิดการสร้างสรรค์และแสวงหาแนวคิดที่จะปรับแนวทางในการทำงานร่วมกัน โดยคณะที่ปรึกษาให้ความสำคัญกับประเด็น “ปัญหาการทำงานร่วมกันระหว่างหลายองค์กร” ดังนั้นจึงมีการสร้างทีมคณะทำงานที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างนวัตกรรมที่ปรึกษาทั้งจากส่วนกลางและท้องถิ่น เป็นทีมนวัตกรรมที่ปรึกษา ที่จะลงพื้นที่ไปพร้อม ๆ กับคณะที่ปรึกษาเพื่อทดลองใช้เครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบสร้างนวัตกรรมทางสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่ที่น่าร่อง โดยได้นำแนวความคิดในการทำงานร่วมกันที่ได้รับการเสนอมาปรับใช้จริง เช่น มีการตั้งไลน์กลุ่มในแต่ละพื้นที่เพื่อติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการจัดประชุมโต๊ะน้ำชา เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่า นวัตกรรมที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคลากรทั้งจากส่วนกลางและพื้นที่เป็นต้นแบบหนึ่ง ที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ โดยบุคลากรเหล่านี้ได้รับการอบรมการคิดเชิงออกแบบเพื่อการแก้ไขปัญหาในเชิงนวัตกรรม ซึ่งอาจจะเกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) เกิดแรงบันดาลใจ (Inspiration) รวมไปถึงได้ตั้งศักยภาพความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่จะนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบไปทำงานร่วมกับคณะที่ปรึกษาในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้เกิดต้นแบบการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมที่จะนำไปแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับความต้องการของคนในพื้นที่อย่างตรงจุด

นอกจากนั้นแล้วนวัตกรรมที่ปรึกษายังได้ร่วมกันระดมความคิดเบื้องต้นเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาประเด็นปัญหาในแต่ละพื้นที่โดยอาศัยเครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบก่อนจะลงไปทำความเข้าใจปัญหาในพื้นที่จริง ซึ่งผลจากการระดมความคิดปรากฏดังรูปที่ 5 - 10



รูปที่ 5 ผลจากการระดมความคิดของนวัตกรรมที่ปรึกษาพื้นที่จังหวัดพิจิตร
ที่มา: การประชุมปฏิบัติการวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2560

How might we...?

How might we...? ทางกลุ่มได้เลือกใช้คำว่า “เราจะยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุโดยลดภาวะพึ่งพิงอย่างไร?” ซึ่งประโยคยังกล่าวทางวิทยากรได้เสนอให้ปรับเปลี่ยนให้มีความชัดเจนมากขึ้นเป็น

“เราจะทำให้โครงสร้างทางสังคมมีส่วนสนับสนุนการยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุและลดภาวะพึ่งพิงได้อย่างไร”	“เราจะพัฒนาระบบการบริการสาธารณสุขและสวัสดิการเพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตและลดภาวะพึ่งพิงของผู้สูงอายุได้อย่างไร”
“เราจะเพิ่มรายได้ให้กับผู้สูงอายุเพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตและลดภาวะพึ่งพิงของผู้สูงอายุต่อบุตรหลานได้อย่างไร”	“เราจะทำอย่างไรให้ระบบการกระจายข่าวสารในชุมชนช่วยสนับสนุนให้ผู้สูงอายุลดการเกิดภาวะพึ่งพิงได้”

หากทางกลุ่มได้ข้อมูลเพิ่มเติมที่เพียงพอแล้วจึงจะตัดสินใจเลือกประโยค How might we...? ที่จะใช้จริงอีกครั้งหนึ่ง

รูปที่ 6 ผลจากการระดมความคิดของนวัตกรรมที่ปรึกษาพื้นที่จังหวัดพิจิตร
ที่มา: การประชุมปฏิบัติการวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2560

เราจะ อย่างไร ? (How might we ?)

จากการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและความเห็นของสมาชิกในกลุ่มนวัตกรรม จังหวัดเพชรบุรี พบว่า พื้นที่อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี มีศักยภาพในการพัฒนาและส่งเสริมด้านการท่องเที่ยว คือ มีสถานที่ท่องเที่ยวและทรัพยากรธรรมชาติที่สวยงาม มีสินค้าท้องถิ่นและโฮมสเตย์สำหรับนักท่องเที่ยว มีงบประมาณในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว ทำให้พื้นที่อำเภอบ้านแหลมมีศักยภาพเพียงพอในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน

แต่ !!! 1. ขาดองค์ความรู้หรือกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเกษตรและสินค้าประมง

โดยสามารถสรุปประเด็นปัญหาออกมาได้ดังนี้

- **USER** : ชาวบ้านเกษตรกรและชาวประมงในพื้นที่ยาโฮมบาส
- **NEEDS** : องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาและต่อยอดเพิ่มมูลค่าสินค้า
- **INSIGHT** : สินค้าไม่สร้างแรงดึงดูดให้นักท่องเที่ยวซื้อ

นำมาสู่การร่วมกันคิด How might we ? ที่ว่า

“ เราจะเพิ่มมูลค่าและพัฒนาสินค้าของชาวบ้านอย่างไร เพื่อสร้างแรงดึงดูดให้นักท่องเที่ยวซื้อสินค้า ”

รูปที่ 7 ผลจากการระดมความคิดของนวัตกรรมที่ปรึกษาพื้นที่จังหวัดพัทลุง
ที่มา: การประชุมปฏิบัติการวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2560

เราจะ อย่างไร ? (How might we ?)

จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลพื้นที่และความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มนวัตกรรม จังหวัดเพชรบุรี พบว่า พื้นที่อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี มีศักยภาพในการพัฒนาและส่งเสริมด้านการท่องเที่ยว คือ มีสถานที่ท่องเที่ยวและทรัพยากรธรรมชาติที่สวยงาม มีสินค้าท้องถิ่นและโฮมสเตย์สำหรับนักท่องเที่ยว มีงบประมาณในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว ทำให้พื้นที่อำเภอบ้านแหลมมีศักยภาพเพียงพอในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน

แต่ !!! 2. ขาดบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนา

โดยสามารถสรุปประเด็นปัญหาออกมาได้ดังนี้

- **USER** : บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวพื้นที่อำเภอบ้านแหลม
- **NEEDS** : การผลักดันและการวางแผนส่งเสริมการท่องเที่ยว
- **INSIGHT** : สถานที่ท่องเที่ยวไม่เกิดแรงดึงดูดนักท่องเที่ยว

นำมาสู่การร่วมกันคิด How might we ? ที่ว่า

“เราจะสร้างบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่มีองค์ความรู้ ”
เกี่ยวกับการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างไร

รูปที่ 8 ผลจากการระดมความคิดของนวัตกรรมที่ปรึกษาพื้นที่จังหวัดพัทลุง
ที่มา: การประชุมปฏิบัติการวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2560

เราจะ...อย่างไร ?
How might We...?

จากทั้ง 3 ปัจจัยปัญหาทำให้เกิด How might We ? ในแต่ละประเด็นดังนี้

เราจะปลูกข้าวสังข์หยดให้ได้มากกว่าปีละ 1 ครั้ง ได้อย่างไร

เราจะทำให้เยาวชนหันมาสนใจและให้ความสำคัญกับสินค้าหัตถกรรมในพื้นที่ ได้อย่างไร

**เราจะสามารถพัฒนาระบบบริหาร
วิสาหกิจชุมชนได้อย่างไร**

**เราจะทำให้ทุกฝ่าย ทุกหน่วยงาน
ทุกคน มีส่วนร่วมในวิสาหกิจ
ชุมชนได้อย่างไร**

รูปที่ 9 ผลจากการระดมความคิดของนวัตกรรมที่ปรึกษาพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี
ที่มา: การประชุมปฏิบัติการวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2560

เราจะ . . . อย่างไร (How Might We ?)

จากการวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาและผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ทำให้สามารถสรุปประเด็นปัญหาแยกออกมาได้เป็นหมวดหมู่ ซึ่งในบางประเด็นนั้นหากสามารถแก้ไขและป้องกันต้นเหตุของปัญหาได้ จะช่วยให้ผลกระทบของปัญหานั้นด้านอื่น ๆ บรรเทาลงได้อีกเช่นกัน โดยจากประเด็นที่เกษตรกรประสบปัญหาดินเสื่อมสภาพจากการใช้สารเคมีในการทำเกษตรกรรมอย่างไม่ถูกต้อง เพราะขาดความรู้และความเข้าใจ สามารถสรุปประเด็นปัญหาออกมาได้ดังนี้

- USER - เกษตรกร
- NEEDS - ปัญหาดินเสื่อมสภาพ
- INSIGHT - การใช้สารเคมีในการทำเกษตรกรรมอย่างไม่ถูกต้อง เพราะขาดความรู้และความเข้าใจ

ดังนั้น จึงนำไปสู่ How might we ? ที่ว่า

“ เราจะทำอย่างไรให้เกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจในการทำเกษตรอินทรีย์ ที่ถูกต้องและไม่ทำให้ดินเสื่อมสภาพ ”

เราจะ . . . อย่างไร (How Might We ?)

จากการวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาและผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ทำให้สามารถสรุปประเด็นปัญหาแยกออกมาได้เป็นหมวดหมู่ ซึ่งในบางประเด็นนั้นหากสามารถแก้ไขและป้องกันต้นเหตุของปัญหาได้ จะช่วยให้ผลกระทบของปัญหานั้นด้านอื่น ๆ บรรเทาลงได้อีกเช่นกัน โดยจากประเด็นที่เกษตรกรประสบปัญหาการบริหารทรัพยากรน้ำที่ใช้ในการทำเกษตรกรรม เนื่องจากพื้นที่เพาะปลูกอยู่นอกเขตชลประทานและขาดแหล่งชลประทานสำหรับการเกษตรที่เพียงพอ สามารถสรุปประเด็นปัญหาออกมาได้ดังนี้

- USER - เกษตรกร
- NEEDS - ปัญหาการบริหารทรัพยากรน้ำที่ใช้ในการทำเกษตรกรรม
- INSIGHT - พื้นที่เพาะปลูกอยู่นอกเขตชลประทานและขาดแหล่งชลประทานสำหรับการเกษตรที่เพียงพอ

ดังนั้น จึงนำไปสู่ How might we ? ที่ว่า

“ เราจะบริหารทรัพยากรน้ำเพื่อการเกษตรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างไร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ”

รูปที่ 10 ผลจากการระดมความคิดของนวัตกรรมที่ปรึกษาพื้นที่จังหวัดยโสธร

ที่มา: การประชุมปฏิบัติการวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2560

จากรูปจะเห็นได้ว่า ส่วนที่กระบวนกรคิดเชิงออกแบบให้ความสำคัญคือ “การตั้งคำถามอย่างตรงจุด” เพื่อให้สามารถตอบคำถามได้ตามที่ต้องการจึงต้องมีการระดมความคิดเห็นเพื่อทำความเข้าใจปัญหาและสร้างสรรค์แนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นซึ่งมีความเฉพาะในแต่ละพื้นที่

นอกจากแนวทางการพิจารณาประเด็นปัญหาในแต่ละพื้นที่แล้ว นวัตกรรมที่ปรึกษายังได้ร่วมกันเสนอผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อพิจารณาผู้ที่จะเข้าร่วมเป็นคณะทำงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาภายในพื้นที่ ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลจากหลายภาคส่วน เช่น ประชาชน หน่วยงานเอกชน หน่วยงานท้องถิ่น และหน่วยงานในส่วนของการราชการ ซึ่งเป็นแนวโน้มที่ดีที่จะเห็นการประสานงานร่วมมือเพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาาร่วมกันระหว่างองค์กร

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 13

หลังจากการประชุมเชิงปฏิบัติการที่จัดขึ้น 1 ครั้งเพื่อปูพื้นฐานความเข้าใจและนำเสนอทางเลือกในการใช้เครื่องมือ แก้ไขปัญหาเชิงนวัตกรรมให้แก่ผู้ที่ปรึกษา คณะที่ปรึกษาได้เริ่มการลงพื้นที่จริงพร้อม ๆ กับนวัตกรรมที่ปรึกษาจาก ส่วนกลาง โดยได้ทำการอบรมการใช้เครื่องมือให้ผู้รับการปรึกษาในการลงพื้นที่ครั้งที่ 1 - 2 เพื่อให้ผู้รับการปรึกษาสามารถนำ เครื่องมือไปใช้และสามารถนำกระบวนการได้ด้วยตนเอง

โดยคณะที่ปรึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการอบรมนวัตกรรมที่ปรึกษาและคณะทำงานในพื้นที่จากการลงพื้นที่ ครั้งที่ 1 - 2 พบว่า ผลคะแนนเฉลี่ยจากการอบรมในประเด็นต่าง ๆ เพิ่มขึ้นในทุก ๆ ประเด็นและอยู่ในระดับน่าพอใจมาจากการ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 (ดังตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ผลการอบรมนวัตกรรมที่ปรึกษาและคณะทำงานในพื้นที่จากการลงพื้นที่ครั้งที่ 1 - 2

ผู้เข้าอบรม	ประเด็นพิจารณา	คะแนนเฉลี่ย	อยู่ในระดับ	คะแนนเฉลี่ย	อยู่ในระดับ
		จากการลง พื้นที่ครั้งที่ 1		จากการลง พื้นที่ครั้งที่ 2	
นวัตกรรมที่ปรึกษา	ความเข้าใจในกระบวนการคิดเชิงออกแบบ	3.71	น่าพอใจ	4.61	น่าพอใจ มาก
	ความมั่นใจในการใช้เครื่องมือ	3.60	น่าพอใจ	4.43	น่าพอใจ มาก
	ความพึงพอใจต่อ “ผล” ของการใช้ เครื่องมือและการนำกระบวนการ	3.50	น่าพอใจ	4.65	น่าพอใจ มาก
	ความตระหนักถึงประโยชน์ของ กระบวนการและเครื่องมือ	3.91	น่าพอใจ	4.87	น่าพอใจ มาก
คณะทำงานใน พื้นที่	การประเมินความสามารถในการนำ กระบวนการของนวัตกรรมที่ปรึกษา	4.54	น่าพอใจมาก	4.58	น่าพอใจ มาก
	ความตระหนักถึงประโยชน์ของ กระบวนการและเครื่องมือ	4.10	น่าพอใจ	4.76	น่าพอใจ มาก

หมายเหตุ: เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคือ 1.00-1.80 = ต้องได้รับการปรับปรุง, 1.81-2.60 = ควรปรับปรุง, 2.61-3.40 = พอใช้, 3.41-4.20 = น่าพอใจ, 4.21-5.00 = น่าพอใจมาก (มีการปรับเปลี่ยนช่วงคะแนนในการพิจารณาให้ละเอียดขึ้นจากรายงานการลงพื้นที่ครั้งที่ 1)

ผลจากการอบรมทำให้สามารถพิจารณาระดับของนวัตกรรมที่ปรึกษาตามเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดโดยคณะที่ปรึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระดับพื้นฐาน

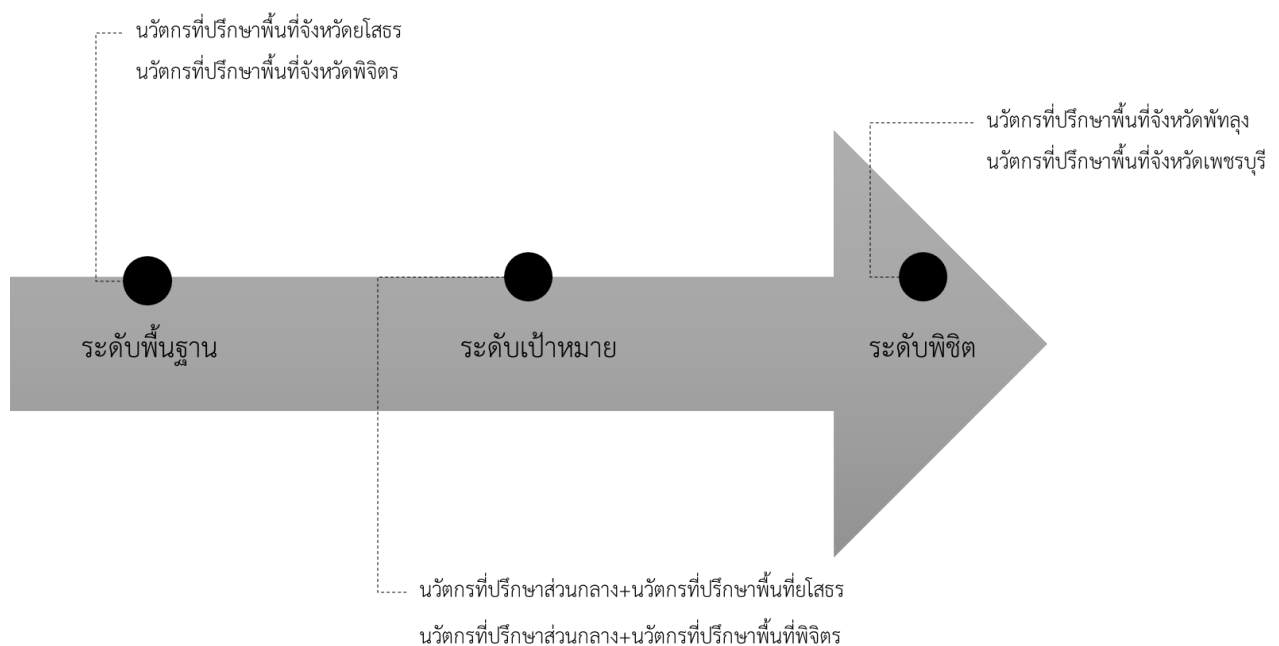
คณะที่ปรึกษาอบรมนวัตกรรมที่ปรึกษาให้มีความเข้าใจ ความรู้ และ ความสามารถในการดำเนินกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

ระดับเป้าหมาย

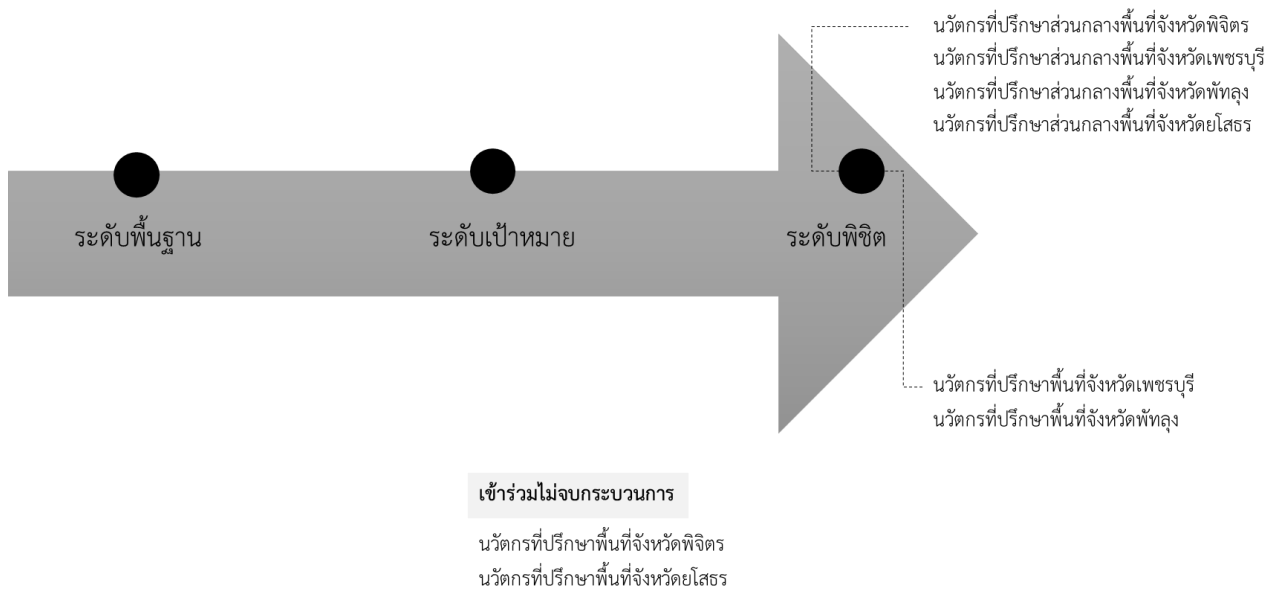
นวัตกรรมที่ปรึกษามีความสามารถในการดำเนินกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ให้กับคณะทำงานในพื้นที่

ระดับพิชิต

คณะทำงานในพื้นที่มีความเข้าใจในสำคัญของการใช้เครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานประจำวันได้



รูปที่ 11 ภาพผลสัมฤทธิ์จากการลงพื้นที่ครั้งที่ 1
ที่มา: คณะที่ปรึกษา



รูปที่ 12 ภาพผลสัมฤทธิ์จากการลงพื้นที่ครั้งที่ 2
ที่มา: คณะที่ปรึกษา

จากภาพข้างต้นจะเห็นได้ว่าอย่างน้อยที่สุดนวัตกรรมที่ปรึกษาอยู่ใน “ระดับเป้าหมาย” กล่าวคือ นวัตกรรมที่ปรึกษามีความสามารถในการดำเนินกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ให้กับคณะทำงานในพื้นที่ได้

นอกจากนั้นแล้ว คณะที่ปรึกษาได้สร้างต้นแบบโครงสร้างที่ช่วยในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐซึ่งลักษณะของโครงสร้างที่สำคัญคือ “บุคลากร” ที่มีความพร้อมและความเข้าใจในการทำงานแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างแท้จริง กลุ่มเล็ก มีความคิดริเริ่มและผสมผสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและท้องถิ่น รวมไปถึงคณะทำงานในพื้นที่ได้ โดยโครงสร้างนี้จะต้องถูกนำไปทดสอบ ติดตามผลและปรับให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐต่อไป

1.2 ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน

ผลจากการดำเนินโครงการในพื้นที่นำร่อง 4 จังหวัดตลอดระยะเวลา 5 เดือนที่ผ่านมา ก่อให้เกิดนวัตกรรมทางสังคมที่จะช่วยแก้ไขปัญหาในพื้นที่ต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการและระดับของการเกิดนวัตกรรมในแต่ละพื้นที่ดังนี้

1.2.1 จังหวัดพิจิตร

บริบทและประเด็นปัญหาในพื้นที่

พิจิตรเป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ภาคกลางตอนบนลักษณะของพื้นที่เป็นที่ราบลุ่มตะกอนแม่น้ำ มีความอุดมสมบูรณ์เหมาะสมต่อการทำการเกษตรและตั้งถิ่นฐานบ้านเรือน อีกทั้งยังมีเรื่องราวทางประวัติศาสตร์ที่สะท้อนวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของคนในพื้นที่มากกว่า 1,000 ปี

ในปัจจุบันนี้จังหวัดพิจิตรมีประชากรราว 550,000 คน ซึ่งพบว่ากลุ่มอายุที่มีจำนวนมากที่สุดคือช่วงอายุ 50 - 54 ปี จำนวน 44,139 คน รองลงมาเป็นช่วงอายุ 45 - 49 ปี ส่งผลให้แนวโน้มฐานประชากรที่จะเข้าสู่วัยสูงอายุ และวัยสูงอายุในปัจจุบันขยายมากขึ้น กล่าวคือ มีจำนวนผู้สูงอายุเป็นจำนวนมาก แต่มีวัยทำงานและวัยเด็กที่น้อยลงเรื่อย ๆ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาการแบกรับภาระของวัยทำงานในการดูแลผู้สูงอายุ และการบริหารจัดการสวัสดิการให้เพียงพออย่างมีคุณภาพในสภาวะที่วัยทำงานซึ่งเป็นผู้จ่ายภาษีมีปริมาณลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอำเภอตะพานหินซึ่งมีโครงสร้างประชากรคล้ายคลึงกับจังหวัดพิจิตร กล่าวคือ มีประชากรในช่วงอายุ 50 - 54 ปี มากที่สุด รองลงมาเป็นช่วงอายุ 40 - 49 ปี ซึ่งอาจส่งผลต่อปัญหาสังคมผู้สูงอายุได้ในอนาคต เมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุ สังคมจะให้คุณค่ากับผู้สูงวัยในรูปแบบของบุคคลที่ควรค่าแก่การเคารพ ดูแลเนื่องมาจากความร่วงโรยของสุขภาพ ทำให้ผู้สูงอายุไม่ได้ออกไปพบปะกับผู้คนในสังคมเช่นเคย โดยสามารถจำแนกลักษณะทางสุขภาพและสังคมที่ต่างกันของผู้สูงอายุออกเป็นสามกลุ่ม คือ กลุ่มที่ช่วยตนเองได้ดี (Well Elder) หรือกลุ่มติดสังคม กลุ่มติดบ้าน (Home Bound Elder) และกลุ่มติดเตียง (Bed Bound Elder) (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.), 2553)

ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและมีความต้องการที่จะนำแนวคิดเชิงออกแบบสร้างนวัตกรรมทางสังคมขึ้น และทดลองใช้เพื่อหาแนวทาง หรือมาตรการเพื่อรองรับ และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น จึงได้พิจารณาพื้นที่อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตรใน “ประเด็นสังคมผู้สูงอายุ” โดยคณะที่ปรึกษาได้จัดอบรมแนวคิดและการใช้เครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ให้แก่นักวิเทศที่ปรึกษาและคณะทำงานในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตประเด็นปัญหาข้างต้น โดยการดำเนินงานในพื้นที่อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตรตลอดระยะเวลา 5 เดือนเป็นไปตามกระบวนการคิดเชิงออกแบบอันประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ นั่นคือ

1) การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (empathize)

ขณะที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาและทำความเข้าใจบริบทในเชิงพื้นที่ สังคม และวัฒนธรรมในเบื้องต้น จากการทบทวนวรรณกรรม และทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ทำให้ทราบได้ว่าพื้นที่ที่น่าร่องอำเภอดงพวนหินกำลังจะประสบกับปัญหาสังคมผู้สูงอายุ กล่าวคือ วัยแรงงานในภาคการเกษตรโดยส่วนมากเป็นวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย ซึ่งกำลังจะก้าวเข้าสู่วัยผู้สูงอายุในอนาคต ขาดความมั่นคงในการประกอบอาชีพ รายได้และอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพกาย จิตและสังคมได้อีกด้วย

อย่างไรก็ดี ยังมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจอย่างลุ่มลึกมากขึ้น จึงได้มีการลงพื้นที่ภาคสนามถึง 3 ครั้ง เพื่อทำความเข้าใจปัญหาและความต้องการของคนในพื้นที่ตลอดจนสรรสร้างนวัตกรรมทางสังคมที่จะเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างแท้จริง ในการลงพื้นที่ครั้งที่ 1 - 2 นั้น ขณะที่ปรึกษาได้อาศัยเครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อศึกษาถึงศักยภาพภายในชุมชนเพื่อมองหาโอกาส และใช้ทรัพยากรที่ชุมชนมีในการแก้ไขปัญหา ซึ่งพบว่าในพื้นที่อำเภอดงพวนหิน จังหวัดพิจิตร ลักษณะผู้สูงอายุส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุติดสังคม มีรายได้หลักจากการทำการเกษตร การทำอาชีพเสริม ได้รับเบี้ยยังชีพ และมีบางส่วนที่บุตรหลานสนับสนุน ภายในพื้นที่ยังมีวัดซึ่งเป็นสถานที่รวมตัวของผู้สูงอายุในชุมชน อีกทั้งยังมีชมรมผู้สูงอายุกระจายตัวอยู่ในหลายส่วน เช่น มีกลุ่มอาชีพผู้สูงอายุ มีการรวมกลุ่มทางวัฒนธรรมของผู้สูงอายุ เป็นต้น

เมื่อทราบถึงต้นทุนและศักยภาพในพื้นที่ จึงได้ทำการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นการกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการ โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็น “ทีมงานหลัก” ควรจะประกอบไปด้วย หน่วยงานท้องถิ่น นายกอบต. ผู้นำชุมชน และเครือข่ายภาคประชาสังคมโดยเฉพาะกลุ่มชมรมผู้สูงอายุ ข้อเสนอแนะประการหนึ่งของพื้นที่ คือ กลุ่มโรงเรียนผู้สูงอายุมิชอบพบปะในการขับเคลื่อนเรื่องการพัฒนาผู้สูงอายุอย่างมาก

สำหรับ “ผู้สนับสนุนโดยตรง” ควรประกอบไปด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ เช่น พัฒนาสังคม พัฒนาชุมชน สถาบันการศึกษา วัด ส่วนสุดท้าย “ผู้สนับสนุนทางอ้อม” ควรประกอบด้วย หน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องการให้ความสนับสนุนเพิ่มเติม เช่น สมาคม องค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและผู้สูงอายุ รวมไปถึงสื่อมวลชนรูปแบบต่าง ๆ

2) การระบุปัญหา (Define)

จากนั้น เมื่อทราบถึงต้นทุนและศักยภาพของพื้นที่ รวมถึงองค์ประกอบของคณะทำงานในพื้นที่ที่ควรจะเป็น ในขั้นตอนต่อมาจึงเป็นการวิเคราะห์ถึงรากสาเหตุของปัญหาในพื้นที่อันนำไปสู่ “การตั้งคำถามอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน” ที่ถูกต้อง เนื่องมาจากกระบวนการคิดเชิงออกแบบถูกนำมาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา การตั้งคำถามที่ถูกต้องและตรงจุดจึงมีความสำคัญต่อการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

จึงได้มีการใช้เครื่องมือต้นไม้เจ้าปัญหา (Problem Tree Analysis) ที่ทำให้เห็นต้นตอสำคัญของปัญหาภายใต้ประเด็นสังคมผู้สูงอายุในพื้นที่ โดยพบว่า ปัญหาการจัดบริการเพื่อผู้สูงอายุ และปัญหาสุขภาพ เป็นประเด็นหลักที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาผู้สูงอายุในมิติต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม อันนำมาสู่การตกผลึกเป็นคำถามสำคัญโดยใช้เครื่องมือระบุมุมมอง (Point of View) และการตั้งคำถาม “เราจะ... ได้อย่างไร” (“How Might We ...?”) เพื่อสร้างกรอบประเด็นปัญหา และรายละเอียดที่มาที่ไปของปัญหา โดยผลการดำเนินกิจกรรมพื้นที่จังหวัดพิจิตรได้ตกผลึกคำถามสำคัญที่จะนำไประดมความคิดเห็นในขั้นตอนต่อไปว่า **“เราจะใช้กลไกทางสังคมอย่างไรให้ผู้สูงอายุติดบ้านที่ยังมีภาระ และขาดรายได้ เกิดแรงกระตุ้นให้ออกจากบ้านและสร้างรายได้”** โดยได้ขยายความคำว่า “กลไกทางสังคม” เพิ่มเติมเอาไว้ว่า คือ “กิจกรรมในครอบครัวหรือชุมชนและสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้นในชุมชน”

3) การระดมความคิด (Ideate)

การทำให้ผู้สูงอายุมีความสามารถในการช่วยเหลือตนเองโดยไม่หวังพึ่งระบบบริการเพียงอย่างเดียว อาจเป็นการช่วยสนับสนุนและส่งเสริมผู้สูงอายุในมิติอื่น ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสุขภาพได้ จึงมีการระดมความคิดเพื่อให้ได้แนวทางในเชิงปฏิบัติที่มีความเหมาะสม คุ่มค่า และมีความเป็นไปได้มากที่สุดภายใต้ทรัพยากรและศักยภาพในพื้นที่ที่มีอยู่ ซึ่งในขั้นตอนนี้กิจกรรมที่ได้รับการพิจารณาจากการระดมความคิด ได้แก่ โครงการแลกเปลี่ยนอาหาร ตลาดนัดผู้สูงอายุ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถสร้างรายได้

4) การสร้างต้นแบบ (Prototype)

ตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาชาส์” เป็นต้นแบบนวัตกรรมทางสังคมที่คณะทำงานในพื้นที่และนวัตกรรมที่ปรึกษาช่วยกันระดมความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาเพื่อช่วยผู้สูงอายุติดสังคม-ติดบ้านที่ไม่มีรายได้ และมีภาระทางการเงิน ให้สามารถเข้าถึงสวัสดิการและการส่งเสริมรายได้ โดยกิจกรรมทั้งหมดจะเชื่อมประสานกับศูนย์ผู้สูงอายุตำบลวังหลุมและเครือข่ายทั้งในและนอกตำบล ซึ่งกิจกรรมในตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาชาส์” ประกอบด้วย

ก) การส่งเสริมรายได้ผ่านการเปิดร้านเพื่อขายผลผลิตที่ได้จากการฝึกอาชีพของผู้สูงอายุ ซึ่งไม่ได้หมายรวมถึงแค่การเปิดร้านค้าเพื่อขายสินค้าและบริการเท่านั้น แต่ยังมีเปิดช่องทางการให้คำปรึกษาเรื่องการฝึกอบรมอาชีพ การพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอาชีพ

ข) การส่งเสริมการเข้าถึงสิทธิและสวัสดิการของผู้สูงอายุ โดยจัดให้มีการประชาสัมพันธ์สิทธิและสวัสดิการที่ผู้สูงอายุพึงได้รับ กระจายข่าวสารสำหรับผู้สูงอายุ แนะนำช่องทางการให้คำปรึกษาด้านสิทธิและสวัสดิการต่าง ๆ

ค) การส่งเสริมการให้ความรู้เรื่องการวางแผนการเงินหลังวัยเกษียณอายุ โดยจัดให้มีการให้คำปรึกษาทางการเงิน การวางแผนการเงิน การวางแผนการเงินสำหรับวัยเกษียณอายุ การแก้ปัญหาหนี้สำหรับผู้สูงอายุ

ง) การส่งเสริมช่องทางการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ และกิจกรรมสันทนาการเพื่อสร้างความสุขความบันเทิงให้กับผู้สูงอายุ



รูปที่ 13 ภาพกิจกรรมการสร้างต้นแบบตลาดนัดผู้สูงอายุ พาซ่าส์
ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.พิจิตร

5) การทดสอบต้นแบบ (Test)

ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการคิดเชิงออกแบบคือ การทดสอบต้นแบบด้วยการจำลองสถานการณ์ ตั้งแต่การสวมบทบาท การสร้างแบบจำลองขึ้นมาทดลองใช้จริง ๆ และการทดลองดำเนินกิจกรรมจริง เพื่อจะตั้งข้อสังเกตในแง่มุมต่าง ๆ เช่น จุดเด่น และโอกาสในการพัฒนา

โดยในการทดสอบต้นแบบครั้งที่ 1 เกิดขึ้นในระหว่างการลงพื้นที่ครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะโดยคณะที่ปรึกษา นวัตกรรมที่ปรึกษาและคณะทำงานในพื้นที่ ซึ่งพิจารณาจากระดับความพึงพอใจของผู้ที่สวมบทบาทเป็นคนกลุ่มต่าง ๆ เข้าไปทดสอบตัวต้นแบบ โดยผลลัพธ์ที่ได้ปรากฏดังตารางที่ 3



รูปที่ 14 ภาพกิจกรรมการทดสอบต้นแบบตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาซ่าส์”
ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.พิจิตร

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 20

ตารางที่ 3 ตารางสรุปผลการทดลอง ตลาดนัดผู้สูงอายุ พาช่าส์ ครั้งที่ 1 วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2560

ตารางสรุปผลการทดลองตัวต้นแบบ

ผู้ใช้ (ผู้สูงอายุ)	ความรู้สึกพึงพอใจ		ความรู้สึกเป็นกลาง		ความรู้สึกไม่พึงพอใจ	
	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง
- ติดสังคม - รายได้ปานกลาง - พึ่งพาตนเองได้	- กิจกรรมภายในพาช่าส์ - การได้พบปะเจอผู้คนในพาช่าส์ - ชอบร้านที่ชวนคุยและบอกเล่าเรื่องราวสินค้าได้	- ไม่ระบุข้อมูล	- อยากให้มีการอบรม แสดงการผลิตสินค้า	- มีสาธิตการทำและวิธีการใช้สินค้า	- ไม่ระบุข้อมูล	- อยากให้มีการประชาสัมพันธ์พาช่าส์มากขึ้น - เพิ่มความหลากหลายของสินค้าและพัฒนาการจัดวาง
- ติดสังคม - รายได้มาก - พึ่งพาตนเองได้	- อาหารอร่อย - ผู้ขายสินค้ามีอัธยาศัยดี - กิจกรรมร่วมกับคนแปลกหน้า ทำให้เกิดการพูดคุยกัน - สินค้าและบริการมีราคาไม่สูงเกินไป	- ควรเชิญชวนนักวิจารณ์อาหารมาเพื่อเป็นกรรมการในการพัฒนาคุณภาพอาหาร	- รู้สึกอยากมาที่พาช่าส์นี้แทนการไปออกกำลังกายที่อื่น - ต้องการให้มีบรรยากาศที่ดี ไม่ร้อนหรืออึดอัดเกินไป	- ไม่ระบุข้อมูล	- อยากให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ให้มีความโดดเด่นมากขึ้น - อยากให้มีบริเวณสำหรับเรียนรู้และทดลองทำมากกว่านี้	- เพิ่มเรื่องราวของสินค้า - พัฒนาหีบห่อบรรจุภัณฑ์ (มีบริการที่สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ) - อบต. สามารถมาเป็นผู้ให้คำปรึกษาได้
- ติดบ้าน - รายได้น้อย - พึ่งพาตนเองได้	- สนใจผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ที่ออกแบบเพื่อผู้สูงอายุ เช่น ราวจับ	- ไม่ระบุข้อมูล	- ต้องการพื้นที่ที่หรือกลุ่มเพื่อหารายได้เสริม	- ต้องการให้กลุ่มอาชีพที่ทำผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ มีการเปิดรับสมัครสมาชิก	- ไม่ระบุข้อมูล	- การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ของสินค้าต่าง ๆ

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

ตารางสรุปผลการทดลองตัวต้นแบบ

ผู้ใช้ (ผู้สูงอายุ)	ความรู้สึกพึงพอใจ		ความรู้สึกเป็นกลาง		ความรู้สึกไม่พึงพอใจ	
	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง
- ติดบ้าน - รายได้น้อย - พึ่งพาตนเองได้	- กิจกรรมสันทนาการ (รางวัล) ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน - มีผู้รับฟังและให้คำปรึกษาในกิจกรรม (ป)ลดหนี้	- สร้างเวทีประกวดแข่งขัน เพื่อให้เกิดการรวมตัวกันมากขึ้น - กิจกรรม(ป)ลดหนี้ควรมีพื้นที่ที่เหมาะสม	- อากาศถ่ายเทสะดวก ไม่อึดอัด ร้านค้ามีความหลากหลาย	- อยากให้มีกิจกรรมเพิ่มขึ้น กิจกรรมด้านสุขภาพ การดูแลตนเอง ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต - อยากให้มีทุกเพศทุกวัย ร่วมกันใช้บริการมากขึ้น	- ไม่ชอบรูปแบบการจัดพาçasที่มีพิธีกรนำตลอดเวลา เพราะส่งเสียงรบกวนบางกิจกรรมที่ต้องใช้สมาธิ	- พิธีกรควรพูดให้ช้าลง เพื่อให้ผู้สูงอายุสามารถฟังได้ชัดเจนมากขึ้น - บริเวณที่ให้คำปรึกษาไม่ควรมีเสียงรบกวน
- ติดเตียง - ไม่มีรายได้ - ไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ (ต้องให้หลานช่วยเหลือ)	มีกิจกรรมที่ดึงดูดผู้สูงอายุ	อยากให้มึกิจกรรมที่รองรับลูกค้าในกลุ่มอื่นๆ ด้วย	ไม่ระบุข้อมูล	- มีการใช้ตารางและปฏิทินกิจกรรม เพื่อช่วยในการวางแผนเข้าร่วมกิจกรรมล่วงหน้า - มีการแนะนำกิจกรรม	ไม่ระบุข้อมูล	ไม่ระบุข้อมูล
ผู้ใช้บริการทั่วไป	ชอบการจับฉลากลุ้นโชค รับของรางวัล	ไม่ระบุข้อมูล	ไม่ระบุข้อมูล	เจ้าภาพในการดำเนินรายการ	สินค้ายังไม่หลากหลายมากนัก	การเพิ่มความหลากหลายของสินค้าจะเพิ่มโอกาสที่จะมาใช้บริการซ้ำ

หลังจากการทดสอบครั้งที่ 1 แล้ว จึงได้มีการนำข้อคิดเห็นไปพัฒนาปรับปรุงจนเกิดเป็นร่างแผนการดำเนินกิจกรรม และได้ดำเนินการจัดตลาดนัดผู้สูงอายุพาชาส์อย่างเป็นทางการอีกจำนวน 3 ครั้ง เพื่อเป็นการนำแนวคิดไปใช้จริง ซึ่งตลอดการดำเนินงานคณะที่ปรึกษาได้ทำการจัดเก็บข้อมูลการดำเนินงานผ่านการโทรประสานเพื่อจัดเก็บข้อมูลและสนับสนุนคณะทำงานในพื้นที่ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากไม่ได้แต่งตั้งคณะทำงานอย่างเป็นทางการประกอบกับระยะเวลาการดำเนินโครงการมีไม่มากทำให้การปรับแก้โครงการยังไม่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งการลงพื้นที่ครั้งที่ 3 ในวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2560 ซึ่งได้มีการถอดบทเรียนเพื่อนำมาปรับปรุงโครงการ โดยสรุปแล้วโครงการตลาดนัดผู้สูงอายุพาชาส์ได้มีการทดสอบต้นแบบอย่างไม่เป็นทางการจำนวน 1 รอบ และมีการดำเนินโครงการไปพร้อมกับการทดสอบต้นแบบจำนวน 3 ครั้ง ดังต่อไปนี้

- 1) การจัดตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาชาส์” ครั้งที่ 1 ที่ถนนคนเดิน อำเภอตะพานหิน เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ. 2560



รูปที่ 15 ภาพการทดสอบต้นแบบตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาชาส์” ครั้งที่ 1
ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.พิจิตร

2) การจัดตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาซาส์” ครั้งที่ 2 ที่งาน “จังหวัดเคลื่อนที่” เมื่อวันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2560



รูปที่ 16 ภาพการทดสอบต้นแบบตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาซาส์” ครั้งที่ 2
ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.พิจิตร

3) การจัดตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาซาส์” ครั้งที่ 3 ที่ตลาดคนเดิน เทศบาลเมืองตะพานหิน เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560



รูปที่ 17 ภาพการทดสอบต้นแบบตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาซาส์” ครั้งที่ 3
ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.พิจิตร



รูปที่ 18 ภาพการทดสอบต้นแบบตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาซ่าส์” ครั้งที่ 3
ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.พิจิตร

ผลจากการทดสอบต้นแบบจะนำไปปรับปรุงและพัฒนาเป็นโครงการนำร่องที่จะนำไปปฏิบัติในพื้นที่ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมทางสังคมที่ถูกออกแบบมาข้างต้นจะได้รับการนำไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่ จึงได้มีการกำหนดแผนในการปฏิบัติงาน บทบาทของคณะทำงานในพื้นที่ รวมไปถึงตัวชี้วัดที่จะสะท้อนความสำเร็จของโครงการ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain)

ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรม	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล
- พื้นที่ขายของ - ผลผลิตของผู้สูงอายุ - ร้านค้าและสิ่งอำนวยความสะดวก - ผู้ประสานงาน - โครงการส่งเสริมอาชีพ - วิทยากรและหลักสูตร - สถานที่ฝึกอบรม - งบประมาณจัดกิจกรรม - เครือข่ายคณะทำงานด้านการผลิตภัณฑ์ - บุคลากรรับลงทะเบียนและแนะนำกิจกรรม	ร้านค้าสำหรับกิจการของผู้สูงอายุในตลาด	ผู้สูงอายุมีโอกาสมาออกร้านและพบปะผู้คน	ผู้สูงอายุมีรายได้ผ่านการฝึกอบรมอาชีพและพัฒนากลุ่มอาชีพให้มีประสิทธิภาพ	จำนวนผู้สูงอายุที่มาออกร้านค้าในตลาด	ใบลงทะเบียนกิจกรรมการออกร้านค้าของผู้สูงอายุ
	อบรมส่งเสริมอาชีพให้กับผู้สูงอายุ	ผู้สูงอายุสามารถเข้าถึงการบริการฝึกอบรมส่งเสริมอาชีพตามความเหมาะสม		- จำนวนผู้สูงอายุที่เข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมอาชีพ - ตารางกิจกรรม	ใบลงทะเบียนการอบรมอาชีพ
	มีบริการออกหน่วยประชาสัมพันธ์และให้คำปรึกษาด้านการส่งเสริมพัฒนาผลิตภัณฑ์	มีหน่วยงานให้บริการด้านการพัฒนาส่งเสริมกลุ่มอาชีพและพัฒนาผลิตภัณฑ์แก่ผู้สูงอายุ		ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการทำงาน (ตัวชี้วัดของ อบต.วังหลุม)	- แผนการดำเนินงาน - จำนวนกลุ่มอาชีพที่สนใจเข้าร่วมโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์
				<u>ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์</u> - จำนวนครอบครัว/ผู้ดูแลผู้สูงอายุที่ได้รับการแบ่งเบาภาระด้านการเงิน	แบบสอบถามความสำเร็จของโครงการ

ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรม	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล
- บุคลากรให้คำปรึกษาและประชาสัมพันธ์ - คณะทำงานด้านสิทธิสวัสดิการ - เอกสารสื่อต่าง ๆ - แผนการดำเนินงาน - ผู้ประชาสัมพันธ์ - ออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ - งบประมาณในจัดซื้อจัดจ้างการทำสื่อประชาสัมพันธ์				- จำนวนผู้สูงอายุที่บอกว่ากิจกรรมช่วยสนับสนุนการสร้างรายได้ให้มากขึ้น - จำนวนผู้สูงอายุที่บอกว่ากิจกรรมช่วยให้พบปะสังคมมากขึ้น	
	มีบริการออกหน่วยให้คำปรึกษาด้านสิทธิสวัสดิการ	ผู้สูงอายุรับรู้และสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ของสิทธิสวัสดิการของตนเอง	ผู้สูงอายุสามารถเข้าถึงสิทธิสวัสดิการและการกระจายข่าวสาร	จำนวนผู้สูงอายุหรือวัยทำงานที่ได้รับคำแนะนำด้านสิทธิสวัสดิการ	ใบลงทะเบียน
	กิจกรรมประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของผู้สูงอายุภายในตลาดและตามสื่อต่าง ๆ	ผู้สูงอายุสามารถรับรู้ข่าวสารและกิจกรรมที่เป็นประโยชน์มากขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้สูงอายุและบุคคลทั่วไปมาใช้บริการตลาด		- การสอบถามการรับรู้ข่าวสารจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม - แผนการประชาสัมพันธ์	- แผนการดำเนินงาน - ภาพถ่ายสื่อประชาสัมพันธ์ - แบบสำรวจความพึงพอใจของกิจกรรม
				<u>ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์</u> - จำนวนครอบครัว/ผู้ดูแลผู้สูงอายุที่ทราบถึงสิทธิสวัสดิการขั้นพื้นฐาน	- แบบสอบถามความสำเร็จของโครงการ - แบบสำรวจความพึงพอใจของกิจกรรม

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรม	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล
- ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนการเงินหรือหลักสูตรอบรม - บุคลากรสำหรับลงทะเบียนและแนะนำกิจกรรม	มีบริการออกหน่วยประชาสัมพันธ์และให้คำปรึกษาด้านการเงิน	มีหน่วยงานให้บริการด้านการวางแผนการเงินหลังวัยเกษียณอายุและการแก้ปัญหาหนี้สำหรับผู้สูงอายุ	ผู้สูงอายุได้รับการเตรียมความพร้อมเรื่องการเงินวางแผนการเงินหลังวัยเกษียณอายุและการแก้ปัญหาหนี้สำหรับผู้สูงอายุ	- จำนวนผู้สูงอายุที่บอกว่ารับทราบข่าวสารมากขึ้น	- ใบลงทะเบียนกิจกรรมภายในบูธ - แบบสำรวจความพึงพอใจของกิจกรรม
	ประสานงานร่วมกับเครือข่ายเพื่อแก้ไขปัญหาด้านรายได้ของผู้สูงอายุ	ประสานงานร่วมกับเครือข่ายในการเข้าถึงสิทธิสวัสดิการและการส่งเสริมอาชีพ		- ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการทำงาน (ตัวชี้วัดของ อบต.วังหลุม) - จำนวนผู้ขอรับคำปรึกษาที่ได้รับการประสานส่งต่อ	- แผนการดำเนินงาน - แบบบันทึกการให้บริการการให้คำปรึกษา
				<u>ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์</u> - จำนวนผู้สูงอายุที่บอกว่ากิจกรรมช่วยให้มีการจัดการการเงินที่ดีขึ้น - จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่บอกว่าข้อมูลมีประโยชน์ต่อการวางแผนการเงินหลังวัยเกษียณอายุ	- แบบสอบถามความสำเร็จของโครงการ - แบบสำรวจความพึงพอใจของกิจกรรม

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:
จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 28

ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรม	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล
- เครือข่ายคณะทำงานด้านการส่งเสริมสุขภาพ	มีบริการออกหน่วยประชาสัมพันธ์และให้คำปรึกษาด้านสุขภาพกายและจิตใจแก่ผู้สูงอายุ	มีหน่วยงานให้บริการคำปรึกษาด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจแก่ผู้สูงอายุ	เสริมสร้างช่องทางการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ และกิจกรรมสนทนากันเพื่อ	จำนวนผู้สูงอายุที่เข้าร่วมกิจกรรมด้านสุขภาพ	ใบลงทะเบียนกิจกรรมภายในบูธ
- บุคลากรสำหรับลงทะเบียนและแนะนำกิจกรรม	จัดให้มีกิจกรรมนันทนาการเสริมสร้างความบันเทิงและความสัมพันธ์ของครอบครัว	จัดกิจกรรมสนทนาการเพื่อสร้างความสุขความบันเทิงให้กับผู้สูงอายุ	สร้างความสุขความบันเทิงให้กับผู้สูงอายุ	จำนวนการจัดกิจกรรมที่มีผู้สูงอายุหรือครอบครัวมีส่วนร่วม	ภาพถ่ายการดำเนินกิจกรรม
- ผู้นำกิจกรรมนันทนาการ				<u>ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์</u> - จำนวนผู้สูงอายุที่บอกว่ากิจกรรมช่วยมีการจัดการการเงินที่ดีขึ้น - จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่บอกว่าข้อมูลมีประโยชน์ต่อการวางแผนการเงินหลังวัยเกษียณอายุ	- แบบสอบถามความสำเร็จของโครงการ - แบบสำรวจความพึงพอใจของกิจกรรม
- แนวทางการจัดกิจกรรม					
- เครื่องเสียงและเวที					

จากผลการจัดตลาดนัดผู้สูงอายุจำนวน 3 ครั้ง จนกระทั่งถึงวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2560 ได้มีการลงพื้นที่ครั้งที่ 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการถอดบทเรียนจากการดำเนินโครงการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐร่วมกันระหว่างคณะที่ปรึกษา คณะทำงานในพื้นที่ ผู้เข้าร่วมโครงการ และนวัตกรรมที่ปรึกษา เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดให้เกิดเป็นโครงการที่สามารถแก้ไขปัญหาในเชิงนวัตกรรมภายใต้ประเด็นสังคมผู้สูงอายุในพื้นที่ อำเภอดงหลวง จังหวัดพิจิตร โดยผลจากการติดตามโครงการนำร่องและตัวชี้วัดในการดำเนินโครงการสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ผลการติดตามการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติงาน และตัวชี้วัด

เป้าหมายการดำเนินกิจกรรม	ผลการดำเนินกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์/ข้อจำกัด
1. การส่งเสริมรายได้ผ่านการเปิดร้านเพื่อขายผลผลิตที่ได้จากการฝึกอาชีพของผู้สูงอายุ และการเปิดช่องทางการให้คำปรึกษาเรื่องการฝึกอบรมอาชีพ การพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอาชีพ	<u>กิจกรรมที่ได้ดำเนินการ</u> มีการออกร้านจำหน่ายสินค้าจากผู้สูงอายุตามกำหนดการทั้ง 3 ครั้ง ได้แก่ 1) วันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ. 2560 ณ ถนนคนเดินอำเภอดงหลวง 2) วันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2560 ณ งานผู้สูงอายุสัญจรตำบลวังหลุม อำเภอดงหลวง 3) วันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 ณ ถนนคนเดินเทศบาลเมืองดงหลวง	1.1 คนในครอบครัว/ผู้ดูแลผู้สูงอายุ เห็นด้วยว่ากิจกรรมสามารถช่วยแบ่งเบาภาระด้านการเงินของครอบครัวได้ 1.2 ผู้สูงอายุที่เข้าร่วมกิจกรรมเห็นด้วยว่ากิจกรรมช่วยให้เกิดการพบปะสังสรรค์มากขึ้น 1.3 ผู้สูงอายุเห็นด้วยว่ากิจกรรมช่วยสร้างรายได้ให้มากขึ้น	รายได้จากการจำหน่ายสินค้าของผู้สูงอายุยังไม่มากพอที่จะช่วยแบ่งเบาภาระทางการเงินของครอบครัว ผู้สูงอายุได้ เพราะยังไม่สามารถขายสินค้าได้มากพอ ผู้ขายให้ความเห็นว่าสาเหตุที่ขายสินค้าได้ไม่มาก เนื่องจากพื้นที่ที่จัดไว้สำหรับผู้สูงอายุเป็นทำเลที่ไม่เหมาะแก่การขายสินค้า
	<u>กิจกรรมที่ไม่ได้ดำเนินการ</u> การเปิดช่องทางการให้คำปรึกษาเรื่องการฝึกอบรมอาชีพ การพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอาชีพ		ไม่สามารถประสานหน่วยงานด้านการสนับสนุนอาชีพมาออกบูธได้เนื่องจากไม่มีอำนาจสั่งการ
2. การส่งเสริมการเข้าถึงสิทธิและสวัสดิการของผู้สูงอายุ และการกระจายข่าวสารสำหรับผู้สูงอายุ แนะนำช่องทางการให้คำปรึกษาด้านสิทธิและสวัสดิการต่าง ๆ	<u>กิจกรรมที่ได้ดำเนินการ</u> การออกบูธให้คำปรึกษาด้านสวัสดิการของผู้สูงอายุตามกำหนดการ 1 ครั้ง คือ ตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาซ่าส์” ครั้งที่ 1 ในวันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ. 2560 ณ ถนนคนเดินอำเภอดงหลวง	2.1 คนในครอบครัว/ผู้ดูแลผู้สูงอายุได้รับทราบถึงสิทธิสวัสดิการขั้นพื้นฐานที่มี 2.2 ผู้สูงอายุรับทราบข่าวสารมากขึ้น	กลุ่มเป้าหมายของกิจกรรมคือผู้สูงอายุกลุ่มที่ไม่ได้รับข่าวสาร แต่จากการดำเนินกิจกรรมพบว่ากลุ่มดังกล่าวไม่ได้เข้ามาใช้บริการตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงด้านการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

เป้าหมายการดำเนินกิจกรรม	ผลการดำเนินกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์/ข้อจำกัด
3. การวางแผนการเงินและการจัดการหนี้สิน	<u>กิจกรรมที่ไม่ได้ดำเนินการ</u> การออกบูธให้คำปรึกษาด้านสวัสดิการของผู้สูงอายุ ในครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3		พบว่ามีการประชุมซ้ำซ้อนและไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้แผนการดำเนินกิจกรรมในส่วนนี้ถูกยกเลิกออกจากกิจกรรมครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3
	<u>กิจกรรมที่ได้ดำเนินการ</u> ไม่มีการออกบูธให้คำปรึกษาด้านการเงินและการจัดการหนี้สินของผู้สูงอายุตามกำหนดการ	3.1 ผู้สูงอายุเห็นด้วยว่ากิจกรรมช่วยให้เกิดการจัดการหนี้สินและการเงินที่ดีขึ้น 3.2 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเห็นด้วยว่าข้อมูลต่างๆ ในกิจกรรม มีประโยชน์ต่อการวางแผนการเงินหลังวัยเกษียณอายุ	ไม่สามารถระบุผลลัพธ์ได้เนื่องจากไม่มีบุคลากรหรือหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางแผนการเงินและการจัดการหนี้สิน ที่สามารถสนับสนุนกิจกรรมได้
4. หน่วยแพทย์เคลื่อนที่และกิจกรรมนันทนาการเพื่อสุขภาพกายและจิต	<u>กิจกรรมที่ได้ดำเนินการ</u> มีหน่วยแพทย์เคลื่อนที่และกิจกรรมนันทนาการเพื่อผู้สูงอายุตามกำหนดการ 1 ครั้ง คือ ตลาดนัด “ผู้สูงอายุพาซำส์” ครั้งที่ 1	4.1 ผู้สูงอายุเห็นด้วยว่ากิจกรรมช่วยให้สุขภาพกายและจิตดีขึ้น 4.2 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเห็นด้วยว่าข้อมูลมีประโยชน์ต่อสุขภาพและสาธารณสุข	เนื่องจากข้อจำกัดด้านการรับรู้กิจกรรม และสถานที่ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมได้เต็มรูปแบบ ส่งผลให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง แต่อย่างไรก็ตามผู้เข้าร่วมโครงการเล็งเห็นความสำคัญและยังคงกิจกรรมนี้ไว้ในแผนการจัดกิจกรรมต่อไป
	<u>กิจกรรมที่ไม่ได้ดำเนินการ</u> การออกบูธหน่วยแพทย์เคลื่อนที่และกิจกรรมนันทนาการเพื่อผู้สูงอายุ ในครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3		การจัดกิจกรรมครั้งที่ 2 พบว่ามีการออกบูธลักษณะเดียวกันนี้ซ้ำกับงานผู้สูงอายุ ส่วนการจัดกิจกรรมครั้งที่ 3 มีข้อจำกัดด้านขนาดพื้นที่ จึงไม่สามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนได้

หลังจากการจัดกิจกรรมถอดบทเรียนหลังการดำเนินโครงการฯ โดยมีคณะที่ปรึกษา และนวัตกรรมที่ปรึกษาส่วนกลาง เป็นผู้นำกระบวนการ ส่วนผู้เข้าร่วมคือคณะทำงานในพื้นที่และโรงเรียนผู้สูงอายุตำบลวังหลุม ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการแล้ว ยังได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้านการสร้างการจดจำของสินค้า ด้านการพัฒนาตลาด และด้านสุขภาพ เพื่อให้คำแนะนำแก่คณะทำงานในพื้นที่ในการปรับปรุงโครงการ ซึ่งจากการดำเนินกิจกรรมสามารถสรุปประเด็นปัญหา แนวทางแก้ไข และปัจจัยความสำเร็จไว้ในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ปัญหา แนวทางแก้ไข และปัจจัยความสำเร็จ

ปัญหา	แนวทางการแก้ไข	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
การจัดตั้งคณะทำงาน และการดำเนินงานไม่มีความชัดเจน ทำให้ทั้งคณะทำงานและคนในพื้นที่เกิดความสับสน การดำเนินงานจึงไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	จัดตั้งคณะทำงานให้ชัดเจน แบ่งหน้าที่กัน โดยให้ผู้ที่ถูกมอบหมายทุกท่านรับทราบถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน	คณะกรรมการ และคณะทำงานหลัก ที่จะเป็นผู้ดำเนินงานโครงการ
การจัดพื้นที่ในตลาดนัดไม่มีการแบ่งสัดส่วนอย่างเหมาะสม และยังขาดอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ที่จะใช้ในการตั้งขายสินค้า	กลุ่มผู้สูงอายุจะร่วมกันลงทุนเพื่อซื้ออุปกรณ์ในการขาย เช่น โต๊ะและเก้าอี้ เพื่อให้เกิดการพึ่งพาตนเอง และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันภายในกลุ่ม	การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ร่วมกันของผู้สูงอายุทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรม เพราะจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเพิ่มความร่วมมือในกลุ่มผู้สูงอายุมากขึ้น
ขาดการประชาสัมพันธ์ ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ รวมไปถึงขาดการประชาสัมพันธ์และการตลาดในรูปแบบออนไลน์	ออกแบบสื่อประชาสัมพันธ์ที่ดึงดูดและน่าสนใจ ในรูปแบบของใบปลิว ที่สามารถแจกได้ทั้งในชุมชน และสามารถส่งต่อผ่านทางออนไลน์ได้	การสร้างร่วมมือกับเครือข่ายภาคประชาสังคม และหน่วยงานภาครัฐ ในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมและการเข้าร่วมกิจกรรม
ผู้สูงอายุจำนวนหนึ่งที่อยู่ในชุมชน ยังไม่ออกมาร่วมกิจกรรม	เปลี่ยนวิธีการในการเชิญชวนผู้สูงอายุติดบ้านให้มาร่วมกิจกรรม โดยประยุกต์จากกิจกรรมหรือกิจกรรมที่ผู้สูงอายุชื่นชอบก่อน เช่น นำกิจกรรมไปให้ผู้สูงอายุติดบ้านทดลองทำที่วัด ทุกวันพระ เป็นต้น	
สินค้าและบรรจุภัณฑ์ ยังคงต้องการการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม	ใช้วิธีการที่หลากหลายและแปลกใหม่ในการเสนอขายสินค้า พัฒนาบรรจุภัณฑ์ของสินค้าให้มีความน่าสนใจมากขึ้น และวางกลุ่มเป้าหมายให้กว้างขึ้น เช่น เพิ่มกลุ่มเป้าหมายไม่ให้เป็นเฉพาะคนในพื้นที่ แต่เป็นคนในกรุงเทพฯ ด้วย	

นวัตกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม

สำหรับโครงการตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาซ่าส์” เป็นโครงการนำร่องที่มุ่งหวังให้เป็นนวัตกรรมทางสังคม กล่าวคือ เป็นโครงการที่มุ่งหวังให้สร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุให้ดียิ่งขึ้น โดยกิจกรรมในโครงการตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาซ่าส์” ที่เกิดขึ้นจึงมิได้มีเพียงการจำหน่ายสินค้าเหมือนตลาดทั่วไปเท่านั้น แต่ยังประกอบด้วยกิจกรรมที่มีเป้าประสงค์เพื่อมุ่งหวังแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นภายในพื้นที่ อันเกิดจากการตกตะกอนข้อมูลจำนวนมากผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ทำให้ได้มาซึ่งแนวคิดในการจัดการด้านสวัสดิการ การส่งเสริมรายได้ การวางแผนการเงิน และการมีสุขภาพที่ดีของผู้สูงอายุ ประกอบกับทรัพยากร และจุดแข็งของพื้นที่ คือ มีหลายภาคส่วนที่ให้ความสำคัญกับผู้สูงอายุ อีกทั้งมีหน่วยงานที่มีความพร้อมในการให้บริการผู้สูงอายุ ทำให้มั่นใจได้ว่าโครงการตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาซ่าส์” ได้เพิ่มโอกาสให้ผู้สูงอายุเข้าถึงกลไกในการได้รับการสนับสนุนคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้การเลือกสถานที่จัดเป็น “ตลาดนัด” มาจากแนวคิดที่ว่า ตลาดนัดเป็นสถานที่รวมตัวกันของผู้คนในชุมชน ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนซื้อขายสินค้า ในขณะเดียวกัน ตลาดนัดบางประเภท เช่น ตลาดนัดถนนคนเดิน ตลาดนัดวัฒนธรรม ยังทำหน้าที่เป็นสถานที่ผ่อนคลายของผู้คนจากหลากหลายกลุ่มได้อีกด้วย ดังนั้นแล้วการนำเอาตลาดนัดมารวมกับการจัดบริการให้กับผู้สูงอายุ จะเป็นโอกาสที่จะดึงดูดผู้สูงอายุที่มีข้อจำกัดด้านรายได้มาร่วมกิจกรรมมากขึ้นเพราะกิจกรรมช่วยให้เกิดรายได้เสริมผ่านการขายสินค้าหรือการรวมกลุ่มอาชีพภายในชุมชน อีกทั้งยังมีโอกาสในการเชื่อมกลไกทางสังคม หรือการนำเอาวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ในสังคมมาช่วยส่งเสริมสุขภาพจิตใจให้กับผู้สูงอายุได้อีกด้วย



รูปที่ 19 ภาพบรรยากาศตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาซ่าส์”

ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ จ.พิจิตร

กระบวนการสร้างนวัตกรรมของจังหวัดพิจิตร

จากการดำเนินการตามกระบวนการคิดเชิงออกแบบทั้ง 5 ขั้นตอนที่ผ่านมา แม้ว่าลักษณะของการดำเนินงานจะมีลักษณะคล้ายกับเป็นเส้นตรง แต่ในเชิงปฏิบัติจริงจะพบลักษณะของการ ทำซ้ำ (Iterative) ของขั้นกระบวนการ ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของการคิดเชิงออกแบบที่มุ่งเน้นให้เกิดการทำซ้ำของกระบวนการคิด จากครั้งที่ 1 - 2 ที่ผ่านมา เป็นการแสวงหาโอกาสและความท้าทายจากการพิจารณาปัญหาและศักยภาพภายในพื้นที่ นำมาสู่การระดมความคิดในการหาทางแก้ไขปัญหา พัฒนาและทดสอบแนวความคิดการจัดตลาดนัด “ผู้สูงอายุพาช่าส์” ถึง 3 ครั้ง ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพกระบวนการได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 โอกาสและความท้าทาย เกิดขึ้นจากการลงพื้นที่ครั้งที่ 1 และ ครั้งที่ 2 โดยขณะที่ปรึกษาและนวัตกรรมที่ปรึกษาได้ทราบถึงปัจจัยที่สะท้อนถึงความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ผ่านการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ภายใต้กรอบของกระบวนการคิดเชิงออกแบบ นั่นคือกิจกรรมการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Empathize) และ การระบุปัญหา (Define) โดยค้นพบว่าผู้สูงอายุกลุ่มติดบ้านส่วนหนึ่งไม่ได้มาร่วมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตเนื่องจากยังมีภาระ และต้องหารายได้ ด้วยข้อค้นพบนี้จึงเป็นการจุดประกายให้คณะทำงานในพื้นที่ค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงการจัดบริการสาธารณะที่มีอยู่แล้ว ให้ตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุมากยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 2 การสร้างสรรค์และแสวงหาแนวคิด เกิดขึ้นจากการลงพื้นที่ครั้งที่ 2 ผ่านการทำกิจกรรมการระดมความคิด (Ideate) การสร้างต้นแบบ (Prototype) และการทดสอบต้นแบบ (Test) ผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรมคือชุดของแนวคิดที่จะนำไปพัฒนาเป็นต้นแบบทดลอง นั่นคือ โครงการตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาช่าส์” และแผนการดำเนินกิจกรรม

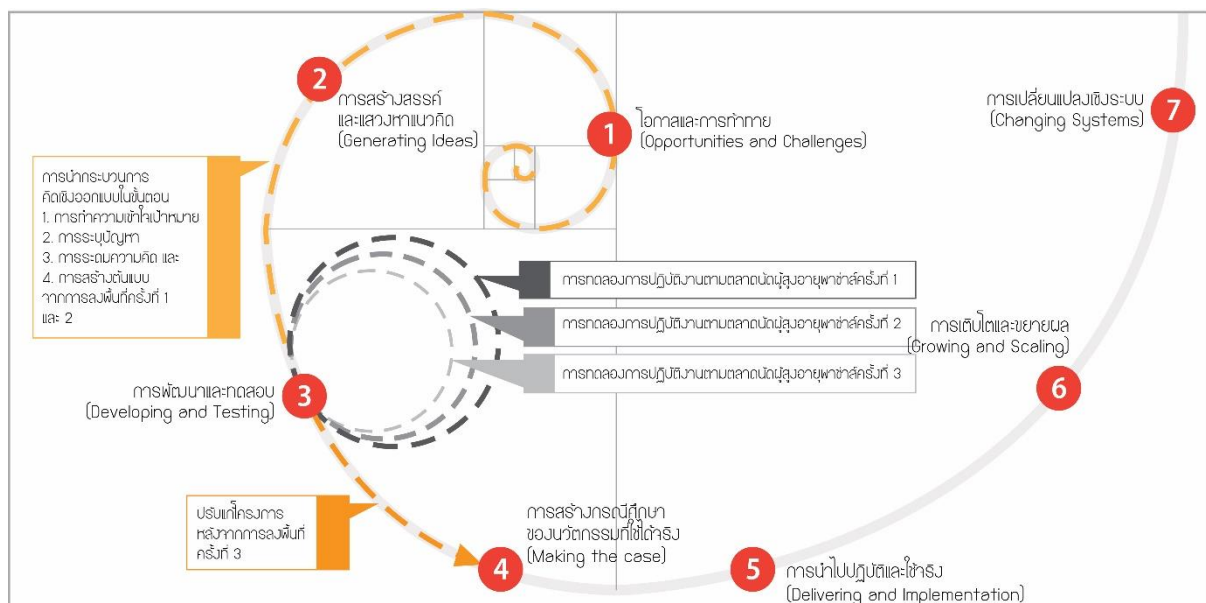
ขั้นที่ 3 การพัฒนาและทดสอบ เกิดขึ้นระหว่างกิจกรรมการทดสอบต้นแบบ (Test) และการจัดตลาดนัดจำนวน 3 ครั้ง แม้ว่าโครงการตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาช่าส์” จะมีการดำเนินการถึง 3 ครั้ง แต่พบว่าการจัดกิจกรรมยังต้องการการสนับสนุน พัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ จากการติดตามแผนการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดกิจกรรมที่ผ่านมา อาจไม่ได้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน สืบเนื่องจากปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขาดการจัดตั้งคณะทำงานและการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างเป็นทางการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งของการแก้ไขปัญหาในเชิงนวัตกรรม (การประสานพลัง หรือสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)

จึงเกิดการวนกลับในกระบวนการนี้ถึง 3 รอบ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมให้เกิดการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานรวมถึงให้เกิดการขับเคลื่อน โครงการตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาช่าส์” ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการแก้ไขปัญหาภายใต้ประเด็น “สังคมผู้สูงอายุ” ในพื้นที่อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร โดยคณะทำงานในพื้นที่จะเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานที่สามารถสนับสนุนแหล่งทุนหรือทรัพยากรในการจัดโครงการ เช่น เครือข่ายโรงเรียนผู้สูงอายุ สำนักงานจังหวัด และพัฒนาชุมชน

แต่อย่างไรก็ดี ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตลอดทั้งโครงการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ในพื้นที่จังหวัดพิจิตรส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการนำร่องซึ่งเป็นนวัตกรรมทางสังคมที่ร่วมกันสร้างสรรค์ขึ้นเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์และควรมีการดำเนินต่อไป

จึงอาจกล่าวได้ว่าโครงการผู้สูงอายุพาซ่า จัดอยู่ในกระบวนการนวัตกรรมทางสังคมขั้นที่ 3 การพัฒนาและทดสอบ ซึ่งอยู่ในช่วงที่มีการจัดดำเนินกิจกรรมไปแล้ว 3 ครั้ง และได้ถอดบทเรียนจำนวน 1 ครั้ง

ก้าวต่อไปของโครงการผู้สูงอายุพาซ่า คือการเติบโตไปสู่ระยะการสร้างกรณีศึกษาของนวัตกรรมที่ใช้ได้จริง เป็นขั้นตอนพิจารณาเปรียบเทียบแนวคิดต้นแบบภายใต้การดำเนินการในสถานการณ์จริง โดยนำต้นแบบไปดำเนินการในบริบทพื้นที่ จากนั้นจึงสังเกตปัจจัยที่เอื้อ และอุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินการ รวมถึงเปรียบเทียบนวัตกรรมที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่มีอยู่แล้วเพื่อที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นได้ช่วยแก้ไขปัญหา โดยเชื่อว่าโครงการจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นนวัตกรรมที่สามารถเปลี่ยนแปลงระบบเพื่อการบริหารจัดการสังคมผู้สูงอายุในประเทศไทยได้



รูปที่ 20 ระดับการเกิดนวัตกรรมทางสังคม “โครงการผู้สูงอายุพาซ่า” ตามแนวคิดของ NESTA, 2013
ที่มา: คณะที่ปรึกษา

สรุปประสบการณ์ของคณะที่ปรึกษาในการลงพื้นที่

จากการลงพื้นที่ตลอดการดำเนินโครงการ สามารถสรุปประสบการณ์ของที่ปรึกษาได้ดังตารางต่อไปนี้

1. มาตรการส่งเสริมต่าง ๆ ในการดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

ตารางที่ 7 มาตรการส่งเสริมต่าง ๆ ในการดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะกรรมการในพื้นที่
สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อน โครงการ	ความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและการ สร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรสามารถ ดำเนินโครงการได้อย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ นอกจากการได้รับความร่วมมือเจ้าหน้าที่ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว ก็ควรมีการ จัดสรรอำนาจหน้าที่ ปริมาณภาระงาน งบประมาณ เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่าง ต่อเนื่อง อีกประการคือควรเลือกประเด็นปัญหาที่เป็น นโยบายของพื้นที่เป้าหมาย เพื่อดึงดูดให้เกิด ความร่วมมือภายในหน่วยงานต่าง ๆ และมี ช่องทางในการจัดหาทรัพยากรในการดำเนิน โครงการฯ	คณะกรรมการในพื้นที่ ควรมีใจที่ ประสานกันดี สามารถเข้าถึงชุมชน และเป็นที่ยอมรับของชุมชนได้ มีความ พร้อมในการสนับสนุนชุมชนได้ อีกประการคือการวางโครงสร้างการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพให้สามารถ ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง แม้ในกรณีที่มี การเปลี่ยนแปลงบุคคลก็สามารถ ดำเนินงานต่อไปได้
อุปสรรคเชิงโครงสร้าง	ผู้บริหารยังขาดความเข้าใจในโครงการ ซึ่งจะส่งผลให้ภาระงานของผู้ที่จะมาเป็น นวัตกรรมที่ปรึกษามีมากเกินไป	ยังขาดความชัดเจนในเรื่องของ คณะกรรมการในพื้นที่ ว่าภาคส่วนใดที่ ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการ ดำเนินงาน ทำให้การทำงานเกิดความ ไม่ต่อเนื่องและสับสน
มาตรการในการจัดตั้ง ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ	ควรจัดทำเป็นหลักสูตรอบรม โดยเสนอให้ กระทรวงมหาดไทยบรรจุเป็นหลักสูตรลงใน ศูนย์สถาบันดำรงราชานุภาพ เพื่อเป็นการ ปูทางให้หน่วยงานสังกัดอื่น ๆ ได้คุ้นเคยกับ ห้องเรียนนวัตกรรมผ่านการประสานงาน จัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐใน ระดับท้องถิ่น ในด้านการคัดเลือกผู้เรียน ควรเป็นผู้ที่ สมัครใจ เพราะภาระงานหน้าที่และความ สนใจนั้นแตกต่างกันหรืออีกทางเลือกคือนำ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐไปผูกเข้ากับ ภาระงานเดิมของเจ้าหน้าที่ หรืออาจเพิ่ม โอกาสให้เจ้าหน้าที่สามารถฝากภาระงานได้ ในช่วงเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ ยังสามารถสร้าง แรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ได้ ผ่านการเพิ่ม	ระบุโครงการเข้าไปในแผน เพื่อให้เกิด การระบุหน้าที่ผู้รับผิดชอบ และมี โครงสร้างต่าง ๆ ที่สามารถเห็นได้ ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเสริมสร้างความ เข้าใจของคณะกรรมการในพื้นที่ที่มีต่อ โครงการให้มากขึ้น

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 36

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
	ตำแหน่ง เพิ่มผลงาน หรือการสร้างเครือข่ายของเจ้าหน้าที่เอง	

2. หลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกโครงการที่จะทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

ตารางที่ 8 หลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกโครงการที่จะทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
แนวทางการพิจารณาประเด็นปัญหาในพื้นที่	ใช้โครงการของจังหวัดเป็นโครงการในการพิจารณา โดยอาจนำมาจากยุทธศาสตร์ของจังหวัดนั้น ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินการโครงการ และการของงบประมาณ เพราะถ้าหากทำงานกับประเด็นที่อยู่ในแผนของจังหวัดอยู่แล้ว จะทำให้สามารถดำเนินการต่อได้ทันที	แนวทางในการพิจารณานั้นมีหลากหลายแนวทางด้วยกัน ซึ่งการตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่เลือกใช้อย่างไรก็ตาม สามารถเริ่มจากปัญหาใดก็ได้ เพราะทุกปัญหาล้วนเชื่อมโยงกัน ถ้าสามารถแก้ปัญหาหนึ่งได้ ก็จะส่งผลให้เกิดการบรรเทาปัญหาอื่น ๆ ได้ในอนาคต
แนวทางการพิจารณาคัดเลือกพื้นที่ในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ	สนับสนุนให้มีการพัฒนาคนก่อนพื้นที่ โดยอาจมีการเปิดหลักสูตรอบรมคณะทำงานในพื้นที่หรือนวัตกรรมที่ปรึกษา แล้วจึงส่งไปยังพื้นที่ อย่างไรก็ตาม ควรเริ่มจากการผลักดันให้โครงการที่กำลังดำเนินการในพื้นที่นำร่องทั้ง 4 จังหวัดเกิดผลที่ชัดเจนมากขึ้นก่อน จึงขยายผลต่อไปในจังหวัดหรือพื้นที่อื่น ๆ ในภายหลัง	พื้นที่ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับพื้นที่นำร่องทั้ง 4 จังหวัด เพราะจะสามารถขยายผลหรือต่อยอดการทำโครงการได้ดีกว่าการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และยัง สามารถสร้างการช่วยเหลือและเรียนรู้กันระหว่างแต่ละพื้นที่ในประเด็นหรือปัญหาเดียวกันได้อีกด้วย

3. มาตรการส่งเสริมนวัตกรรมที่ปรึกษา (Innovation Team) ในหน่วยงานภาครัฐ

ตารางที่ 9 หลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกโครงการที่จะทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
คุณลักษณะสำคัญของคณะทำงานในพื้นที่ (Dream Team)	ในการพิจารณาผู้ที่จะมาเป็นคณะทำงานในพื้นที่ ควรพิจารณาจากประเด็นและกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก แล้วจึงประสานกับหน่วยงานหรือกระทรวงที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ควรเป็นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องหรือได้รับ	คนที่มีความพร้อมในการเสียสละเวลาในการทำงานให้ส่วนรวมได้ กล่าวคือ มีความสนใจในการทำงาน ไม่มีภาระทางการเงินหรืออาจจะเป็นหน้าที่อยู่แล้ว นอกจากนี้ควรเป็นผู้ที่มีทักษะใน

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
คุณลักษณะสำคัญของนวัตกรรมที่ปรึกษา (i-Team)	ผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการ เช่น ประเด็นผู้สูงอายุ ก็ควรจะมีตัวแทนจากพัฒนาสังคมเข้ามาร่วมด้วย และหน่วยงานในพื้นที่อย่างองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่สังกัดมหาดไทยก็ควรมีบทบาทที่จะเชื่อมประสานในฐานะผู้ที่รับผิดชอบพื้นที่เป้าหมาย ในขณะเดียวกันก็ควรมีตัวแทนจากภาคเอกชนหรือภาคประชาสังคมที่มีความสนใจในประเด็นปัญหาเข้ามาร่วมด้วย เนื่องจากมีมุมมองวิธีคิดที่แตกต่างจากรัฐ และมีความคล่องตัวในการดำเนินกิจกรรมมากกว่า	การประสานงาน มีมุมมองที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ สามารถรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ และวิเคราะห์สถานการณ์ในชุมชนได้ ทั้งนี้คณะทำงานในพื้นที่อยากให้มาจากหลายภาคส่วนร่วมกัน เช่น ผู้บริหารท้องถิ่น นักพัฒนา เจ้าหน้าที่สาธารณสุข เจ้าของตลาด ฯลฯ รวมไปถึงชาวบ้านที่อยู่ภายในพื้นที่นั้น ๆ ด้วย
	เจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ระดับ 6 - 7 ควรมีเจ้าหน้าที่ทั้งสองระดับและควรเป็นผู้ที่มีความสนใจ มีความกระตือรือร้นและสามารถเข้าร่วมโครงการได้อย่างต่อเนื่อง สำหรับหน่วยงานภาครัฐให้พิจารณาเป็นประเด็นไปว่าประเด็นที่จะพัฒนาเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดมากที่สุด แต่หน่วยงานที่ต้องมีคือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในพื้นที่เป้าหมาย เช่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และในระดับจังหวัดควรมีนวัตกรรมที่ปรึกษาที่สามารถเชื่อมกับยุทธศาสตร์จังหวัดได้โดยขอบเขตของการเลือกประเด็นปัญหาก็ควรจะสอดคล้องไปกับนโยบายของจังหวัด เพื่อให้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาครัฐสามารถบูรณาการไปกับตัวชีวิตในงานของตนเองไปพร้อมกัน	สามารถมีอายุเท่าไรหรือเป็นเพศใดก็ได้ แต่ต้องมีอารมณ์ดี ไม่ทำให้เครียด มีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และคอยรับฟัง และควรพูดจาให้ไพเราะ ไม่ดู ตวาด หรือขึ้นเสียง รู้จักเคารพผู้อาวุโส

1.2.2 จังหวัดเพชรบุรี

บริบทและประเด็นปัญหาในพื้นที่

จังหวัดเพชรบุรี เป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ทางภาคตะวันตกของประเทศไทย โดยพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบสูง มีภูเขาและป่าไม้ ทางด้านทิศตะวันออกของจังหวัดเพชรบุรีเป็นที่ราบลุ่มไปจนจรดอ่าวไทย โดยมีอำเภอบ้านแหลมเป็นหนึ่งในพื้นที่ที่ติดชายฝั่งทะเลอ่าวไทย บริเวณดังกล่าวสามารถประกอบเกษตรกรรมได้อย่างดีเยี่ยมและมีความโดดเด่นด้านการท่องเที่ยวเนื่องจากทำเลที่ตั้งที่ติดกับชายฝั่งทะเลและสะท้อนถึงวิถีชีวิตอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น

จากการรายงานของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในปี พ.ศ. 2559 จำนวนเงินที่เกิดขึ้นจากการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยของคนไทยอยู่ที่ประมาณ 8.69 แสนล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2560) เนื่องจากการกระตุ้นทางการตลาดของทั้งทางภาครัฐและเอกชน ประกอบกับแนวทางการวางแผนขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย “ไทยแลนด์ 4.00” เพื่อการหลุดพ้นกับดักประเทศรายได้ปานกลางสู่รายได้ที่สูงขึ้น ทางกระทรวงการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) มีแนวคิดที่จะใช้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือเพื่อตอบโจทย์ ไทยแลนด์ 4.0 เนื่องจากการท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้สูงสุดและสามารถกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น โดยยังคงรักษาขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนการให้คุณค่ากับสิ่งแวดล้อมไว้ได้ หากมีการเตรียมความพร้อมเชิงโครงสร้างเพื่อรับมือกับการเติบโต (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2560) ส่วนของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เน้นการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่นพร้อมทั้งอนุรักษ์ฟื้นฟูธรรมชาติและยกระดับภาพลักษณ์ประเทศไทย (ไทยรัฐออนไลน์, 2560) อีกทั้งยังมีแนวทางการพัฒนาทางด้านการเศรษฐกิจของประเทศไทยและแนวทางการพัฒนาด้านการท่องเที่ยว ที่สนับสนุนให้เกิดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (Sustainable Community-based Tourism) เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการกระจายรายได้ ไปสู่ท้องถิ่น เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในท้องถิ่นและส่งผลกระทบต่อภาพรวมของระบบเศรษฐกิจทั้งประเทศ ดังนั้นการจัดการและพัฒนาการท่องเที่ยวที่ชุมชนให้เกิดความยั่งยืนจึงควรมีการพัฒนาและจัดการโดยคนในท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยสร้างแรงดึงดูดให้กับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศด้วยรูปแบบวิถีชีวิตอันเป็นเอกลักษณ์ของชุมชนเอง

ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่จึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและมีความต้องการที่จะนำแนวคิดเชิงออกแบบสร้างนวัตกรรมทางสังคม และทดลองใช้เพื่อหาแนวทาง หรือมาตรการเพื่อรองรับ และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น จึงได้พิจารณาพื้นที่อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรีใน “ประเด็นการท่องเที่ยวชุมชน” โดยคณะที่ปรึกษาได้จัดอบรมแนวคิดและการใช้เครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ให้แก่นักวัดที่ปรึกษาและคณะทำงานในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตประเด็นปัญหาข้างต้น ซึ่งการดำเนินงานในพื้นที่อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรีตลอดระยะเวลา 5 เดือนเป็นไปตามกระบวนการคิดเชิงออกแบบอันประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ นั่นคือ

1) การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Empathize)

คณะที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาและทำความเข้าใจบริบทในเชิงพื้นที่ วัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจในเบื้องต้นจากการศึกษาเอกสารและการทบทวนวรรณกรรม โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของอำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี พบว่ามีปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การบุกรุกป่าชายเลน การกัดเซาะชายทะเล และปัญหาน้ำท่วม ปัญหาทางด้านรายได้ของชุมชนจากผลกระทบของการประกาศพระราชกำหนดการประมงมาตรา 34 และปัญหาจากผลกระทบของน้ำเสียที่ไหลลงสู่ทะเลส่งผลต่อการเพาะเลี้ยงหอยแครงของชุมชน

จากการวิเคราะห์ข้างต้นเป็นเพียงการทำความเข้าใจบริบทและพื้นที่ในเบื้องต้นเท่านั้น จะต้องมีการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลุ่มลึก ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญของกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ทางคณะที่ปรึกษาจึงทำการลงพื้นที่ภาคสนามถึง 3 ครั้งโดยในการลงพื้นที่ครั้งที่ 1 - 2 นั้น เป็นการอาศัยเครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อทำความเข้าใจถึงปัญหา (Problems) ความต้องการ (Needs) และศักยภาพ (Potential) ของชุมชนเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึก (Insight) และนำมาสร้างนวัตกรรมทางสังคมที่จะเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างแท้จริง โดยพบว่า พื้นที่บ้านแหลมมีศักยภาพด้านการท่องเที่ยว เนื่องจากปัจจัยทางกายภาพที่ติดริมชายฝั่งทะเลและมีการรวมกลุ่มด้านกิจกรรมเพื่อการรองรับนักท่องเที่ยวที่มีความพร้อมสูง แต่ในเรื่องของโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ความกว้างของถนนในการรองรับรถบัสเพื่อการเข้าถึงของนักท่องเที่ยวไม่สามารถขยายหรือเพิ่มเติมได้เนื่องจากพื้นที่ไม่เพียงพอและการกัดเซาะของพื้นที่ชายฝั่ง เป็นต้น

เมื่อทราบถึงต้นทุนและศักยภาพของพื้นที่แล้วจึงได้ทำการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) ที่ จะเข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการ โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็น “ทีมงานหลัก” ควรจะประกอบไปด้วย หน่วยงานท้องถิ่น นายกอบต. ผู้นำชุมชน และเครือข่าย หน่วยงานด้านการท่องเที่ยวชุมชนภายในจังหวัดเพชรบุรี (หน่วยงานท้องถิ่น ชุมชนภายในอำเภอบ้านแหลมมีความเข้มแข็งและมีความพร้อมในการพัฒนาเป็นอย่างยิ่ง)

สำหรับ “ผู้สนับสนุนโดยตรง” ควรประกอบไปด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชน สถาบันการศึกษา และ “ผู้สนับสนุนทางอ้อม” ควรประกอบด้วย หน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องการให้ความสนับสนุนเพิ่มเติม เช่น องค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์

2) การระบุปัญหา (Define)

จากการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายและศักยภาพของชุมชนอย่างแท้จริง พร้อมทั้งองค์ประกอบของคณะทำงานในพื้นที่ การสร้างกรอบการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การระบุปัญหาในพื้นที่ คือ “ตั้งคำถามที่ถูกต้อง” เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้อง คำตอบที่ถูกต้องคือ สิ่งที่ชุมชนต้องการที่แท้จริงและเป็นสิ่งที่ใช้ศักยภาพในชุมชนเองในการแก้ปัญหาเหล่านั้น การพบรากของประเด็นปัญหาที่มีความน่าสนใจที่ชุมชนต้องการจะแก้ไขจากการนำกระบวนการด้วยเครื่องมือต้นไม้เจ้าปัญหา (Problems Tree Analysis) คือ 1) ชุมชนในพื้นที่ขาดองค์ความรู้และกระบวนการคิดพัฒนาต่อยอดสินค้าของชุมชนจากขั้นปฐมภูมิไปสู่การแปรรูปอื่น ๆ เพื่อสร้างรายได้ที่มากขึ้นให้กับชุมชน และ 2) การประสานงานการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวระหว่างหน่วยงานภูมิภาคและท้องถิ่นขาดเจ้าหน้าที่และบุคลากรที่มีความรู้เข้าใจในการดำเนินการ โดยคณะที่ปรึกษาและนวัตกรรมที่

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 40

ปรึกษากลางได้ทำการรวบรวมรากของปัญหา จนได้กรอบการคิดจากการตั้งคำถาม คือ “เราจะดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เพิ่มมากขึ้น โดยมีชุมชนเป็นฐานได้อย่างไร” กล่าวคือ คำว่า “นักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น” หมายถึง การเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งใหม่และเก่า การเพิ่มขึ้นของจำนวนครั้ง (Trips) ของการท่องเที่ยวและคำว่า “มีชุมชนเป็นฐาน” หมายถึง ใน การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ นั้น จะต้องให้ชุมชนเป็นผู้บริหารจัดการด้วยศักยภาพที่ตนเองมี โดยกิจกรรมเหล่านั้น ต้องทำแล้วไม่ก่อให้เกิดความลำบากและส่งผลกระทบต่อชีวิต

3) การระดมความคิด (Ideate)

เมื่อได้กรอบการระดมความคิดจากการตั้งคำถามข้างต้นแล้วนั้นคือ การพัฒนาการท่องเที่ยวโดยอยู่บนพื้นฐานในสิ่ง ที่ชุมชนมีอยู่แล้วโดยไม่ก่อให้เกิดความลำบากและส่งผลกระทบต่อชีวิตของคนภายในชุมชน ขึ้นตอนต่อมา ทางคณะที่ปรึกษา จึงนำกระบวนการการระดมความคิดเพื่อให้ได้แนวทางในเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมและเป็นไปได้จริงภายใต้ข้อจำกัดและศักยภาพ ที่ชุมชนตนเองที่มีอยู่ หรือคาบเกี่ยวกับการกิจขององค์กรที่รับผิดชอบอยู่ โดยเกิดแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

ก) กิจกรรมที่จะเกิดขึ้นเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวโดยการปั่นจักรยาน

ข) การรวบรวมช่วงเวลากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวตลอดปีให้เกิดเป็นปฏิทินกิจกรรม

ค) การรวบรวมรายการกิจกรรมเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้ทราบช่วงเวลาที่จะเข้ามาใช้บริการ โดยมี ทางเลือกให้กับนักท่องเที่ยวในการทำแต่ละกิจกรรม

ง) การสร้างระบบการจัดการด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดโดยใช้ ชุมชนเป็นฐาน จนเกิดการตกตะกอนทางความคิดและนำไปสู่ขั้นตอนการสร้างตัวต้นแบบ “บางขุนไทรใน ผืน”

4) การสร้างต้นแบบ (Prototype)

การสร้างตัวต้นแบบของนวัตกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาด้านการท่องเที่ยวให้กับชุมชน เป็นการรวม แนวคิดจากขั้นตอนการระดมความคิดที่คณะทำงานในพื้นที่ต่างช่วยกันสร้างสรรค์ขึ้นเข้าด้วยกัน เกิดเป็นโครงการสร้างระบบ การจัดการท่องเที่ยว “บางขุนไทรในผืน” เพื่อทดลองระบบการจัดการกับนักท่องเที่ยวและการจัดการภายในกลุ่มกิจกรรมของ ตนเอง ซึ่งประกอบด้วย

ก) การประชาสัมพันธ์ในรูปแบบ One Stop Service

มีการจำลองแผ่นพับเพื่อบอกถึงรายละเอียดสถานที่ท่องเที่ยวในแต่ละกิจกรรม เส้นทางการเดินทางและข้อมูล เบื้องต้นในการท่องเที่ยวในแต่ละกิจกรรม โดยมีการบันทึกข้อมูลลงรหัสคิวอาร์ (QR Code) เพื่อเชื่อมโยงไปยังฐานข้อมูลที่ได้ จัดทำไว้ โดยเป็นจุดแรกที่นักท่องเที่ยวจะเข้ามาเพื่อสอบถามข้อมูลต่าง ๆ

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินกรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 41

ข) กลุ่มกิจกรรมสำหรับนักท่องเที่ยว

เป็นการจำลองกิจกรรมภายในกลุ่มกิจกรรมและการทดลองการสร้างเครือข่ายด้วยกิจกรรม โดยดำเนินการตามความต้องการและความเหมาะสมของนักท่องเที่ยว เพื่อสร้างความประทับใจแก่นักท่องเที่ยวให้กลับมาใช้บริการซ้ำ ๆ ตามความต้องการแรกตั้งแต่ขั้นตอนของการระบุประเด็นปัญหาให้เกิด “การเที่ยวซ้ำและดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่” โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มกิจกรรมฝึกอบรมกระดานเก็บหอย เป็นการบอกรายละเอียดในการเตรียมความพร้อมก่อนการทำกิจกรรม โดยมีปฏิทินบอกช่วงเวลาที่เหมาะสมมาใช้บริการและการติดต่อผู้ประสานงาน

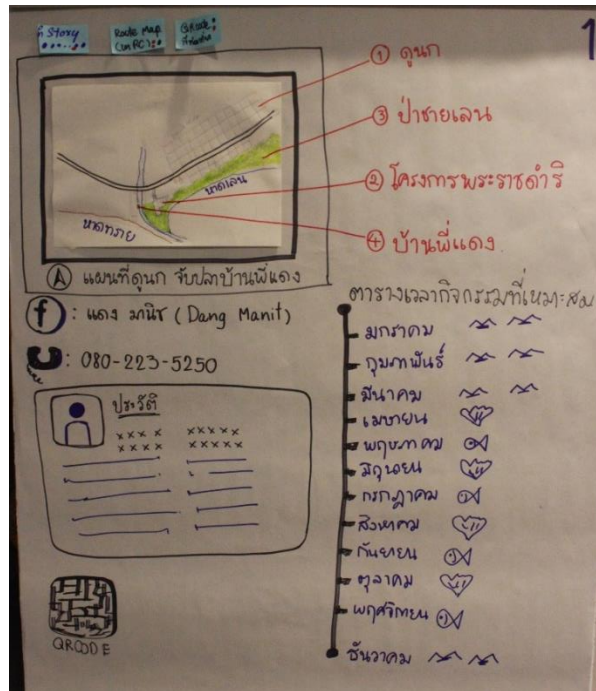
- กลุ่มกิจกรรมดูนก เป็นกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม ที่มีเอกลักษณ์เพราะผู้ประสานงานเป็นคนในพื้นที่และไม่เคยเกิดการประชาสัมพันธ์ใด ๆ ทั้งสิ้น แต่เนื่องจากบริเวณของพื้นที่อำเภอบ้านแหลมมีความอุดมสมบูรณ์สูง ทำให้มีนกหลากหลายพันธุ์ นักท่องเที่ยวเพื่อการดูนกจึงติดต่อกับผู้ประสานงานและเกิดเป็นการท่องเที่ยวเพื่อการดูนก โดยภายในการจำลองกิจกรรมมีการรวบรวมรายชื่อของนกที่เคยพบในพื้นที่ เพื่อแสดงให้เห็นนักท่องเที่ยวเห็นและตารางเวลาช่วงที่จะพบนกได้มากที่สุดจากประสบการณ์ของผู้ประสานงาน

- กลุ่มกิจกรรมปั่นจักรยาน เนื่องจากเป็นกลุ่มกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวเชิงวิถีชุมชนให้กับนักท่องเที่ยวให้เกิดความหลากหลายกับกลุ่มนักท่องเที่ยวมากขึ้น เช่น การรองรับนักท่องเที่ยวผู้สูงอายุที่ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมกระดานเก็บหอยได้ สามารถมาเที่ยวชมวิถีชีวิตของชุมชนได้

- กลุ่มกิจกรรมปลูกป่าชายเลน เป็นกิจกรรมที่ชุมชนมีความพร้อมสูงมาก เพราะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภาครัฐที่มีหน้าที่ดูแลป่าชายเลน เพื่อให้เกิดการอนุรักษ์และฟื้นฟูความอุดมสมบูรณ์ของป่าชายเลนเหมาะสมสำหรับนักท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติ

- กลุ่มกิจกรรมศูนย์เกษตรอินทรีย์ เป็นกลุ่มกิจกรรมที่มีชื่อเสียงทางด้านการทำเกษตรอินทรีย์ที่เน้นการลดต้นทุนในการผลิตด้วยวิถีทางธรรมชาติ พร้อมทั้งเป็นศูนย์การเรียนรู้เชิงเกษตรอินทรีย์ให้กับผู้ที่สนใจ

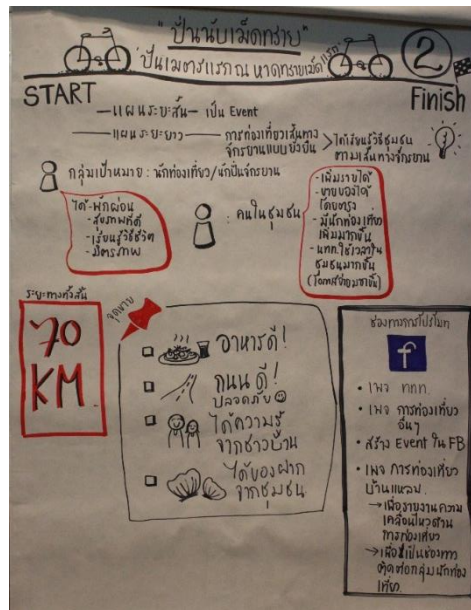
สังเกตได้ว่าต้นแบบข้างต้นเป็นความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาจากความต้องการของคนในพื้นที่อย่างแท้จริง โดยใช้ชุมชนเป็นฐานในการสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาจากตัวผู้ใช้ ซึ่งนำไปสู่การแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้อย่างยั่งยืน



รูปที่ 21 ภาพกิจกรรมสร้างต้นแบบป้ายอัจฉริยะท่องเที่ยวชุมชนบางขุนไทร
ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.เพชรบุรี

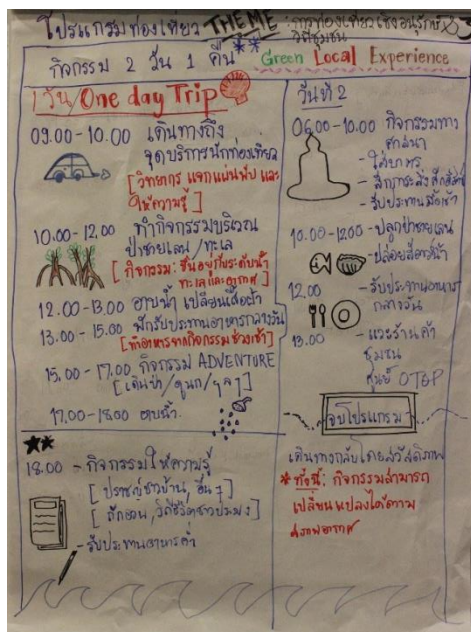


รูปที่ 22 ภาพกิจกรรมสร้างต้นแบบแผนที่ท่องเที่ยวชุมชนบางขุนไทร
ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.เพชรบุรี



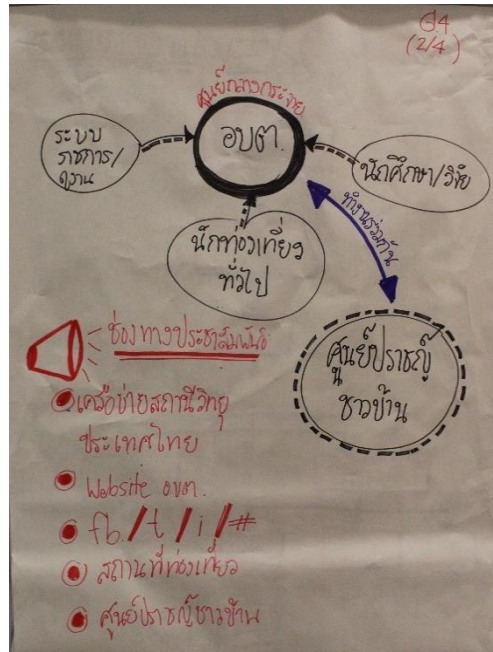
รูปที่ 23 ภาพกิจกรรมสร้างต้นแบบปั่นแม่เหล็ก

ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.เพชรบุรี



รูปที่ 24 ภาพกิจกรรมสร้างต้นแบบแผนพับและโปรแกรมท่องเที่ยว 1 วัน 2 คืน

ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.เพชรบุรี



รูปที่ 25 ภาพกิจกรรมสร้างต้นแบบระบบการประชาสัมพันธ์

ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.เพชรบุรี

5) การทดสอบต้นแบบ (Test)

ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการคิดเชิงออกแบบ คือ การทดสอบต้นแบบ ซึ่งเป็นการทดสอบประสบการณ์ของผู้ใช้กับต้นแบบที่เราได้ทำการผลิตขึ้นขึ้นมา ครั้งแรกของการทดสอบต้นแบบ คือ การทดสอบระบบของตัวต้นแบบตั้งแต่กระบวนการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบ One Stop Service ร่วมกับกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ โดยนวัตกรรมที่ปรึกษาส่วนกลางทำการบันทึกประสบการณ์ของผู้ใช้ เพื่อนำไปปรับปรุงให้เกิดต้นแบบที่สอง ซึ่งต้นแบบที่สองนี้ได้รับการปรับและพัฒนาหลังจากการทดสอบครั้งแรก ณ ห้องประชุมในขณะที่มีการอบรม โดยการทดสอบตัวต้นแบบที่สองเกิดขึ้นระหว่างการลงพื้นที่ครั้งที่ 2 และ 3 ซึ่งเป็นช่วงของการปฏิบัติงานจริง โดยมีรายละเอียดในการทดสอบตัวต้นแบบต่าง ๆ ดังนี้

การทดสอบต้นแบบครั้งที่หนึ่งเกิดขึ้นจากการลงพื้นที่ครั้งที่ 2 ณ ห้องประชุมที่ได้ทำการจัดอบรม เนื่องจากการนำนวัตกรรมทางสังคมไปใช้จริงควรมีการทดสอบถึงประสบการณ์ของผู้ใช้ก่อน เพื่อสร้างความมั่นใจก่อนการผลิตจำนวนมากหรือก่อนการลงทุน หากนวัตกรรมที่สร้างขึ้นไม่สามารถตอบโจทย์ผู้ใช้งานได้จริงก็จะเกิดการ “ทำซ้ำ” วนกลับไปสู่ขั้นตอนการระดมความคิดหรือการขั้นตอนอื่น ๆ อีกครั้ง เพื่อทำให้นวัตกรรมตอบโจทย์กับผู้ใช้งานมากที่สุด โดยการทดสอบเป็นไปในรูปแบบการแสดงบทบาทสมมติ โดยให้คณะที่ปรึกษาสมมติบทบาทนักท่องเที่ยวในแต่ละประเภทเพื่อเข้าไปทดสอบระบบการทำงานของกระบวนการประชาสัมพันธ์และกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งนวัตกรรมที่ปรึกษาได้ทำการบันทึกประสบการณ์ผู้ใช้และความรู้สึกพึงพอใจต่อต้นแบบหลังจากดำเนินกิจกรรมเสร็จสิ้นแล้วโดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 10



รูปที่ 26 ภาพจำลองโครงการสร้างระบบจัดการการท่องเที่ยว “บางขุนไทรในฝัน”
ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.เพชรบุรี



รูปที่ 27 ภาพจำลองโครงการสร้างระบบจัดการการท่องเที่ยว “บางขุนไทรในฝัน”
ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.เพชรบุรี

ตารางที่ 10 ตารางสรุปผลการทดลองตัวต้นแบบ

ผู้ใช้ (นักท่องเที่ยว)	ความรู้สึกพึงพอใจ		ความรู้สึกเป็นกลาง		ความรู้สึกไม่พึงพอใจ	
	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง
นักท่องเที่ยวชาวไทย ที่เดินทางผ่านเพชรบุรี เพื่อไป หัวหิน	เจ้าหน้าที่จุดบริการข้อมูล นักท่องเที่ยวมีความ พร้อมในการให้บริการทั้ง ในด้านข้อมูลและด้านการ แสดงออก	ควรเตรียมข้อมูลทุก ๆ ด้านให้ เบ็ดเสร็จโดยใช้ผู้ให้บริการที่ น้อยที่สุด	ไม่ระบุข้อมูล	ไม่ระบุข้อมูล	ระบบกิจกรรมและ สถานที่ที่ท่องเที่ยว ยังไม่พร้อมรองรับ นักท่องเที่ยว เท่าที่ควร	อยากให้มีการวางแผน พูดคุยกันมากกว่านี้ ระหว่างคนในพื้นที่หรือ ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง กับผู้ให้บริการ
นักท่องเที่ยว ชาวต่างชาติที่มากับ เรือสำราญ ต้องการ ทานอาหารทะเล	เจ้าหน้าที่ต้อนรับมีข้อมูล พร้อมและมีการให้บริการ ที่กระตือรือร้น	ใช้จำนวนเจ้าหน้าที่มากเกินไป ควรใช้เจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพ แทนจำนวนบุคลากรที่มาก เกินไป	ลักษณะการให้ข้อมูล และสื่อยังไม่มีความ โดดเด่นที่น่าสนใจ	ควรใช้สื่อที่เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมาย รวมทั้ง ปรับปรุงสื่อให้มีความ น่าสนใจและเหมาะสม	ไม่มีจุดทิ้งขยะและ ไม่มีการจัดการขยะ ที่เป็นระบบ	ควรมีระบบการบริหาร จัดการสิ่งแวดล้อมภายใน ชุมชน เพื่อรองรับ นักท่องเที่ยวทุก กลุ่มเป้าหมาย
นักท่องเที่ยวกลุ่ม ครอบครัวที่มีความ หลากหลายของอายุ และมีความต้องการ ทำกิจกรรมต่างกัน ออกไป	ได้รับข้อมูลทั้งหมดทั่วทั้ง พื้นที่จากพื้นที่เดียวทำให้ ง่ายต่อการวางแผนของ นักท่องเที่ยว	ไม่ระบุข้อมูล	การประสานงานในแต่ ละหน่วยของจุดบริการ ข้อมูลนักท่องเที่ยวดี และมีการเชื่อมโยงการ บริการไปยังหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	ในแต่ละหน่วยควรมีผู้ให้ บริการที่มีข้อมูลที่ ชัดเจนกว่านี้	- ปริมาณงานของจุด บริการข้อมูล นักท่องเที่ยว มี ปริมาณงานที่มาก เกินไป - ควรมีการออกแบบ จุดบริการให้รองรับ	มีการบริหารจัดการพื้นที่ ให้สามารถรองรับ นักท่องเที่ยวในปริมาณ มากและรับได้ทุกกลุ่ม

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 47

ตารางสรุปผลการทดลองตัวต้นแบบ

ผู้ใช้ (นักท่องเที่ยว)	ความรู้สึกพึงพอใจ		ความรู้สึกเป็นกลาง		ความรู้สึกไม่พึงพอใจ	
	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง
นักท่องเที่ยวที่เป็นหัวหน้าชมรมปั่นจักรยานที่หาเส้นทางปั่นทั่วประเทศไทย	ไม่ระบุข้อมูล	ไม่ระบุข้อมูล	ควรมีข้อมูลที่ประจำสำนักงานมากกว่านี้ ไม่ควรรวบรวมทุกอย่างไว้ในระบบออนไลน์อย่างเดียว	อยากให้มีพื้นที่ Online Update กิจกรรมทุกวัน และเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับการท่องเที่ยวให้มากขึ้น และมีเจ้าหน้าที่พร้อมตอบคำถามตลอดเวลา	ควรให้เจ้าหน้าที่มีความรู้เกี่ยวกับพื้นที่มากขึ้น และเนื้อหายังไม่จูงใจนักปั่นจักรยาน	ไม่ระบุข้อมูล
กลุ่มธุรกิจจัดทัวร์ที่มามีติดต่อสถานที่เพื่อนำกลุ่มนักท่องเที่ยวมาเที่ยวในพื้นที่	- มีช่องทางสำหรับค้นหาข้อมูลของแหล่งท่องเที่ยวกับเจ้าของพื้นที่เอง - ชาวบ้านประมงเล่าประสบการณ์ รวมทั้งข้อมูลโดยตรงจากเจ้าของพื้นที่	- อยากให้จัดบริการข้อมูลนักท่องเที่ยวมาอยู่รวมกัน ณ จุดเดียว - ผู้จัดทำทัวร์ไม่ต้องการข้อมูลเชิงลึกมากและไม่ต้องการลงพื้นที่ชุมชน ดังนั้นจัดบริการจึงควรมีข้อมูลที่เบ็ดเสร็จ	การค้นหาข้อมูลจากเว็บไซต์อย่างเดียว ไม่สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งหมด	ไม่ระบุข้อมูล	ไม่ระบุข้อมูล	ไม่ระบุข้อมูล
ชาวบ้านที่ทำธุรกิจโฮมสเตย์และสนใจเข้าร่วมโครงการ	การวางกฎระเบียบในโครงการที่เป็นธรรมสำหรับทุกฝ่าย ไม่ให้โดนเอาเปรียบ	ออกกฎระเบียบหรือข้อปฏิบัติชัดเจน เพื่อให้เป็นแบบอย่างและข้อปฏิบัติของคนในโครงการและพื้นที่	กิจกรรมให้คำแนะนำไม่มีความจำเป็นมากนัก ในการตอบคำถามและให้คำแนะนำ	ควรให้คำแนะนำที่ชัดเจน อย่างน้อยควรมีระเบียบสำหรับโครงการ	ไม่มีฐานข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการโฮมสเตย์ จึงไม่	การประสานงานและการประเมินข้อมูล ควรจัดการให้เป็นระบบมากกว่านี้

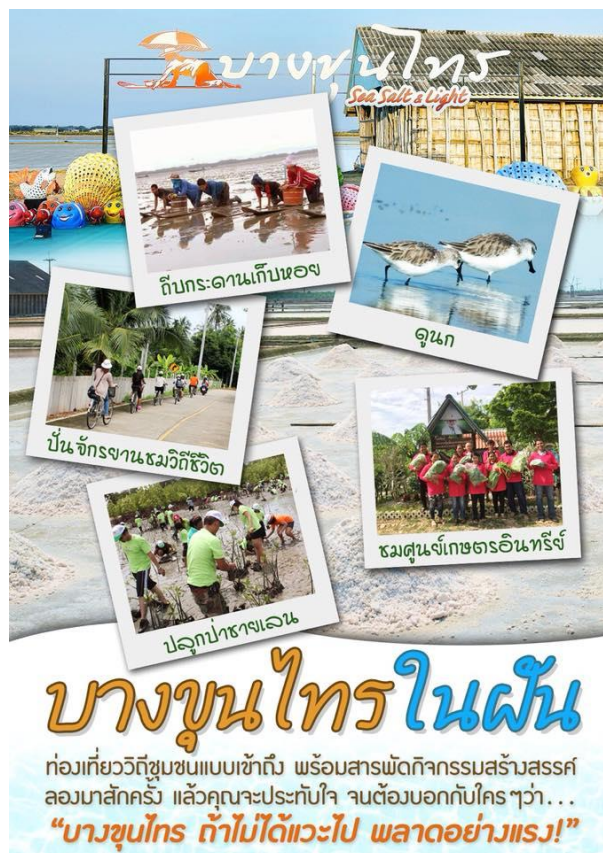
โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 48

ตารางสรุปผลการทดลองตัวต้นแบบ						
ผู้ใช้ (นักท่องเที่ยว)	ความรู้สึกพึงพอใจ		ความรู้สึกเป็นกลาง		ความรู้สึกไม่พึงพอใจ	
	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง
นักท่องเที่ยวที่มีความสนใจศึกษาเรื่องนก				ไม่ใช่ไปติดต่อกับบอบต. โดยตรง	สามารถวิเคราะห์ศักยภาพการรองรับนักท่องเที่ยวได้	
	- ข้อมูลการท่องเที่ยวดูนกเป็นข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงมาก ถ้าไม่ได้คลุกคลีหรือสนใจเป็นพิเศษจะไม่ทราบเลย - ราคาถูกมาก	ไม่ระบุข้อมูล	- เจ้าหน้าที่จุดบริการข้อมูลนักท่องเที่ยวมีประสบการณ์สูง - มีใจในงานบริการ	ไม่ระบุข้อมูล	- นักท่องเที่ยวมากกว่า 10 คน หรือเป็นกลุ่มใหญ่จะไม่สามารถรองรับได้ - นักท่องเที่ยวต้องมียานพาหนะมายังพื้นที่เองเพื่อยังจุดบริการข้อมูลนักท่องเที่ยว	ควรขยายเครือข่ายเพิ่มขึ้นและให้คนในชุมชนเป็นคนดูแลเอง

ผลจากการทดสอบต้นแบบครั้งที่หนึ่งจะถูกนำไปปรับปรุงและพัฒนาเป็นต้นแบบที่สอง ซึ่งการปรับปรุงครั้งที่สองจะนำไปสู่การเป็นโครงการนำร่องที่จะนำไปปฏิบัติในพื้นที่ระหว่างกลางครั้งที่ 2 และ 3 โดยการทดสอบต้นแบบครั้งที่สองเป็นกระบวนการสำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมทางสังคมที่ถูกออกแบบมาข้างต้นจะได้รับการนำไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่จริง จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดที่จะสะท้อนความสำเร็จของโครงการ โดยจะแสดงภายในห่วงโซ่มูลค่า (Impact Value Chain) ดังตารางที่ 11 ซึ่งมีการออกแบบสื่อภาพประชาสัมพันธ์ข้อมูล (Infographic) ดังรูปที่ 28 โดยคณะกรรมการในพื้นที่ร่วมกับคณะที่ปรึกษาเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ทางเฟซบุ๊กของกลุ่มกิจกรรม เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สร้างแรงดึงดูดให้กับนักท่องเที่ยว อีกทั้งยังมีการทดลองระบบการจัดการนักท่องเที่ยวผ่านผู้ประสานกิจกรรมโดยตรงซึ่งพบว่ามีกลุ่มนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น 2 - 3 กลุ่มจากการประชาสัมพันธ์ดังกล่าว



รูปที่ 28 ภาพข้อมูลภาพจากการสร้างสรรค์ของคณะกรรมการในพื้นที่ “บางขุนไทรในฝัน”
ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.เพชรบุรี



รูปที่ 29 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เข้ามายังพื้นที่บางขุนไทร

ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.เพชรบุรี



รูปที่ 30 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เข้ามายังพื้นที่บางขุนไทร

ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.เพชรบุรี

ตารางที่ 11 ห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain)

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กิจกรรม (Activities)	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ตัวชี้วัด (KPI)	แหล่งข้อมูล (Source)
- ประสานงาน กิจกรรมในแต่ละ ชุมชน - ผู้นำเที่ยวชุมชน - นักท่องเที่ยว - อุปกรณ์ในแต่ละ กิจกรรม	การประสานกิจกรรม (กิจกรรมฝึกอบรมแกน เก็บหอย กิจกรรม ปลูกป่าชายเลน กิจกรรมวิถีอินทรีย์ กิจกรรมตุนก กิจกรรมปั่นจักรยาน)	- การรวมกลุ่มกิจกรรมในแต่ละชุมชน - เกิดโครงสร้างระบบภายในกิจกรรมของ ชุมชน - เกิดเครือข่ายของกิจกรรมระหว่างชุมชน - เกิดกฎระเบียบหรือข้อบังคับระหว่าง กิจกรรมร่วมกัน - เกิดไกด์/ผู้นำเที่ยวของชุมชน - ราคาสินค้าถูกลงเพราะพ่อค้าคนกลาง ลดลง	- ชุมชนยกระดับเป็นแหล่ง ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์วิถีชีวิต ชุมชน - ชุมชนมีความเข้มแข็งและ สามารถพึ่งพาตนเองได้ - เกิดโอกาสเป็นแหล่งงาน ให้กับคนภายในพื้นที่	- จำนวนคนที่มาเรียนรู้วิถีชีวิตชุมชน (จำนวนนักท่องเที่ยว) - มีการปรับปรุงกิจกรรมและวิถีชีวิต ให้ดีกว่าเดิม - จำนวนกลุ่มของกิจกรรมเพิ่มขึ้น - ลดภาระการพึ่งพาค่าใช้จ่ายจาก ทางภาครัฐ - เกิดองค์ความรู้ในการอนุรักษ์วิถี ชีวิตชุมชน	- การสัมภาษณ์การ เปลี่ยนแปลงของกิจกรรม ภายในชุมชน ก่อนเริ่ม โครงการและหลังโครงการ - สมุดบันทึกการเยี่ยมชม ของแต่ละกลุ่มกิจกรรม
- ข้อมูลเพื่อการ ประชาสัมพันธ์ใน แต่ละกิจกรรม - พื้นที่ในการ ประชาสัมพันธ์	การประชาสัมพันธ์	- จำนวนคนที่มาเรียนรู้วิถีชีวิตชุมชน เพิ่มขึ้น (นักท่องเที่ยว) - สื่อ/แผ่นพับ/ปฏิทินกิจกรรม - เกิดเพจออนไลน์ของการท่องเที่ยวโดย ชุมชน	- ชุมชนเป็นที่รู้จักมากขึ้น - เกิดการหวนกลับของคน รุ่นใหม่กลับมาทำงาน	- ชุมชนมีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น - ชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น - ยอดกดถูกใจของเพจเฟซบุ๊กเพิ่มขึ้น	- สมุดบันทึกการเยี่ยมชม ของแต่ละกลุ่มกิจกรรม - รายรับรายจ่ายของแต่ละ ชุมชน

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

โครงการนำร่องและผลการติดตามการดำเนินโครงการตามตัวชี้วัด

เมื่อได้โครงการนำร่องที่ปรับปรุงจากตัวต้นแบบข้างต้น นวัตกรรมที่ปรึกษาและคณะทำงานในพื้นที่ได้นำโครงการนำร่องนั้นไปดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ร่วมกันทั้งสองกิจกรรมคือการประสานงานระหว่างกลุ่มกิจกรรมทั้ง 5 กลุ่มโดยมีเพียงกิจกรรมเดียวที่ยังไม่มีความพร้อมมากนักและเป็นกิจกรรมใหม่สำหรับชุมชนคือ กิจกรรมปั่นจักรยานท่องเที่ยวชุมชน เนื่องจากต้องมีการรวบรวมจักรยานเพื่อการเสริมสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน ในตอนแรกได้มีการระดมความคิดเรื่องการติดต่อผู้สนับสนุนให้นำจักรยานมาลง แต่เนื่องจากการมุ่งเน้นให้ชุมชนเป็นฐานสำคัญ จึงต้องกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมโดยชุมชนจะต้องเป็นผู้หาจักรยานมาร่วมกิจกรรม ในส่วนกิจกรรมอื่น ๆ มีความพร้อมและดำเนินการอยู่แล้วจึงไม่เกิดปัญหา

ส่วนการประชาสัมพันธ์โครงการในเบื้องต้น สามารถปฏิบัติได้เพียงการประชาสัมพันธ์ออนไลน์เนื่องจากใช้ต้นทุนต่ำที่สุด อย่างไรก็ตามได้มีการวางแผนประชาสัมพันธ์ออฟไลน์ด้วยเช่นกัน เช่น การทำป้ายสัญลักษณ์และไวนิล แต่ไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากปัญหาด้านงบประมาณไม่เพียงพอ

จากการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานดังกล่าว คณะที่ปรึกษาเป็นผู้ติดตามผลการดำเนินกิจกรรมตามตัวชี้วัด รวมทั้งพยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างคณะทำงานในพื้นที่และนวัตกรรมที่ปรึกษาจากส่วนกลาง ตลอดการดำเนินโครงการ จนกระทั่งวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 ได้มีการลงพื้นที่ครั้งที่ 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการถอดบทเรียนจากการดำเนินโครงการการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐร่วมกันระหว่างคณะที่ปรึกษา คณะทำงานในพื้นที่ ผู้เข้าร่วมโครงการ และนวัตกรรมที่ปรึกษา เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดให้เกิดเป็นโครงการที่สามารถแก้ไขปัญหาในเชิงนวัตกรรมภายใต้ประเด็นการท่องเที่ยวชุมชน ในพื้นที่ อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี โดยผลจากการติดตามโครงการนำร่องและตัวชี้วัดในการดำเนินโครงการสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ผลการติดตามการดำเนินโครงการ “บางขุนไทรในฝัน” ตามที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรม และผลการจัดกิจกรรมดังต่อไปนี้

ตารางที่ 12 ผลการติดตามการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติงาน และตัวชี้วัด

เป้าหมายการดำเนินกิจกรรม	ผลการดำเนินกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์/ข้อจำกัด
1. การยกระดับให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์วิถีชีวิต ชุมชนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้และเกิดโอกาสเป็นแหล่งงานให้กับคนภายในพื้นที่	<u>กิจกรรมที่ได้ดำเนินงาน</u> มีการประสานงานและการประชุมระหว่างกลุ่มกิจกรรมและหน่วยงานภาครัฐในวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2560 ห้องประชุมอบต.บางขุนไทร	1.1 จำนวนคนที่มาเรียนรู้วิถีชีวิตชุมชน (จำนวนนักท่องเที่ยว) 1.2 จำนวนกลุ่มของกิจกรรมเพิ่มขึ้น 1.3 เกิดองค์ความรู้ในการอนุรักษ์วิถีชีวิตชุมชน	1.1 จำนวนนักท่องเที่ยวทั้งกลุ่มใหม่และกลุ่มเดิมเข้ามาท่องเที่ยวชุมชนเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 10 – 15 คน (2 - 3 กลุ่ม) 1.2 ยังไม่มีจำนวนกลุ่มของกิจกรรมที่เพิ่มขึ้น แต่เกิดความร่วมมือระหว่างผู้

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

เป้าหมายการดำเนินงานกิจกรรม	ผลการดำเนินงานกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์/ข้อจำกัด
2. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนเป็นที่ยูัจักมากขึ้นและเกิดการทวนกลับของคณรุ่นใหม่กลับมาทำงาน		1.4 ลดภาระการพึ่งพาค่าใช้จ่ายจากทางภาครัฐ	ดำเนินโครงการและชุมชน มีการนำอุปกรณ์เข้ามาร่วมในโครงการมีชาวบ้านที่สนใจนำจักรยานเข้าร่วมกิจกรรมปั่นจักรยาน จำนวน 20 คน 1.3 เกิดองค์ความรู้ในการอนุรักษ์วิถีชีวิตชุมชนทางด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 1.4 ยังไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านรายได้จนชุมชนสามารถลดภาระค่าใช้จ่ายทางภาครัฐได้
	<u>กิจกรรมที่ไม่ได้ดำเนินการ</u> การปรับปรุงกิจกรรมและวิถีชีวิตให้ดีขึ้นกว่าเดิมเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานด้านการท่องเที่ยวและการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน	1.1 มีการปรับปรุงกิจกรรมและวิถีชีวิตให้ดีกว่าเดิม	1.1 ต้องเกิดการสำรวจเชิงพื้นที่ก่อนการกำหนดกิจกรรมหรือโครงสร้างพื้นฐานที่จะช่วยให้คุณภาพชีวิตของนักท่องเที่ยวและคนภายในชุมชนดีขึ้น
	<u>กิจกรรมที่ได้ดำเนินการ</u> การประชาสัมพันธ์ออนไลน์ผ่านข้อมูลภาพจากคณะทำงานในพื้นที่	2.1 ชุมชนมีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น 2.2 ชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น 2.3 ยอดกดถูกใจของเพจเฟซบุ๊กเพิ่มขึ้น	2.1 รายได้ของชาวบ้านในชุมชนยังไม่พบความแตกต่างจากเดิม เนื่องจากช่วงระยะเวลาของการดำเนินโครงการตั้งแต่วันที่ 31 สิงหาคม - 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 เป็นช่วงมรสุมทางทะเลและตรงกับพระราชพิธีพระราชทานเพลิงพระบรมศพพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทำให้นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวในชุมชนน้อย มีจำนวนไม่มากพอที่จะทำให้

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างคามเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างคามเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

เป้าหมายการดำเนินงานกิจกรรม	ผลการดำเนินงานกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์/ข้อจำกัด
			ชุมชนมีรายได้เพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจน 2.2 ยอดกตัญญูใจของเพจ เฟซบุ๊กในแต่ละกิจกรรมมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยเพจเฟซบุ๊ก อบต.บางขุนไทร จ.เพชรบุรี ยอดกตัญญูใจเพิ่มขึ้น 29 คน จากเดิม 968 คน เป็น 997 คน เพจเฟซบุ๊กบ้านบางขุนไทร ม.2 หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ยอดกตัญญูใจเพิ่มขึ้น 3 คน จากเดิม 340 คน เป็น 343 คน เพจเฟซบุ๊กศาลเจ้าไต้เซี่ย บางขุนไทร - บ้านแหลม ยอดกตัญญูใจเพิ่มขึ้น 6 คน จากเดิม 45 คน เป็น 51 คน และเพจเฟซบุ๊กสถานีพัฒนาป่าชายเลนที่ 6 (เพชรบุรี) ยอดกตัญญูใจเพิ่มขึ้น 13 คน จากเดิม 60 เป็น 73 คน

นอกจากการติดตามผลการดำเนินโครงการข้างต้นแล้ว ได้มีการจัดกิจกรรมถอดบทเรียนเพื่อวิเคราะห์ถึงปัญหา แนวทางแก้ไข และปัจจัยสู่ความสำเร็จหลังการดำเนินโครงการฯ โดยมีคณะที่ปรึกษา และนวัตกรรมที่ปรึกษาจากส่วนกลางเป็นผู้นำกระบวนการ ส่วนผู้เข้าร่วมคือคณะทำงานในพื้นที่ อีกทั้งยังได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชน และด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการท่องเที่ยว เพื่อให้คำแนะนำแก่คณะทำงานในพื้นที่ในการปรับปรุงโครงการ โดยสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 13 ปัญหา แนวทางแก้ไข และปัจจัยความสำเร็จ

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ความไม่พร้อมในการรองรับนักท่องเที่ยวทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก คือ ถนนแคบ ไม่มีพื้นที่สำหรับจอดรถยนต์ ไม่มีห้องน้ำสาธารณะ ไม่มีร้านอาหารและที่พักสำหรับนักท่องเที่ยว รวมถึงข้อจำกัดด้านระยะเวลาดำเนินโครงการที่สั้นและปรากฏการณ์ธรรมชาติ (น้ำขึ้น - ลง) ที่ไม่สามารถควบคุมได้	ของงบประมาณแยกเพิ่มอีกหนึ่งโครงการ โดยเป็นโครงการการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในชุมชน โดยยื่นขอของงบประมาณในหน่วยงานท้องถิ่นที่รับผิดชอบดูแลพื้นที่ชุมชนหรือหน่วยงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชน	ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ได้แก่ ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรธรรมชาติ โดยทรัพยากรบุคคล คือ ผู้นำในชุมชนบางชุมชนสามารถเป็นตัวแทนของชุมชนในการรับผิดชอบดูแลพัฒนาพื้นที่ชุมชน รวมไปถึงชาวบ้านในชุมชนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาพื้นที่ทุกคนในชุมชนต้องร่วมด้วยช่วยกันพัฒนาบ้านเกิดของตนเอง ส่วนทรัพยากรธรรมชาติ คือ ระบบนิเวศที่อุดมสมบูรณ์ ความหลากหลายของสิ่งมีชีวิต รวมไปถึงวิถีชีวิตและวัฒนธรรมดั้งเดิมของชุมชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเด่นที่มีศักยภาพและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของชุมชน
ระบบบริหารจัดการและการประชาสัมพันธ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากระยะเวลาดำเนินโครงการมีระยะเวลาดำเนิน ทำให้ระบบการบริหารจัดการยังไม่ลงตัว คือ บางหน้าที่ยังไม่มีผู้รับผิดชอบหรือบางหน้าที่ยากเกินความสามารถของชาวบ้านในชุมชน ทั้งนี้สาเหตุมาจากชาวบ้านไม่มีเวลาเพราะมีภาระหน้าที่ที่ต้องทำอยู่แล้ว ต้องประกอบอาชีพหาเลี้ยงครอบครัว อีกทั้งยังมีปัญหาเรื่องการประชาสัมพันธ์เนื่องจากไม่สามารถขอของงบประมาณสนับสนุนได้ทันในปี พ.ศ. 2560 ทำให้ไม่มีงบประมาณในการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์	ในช่วงการดำเนินการโครงการตามแผนปฏิบัติงานโครงการทางนวัตกรรม ที่ปรึกษาพื้นที่และคณะที่ปรึกษาได้ช่วยกันปรับแก้และเพิ่มข้อเสนอโครงการ เพื่อผลักดันให้โครงการเข้าสู่แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดเพชรบุรีงบประมาณปี พ.ศ. 2562 จึงเกิดโครงการชุมชนเพื่อสนับสนุนโครงการ คือ โครงการ “Bangkhunsai Connected” เป็นแอปพลิเคชันที่ช่วยประชาสัมพันธ์โครงการและช่วยประสานงานติดต่อ ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่เข้ามาช่วยเรื่องระบบบริหารจัดการ	ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จได้ โดยต้องเริ่มต้นจากการวางโครงสร้างคณะทำงานให้เหมาะสม แบ่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับคนรับผิดชอบ เน้นให้เกิดการบูรณาการและการมีส่วนร่วมทั้งคนในชุมชน ภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จของโครงการ นอกจากนั้นเทคโนโลยียังช่วยลดภาระหน้าที่และช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่ควรเลือกใช้เทคโนโลยีให้

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ไม่สามารถของบประมาณได้ทันเนื่องจากระยะเวลาในการดำเนินโครงการมีระยะเวลายาวนาน ไม่สามารถของบประมาณสนับสนุนได้ทันตามแผนปฏิบัติงาน อีกทั้งยังไม่ทราบแหล่งงบประมาณอื่น ๆ ที่สามารถยื่นของบประมาณได้ ทำให้ไม่สามารถจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์โครงการได้ ทำได้เพียงการประชาสัมพันธ์ทางสื่อออนไลน์ เนื่องจากใช้งบประมาณไม่มากนัก	ต้องหาแหล่งงบประมาณที่สามารถสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการ ควรเลือกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือมีพันธกิจโดยตรงเกี่ยวกับการท่องเที่ยวชุมชนหรือพัฒนาชุมชน จากการประชุมพูดคุยหารือได้มีการเสนอให้จัดทำข้อเสนอโครงการยื่นไปยัง บริษัทประชารัฐรักสามัคคีเพชรบุรี จำกัด	เหมาะสมกับรูปแบบและลักษณะของงาน เช่น งานประชาสัมพันธ์

นวัตกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม

โครงการ “ท่องเที่ยวชุมชนบางขุนไทรในฝัน” เป็นโครงการจัดการระบบการท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืน โดยพิจารณาถึงศักยภาพในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ สะท้อนวิถีชีวิตผู้คน และวัฒนธรรมของคนในท้องถิ่นผ่านกิจกรรมที่ให้นักท่องเที่ยวได้มีส่วนร่วม ซึ่งสร้างผลกระทบได้ในหลากหลายมิติ กล่าวคือ ในมิติสังคม เกิดการรวมกลุ่มภายในชุมชนผ่านกิจกรรมการท่องเที่ยวรูปแบบต่าง ๆ เช่น กิจกรรมเก็บกระดองเก็บหอยที่เป็นวัฒนธรรมท้องถิ่นอันเป็นเอกลักษณ์ ทำให้มีการสร้างเครือข่ายทางสังคมผ่านกิจกรรมเพื่อรักษาและสืบสานกิจกรรม ทำให้เกิดความร่วมมือและความช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในชุมชน

มิติเศรษฐกิจ กิจกรรมเหล่านี้สามารถช่วยให้เกิดรายได้จากการท่องเที่ยวในชุมชนจากกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้เช่าจักรยานเพื่อปั่นเยี่ยมชมภายในชุมชน และการขายผลิตภัณฑ์แปรรูปในท้องถิ่น เช่น หอยเค็ม และปลาตากแห้ง ให้กับนักท่องเที่ยวโดยตรง กิจกรรมดังกล่าวเป็นการลดปัญหาพ่อค้าคนกลาง และการขายสินค้าเกินราคาแก่นักท่องเที่ยว อีกทั้งยังสามารถสร้างความประทับใจเพื่อให้นักท่องเที่ยวกลับมาท่องเที่ยวซ้ำได้อีกด้วย นอกเหนือจากกิจกรรมที่ส่งผลกระทบในทางสังคมและเศรษฐกิจ โครงการ “ท่องเที่ยวชุมชนบางขุนไทรในฝัน” ได้รวมเอากิจกรรมที่อาจสร้างผลกระทบในเชิงบวกให้กับมิติสิ่งแวดล้อมเอาไว้ด้วย เช่น กิจกรรมการปลูกป่าชายเลน เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับป่าชายเลนในพื้นที่ การอบรมความรู้เรื่องเกษตรอินทรีย์ เพื่อส่งเสริมผลิตผลทางการเกษตรที่สะอาด เป็นต้น

นอกเหนือจากนวัตกรรมดังกล่าวที่เกิดขึ้นกับชุมชนแล้ว ยังเกิดการทำงานร่วมกันแบบพหุภาคีระหว่างภาครัฐ ภาคประชาสังคม และภาคเอกชนก็เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม การได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการถอดบทเรียน ส่งผลให้เกิดการทำตลาดแบบเกื้อกูลกันระหว่างภาคประชาสังคมและภาคเอกชน โดยมีการวิเคราะห์การตลาดของการท่องเที่ยวชุมชนก่อนการพัฒนาเพื่อให้ตอบสนองกับความต้องการของนักท่องเที่ยว และในอนาคตคาดการณ์ว่าจะเกิดเศรษฐกิจแบ่งปัน (Sharing Economy) โดยการใช้ท่องเที่ยวชุมชนเป็นฐานร่วมกัน มีการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญท้องถิ่น (Local Expert) ที่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษเบื้องต้นเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับนักท่องเที่ยวและสามารถวิเคราะห์ความต้องการทางการตลาด (Market Research) เพื่อสร้างสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับนักท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการกับความพลวัตของโลกปัจจุบัน รวมทั้งการพัฒนาโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาจัดการกับระบบการเข้ามาใช้บริการของนักท่องเที่ยว โดยเริ่มตั้งแต่สร้างฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวชุมชนและนำไปพัฒนาเพื่อเป็นแอปพลิเคชันและเว็บไซต์ต่อไป เพื่อลดกำแพงทางด้านภาษาในการสื่อสาร ความสะดวกสบายในเรื่องเส้นทางในการเดินทางและเป็นอีกหนึ่งช่องทางการประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านการท่องเที่ยวให้กับผู้ที่สนใจ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโครงการ “ท่องเที่ยวชุมชนบางขุนไทรในฝัน” เป็นนวัตกรรมหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมเนื่องจากเป็นโครงการที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้คนในชุมชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จากศักยภาพภายในชุมชน เป็นการต่อยอดความคิดและภูมิปัญญาเพื่อตอบสนองความต้องการในการจัดการท่องเที่ยวชุมชนที่มีประสิทธิภาพ พยายามให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมภายในพื้นที่เพื่อให้เกิดสมดุลระหว่างการท่องเที่ยวและการอนุรักษ์อย่างเหมาะสม ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโครงการที่เกิดขึ้นไม่ใช่เพียงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวแบบในอดีตหรือเป็นการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบเดิม ๆ แต่เป็นการเรียนรู้ถึงศักยภาพของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเพื่อการดำเนินโครงการให้เกิดขึ้นได้จริง เรียนรู้ถึงความต้องการของนักท่องเที่ยวก่อนการพัฒนาทั้งบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ จากหลักการคิดเชิงออกแบบ ซึ่งเหนือสิ่งอื่นใดจากการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้และการสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชน ให้ชุมชนอยู่ได้ด้วยตนเอง มีความยืดหยุ่น (Resilience) ต่อทุกสถานการณ์ในอนาคต ทำให้โครงการ “ท่องเที่ยวชุมชนบางขุนไทรในฝัน” เป็นนวัตกรรมที่มีความพร้อมจะเป็นกรณีศึกษาของนวัตกรรมที่ใช้ได้จริง (Making The Case)

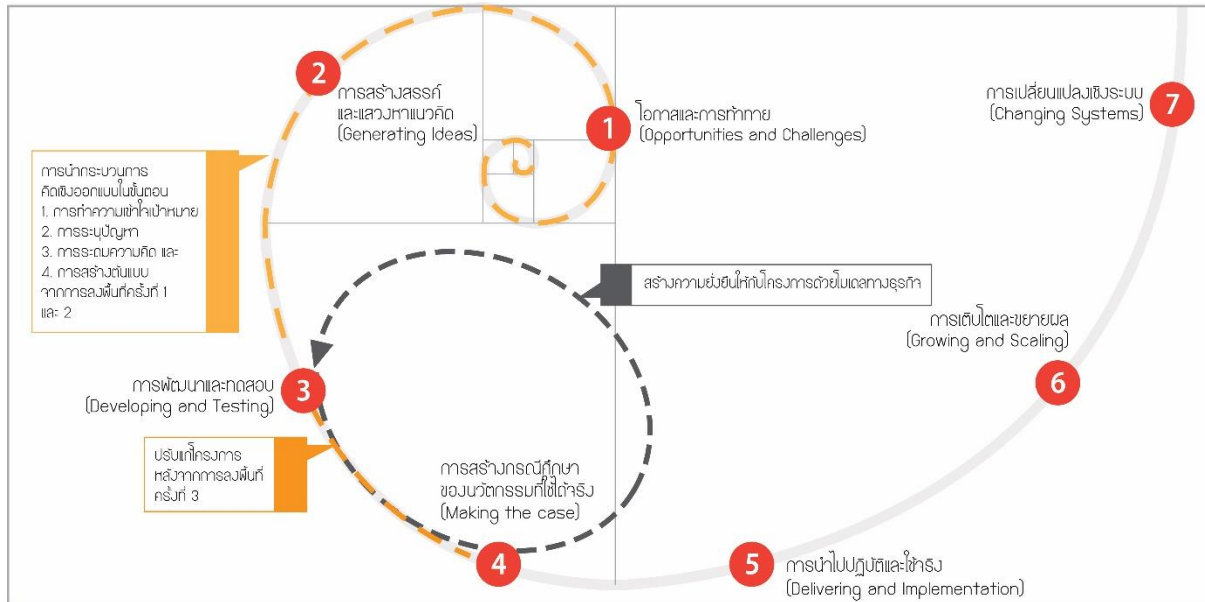
กระบวนการสร้างนวัตกรรมของจังหวัดเพชรบุรี

รูปแบบการเกิดขึ้นของนวัตกรรมทางสังคมในพื้นที่อำเภอบางขุนไทร จังหวัดเพชรบุรี เริ่มจากการลงพื้นที่ครั้งที่ 1 และ 2 ซึ่งเป็นระยะที่ 1 การมองหาโอกาสจากศักยภาพของชุมชน โดยเริ่มจากการมองถึงบริบทของปัญหาที่ชุมชนได้รับผลกระทบมากที่สุด ซึ่งพบว่าเป็นปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่เพียงพอต่อการรองรับนักท่องเที่ยว แต่พอมองถึงศักยภาพและโอกาสที่ชุมชนมีอยู่ เช่น โอกาสเชิงพื้นที่ ที่ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยวที่โดดเด่นของจังหวัดเพชรบุรีอีกทั้งพื้นที่เองก็มีศักยภาพในการดึงดูดนักท่องเที่ยว ทั้งกิจกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เชิงวัฒนธรรมของพื้นที่ คือ ถิ่นกระดานเก๋บหอย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ในบางครั้งถือเป็นอาชีพหลักอีกด้วย ดังนั้นโอกาสที่ชัดเจนในการสร้างนวัตกรรม คือ การพัฒนาจากสิ่งที่ชุมชนเป็นอยู่แล้วและส่งเสริมให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากกิจกรรมที่ชุมชนทำ

ในระยยะที่ 2 การสร้างสรรค์และแสวงหาแนวคิด (Generating Ideas) จากการทำความเข้าใจพื้นที่เพื่อให้ได้โจทย์ที่เหมาะสมต่อการก่อสร้างสรรค์แนวคิด พบว่าจากกิจกรรมที่ชุมชนทำอยู่ยังไม่เกิดการรวมกลุ่มที่ชัดเจน และในบางกลุ่มกิจกรรมสามารถต่อยอดได้ การสร้างสรรค์และแสวงหาแนวคิดจากกลุ่มบุคคลที่หลากหลายจึงเป็นการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ อีกทั้งกระบวนการคิดเชิงออกแบบในส่วนของการเครื่องมือ การคิดแบบ 10 เท่า (10X) หรือการคิดแบบไม่มีข้อจำกัด เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างการคิดนอกกรอบ การคิดแนวใหม่ ๆ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ ชุดแนวคิดในเรื่องของการเรียบเรียงปฏิทินกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในพื้นที่ ที่เกิดจากความเชี่ยวชาญของชุมชน เช่น เหตุการณ์ทางธรรมชาติน้ำขึ้น - น้ำลง เนื่องจากเป็นอุปสรรคสำคัญในการทำกิจกรรมลึบกระดานเก็บหอย เป็นต้น หรือการรวบรวมรายการกิจกรรมที่ตนเองได้ปฏิบัติในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว เพื่อนำมาสร้างรายการการท่องเที่ยว อีกทั้งการคิดรวบยอดไปถึงส่วนการประชาสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดโครงสร้างการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรม เป็นต้น

จากแนวคิดนำไปสู่การสร้างต้นแบบทดลองในระยยะที่ 3 การพัฒนาและทดสอบ (Developing and Testing) ต้นแบบถือเป็นความท้าทายของนวัตกรรม เนื่องจากแนวคิดที่เกิดขึ้นมีความหลากหลายและแปลกใหม่ การพัฒนาต้นแบบให้เกิดความครบถ้วนจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างเข้มข้น จึงเกิดเป็นกิจกรรมรวบยอด 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมการประสานกิจกรรมกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ และกิจกรรมการประชาสัมพันธ์แบบ One Stop Service ซึ่งเป็นการสร้างต้นแบบครั้งแรกและมีการบันทึกถึงประสบการณ์ผู้ใช้งาน เพื่อให้เกิดการขัดเกลาแนวคิดตัวต้นแบบอย่างเข้มข้น ซึ่งจะเกิดการพัฒนาด้านแบบหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการทันที และผลลัพธ์ที่ได้ คือ แผนปฏิบัติงาน (Action Plans) และห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain) เพื่อให้เกิดการสร้างบทบาทการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการติดตามผลของโครงการเพื่อนำไปเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาต้นแบบต่อไป ซึ่งจากการลงพื้นที่ปฏิบัติตามแผนดังกล่าวจึงเกิดข้อเสนอโครงการที่นำไปต่อยอดเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินสนับสนุนโครงการเพื่อดำเนินการต่อ

โดยจากการปฏิบัติกิจกรรมพบว่า ก้าวต่อไปของนวัตกรรมของจังหวัดเพชรบุรี คือ กิจกรรมการประชาสัมพันธ์ ซึ่งทางชุมชนกำลังอยู่ในช่วงดำเนินการพัฒนาร่วมกับภาคเอกชนเพื่อให้เกิดเป็น “เว็บไซต์และแอปพลิเคชัน” ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลกิจกรรมและสถานที่ท่องเที่ยว โดยเริ่มจากตำบลบางขุนไทรเป็นที่แรก เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายกับคนที่รู้จักพื้นที่มาก่อนได้รู้จักพื้นที่ผ่านฐานข้อมูลที่ได้จัดเก็บไว้ผ่านแอปพลิเคชัน และลดกำแพงทางด้านภาษาในการสื่อสารเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการคุณค่าของคนภายในชุมชนโดยการตั้งเป้าหมายเป็นนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ นอกเหนือจากการพัฒนาดังกล่าวการพัฒนาศักยภาพของคนในชุมชนก็ยังยังมีแผนการดำเนินการร่วมมือกับภาคเอกชนในการเสริมสร้างศักยภาพทางภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารกับกลุ่มของวิสาหกิจเพื่อสังคม “Volunteer English Bangkok” และการเข้าร่วมเป็นหนึ่งในรายการท่องเที่ยวเกี่ยวกับบริษัทเอกชน “Take Me Tours” ซึ่งจากการกล่าวข้างต้น ก้าวต่อไปของนวัตกรรมของจังหวัดเพชรบุรีนั้นกำลังจะดำเนินไปสู่ระยะที่ 4 คือ การสร้างกรณีศึกษาของนวัตกรรมที่ใช้ได้จริง (Making The Case) หากได้รับการสนับสนุนทางด้านแหล่งเงินทุนเพื่อให้เกิดการจัดทำโครงการนำร่องเพื่อนำไปสู่ส่วนนวัตกรรมที่ใช้ได้จริง



รูปที่ 31 ระดับการเกิดนวัตกรรมทางสังคม โครงการ “ห้องเพื่อชุมชนบางขุนไทรในฝัน” ตามแนวคิดของ NESTA, 2013
ที่มา: คณะที่ปรึกษา

สรุปประสบการณ์ของที่ปรึกษาในการลงพื้นที่

จากการลงพื้นที่ตลอดการดำเนินโครงการ สามารถสรุปประสบการณ์ของที่ปรึกษาได้ดังตารางต่อไปนี้

1. มาตรการส่งเสริมต่าง ๆ ในการดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

ตารางที่ 14 มาตรการส่งเสริมต่าง ๆ ในการดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการ	ทัศนคติ และความเข้าใจในตัวโครงการที่ต่างกันทำให้ไม่เห็นค่าของสำคัญของโครงการทำให้กระบวนการพัฒนาโครงการไม่เป็นไปตามแผน	ขาดงบประมาณสนับสนุนโครงการจากการที่มีอำนาจในการตัดสินใจไม่มีความเข้าใจ และไม่เห็นค่าความสำคัญของโครงการ
ปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่อาจส่งผลกระทบ (ทั้งทางบวกและลบ) ต่อการดำเนินโครงการ	- บุคลากรที่มาเข้าร่วมงานวางแผนไม่ใช่ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทำให้ไม่สามารถสร้างนโยบายหรือจัดทำกระบวนการได้ตามแผน - ความเข้าใจ และความยากในการเข้าถึงเนื้อหาของโครงการ ที่คณะทำงานในพื้นที่	- ความไม่ต่อเนื่องของ การประสานงานในแต่ละระดับของหน่วยงานที่มีอำนาจ - ชาวบ้านในพื้นที่มีอาชีพและวิถีชีวิตที่สำคัญ และจำเป็นต้องปฏิบัติเป็น

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 60

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
แนวทางในการแก้ไขปัญหา	รวมทั้งบุคคลภายนอกอาจเกิดความสับสนนำไปสู่ปัญหาอื่น ๆ ต่อไป	ภารกิจหลักจึงไม่มีเวลาสำหรับการเข้าร่วมโครงการมากนัก
	- อาจจัดทำเป็นหลักสูตรอบรมในหลักสูตรของหน่วยงานภาครัฐรุ่นใหม่เพื่อสร้างแนวคิดและวิธีการทำงานที่ดีในอนาคต - ต้องมีมาตรฐานในการคัดเลือกคณะทำงานในพื้นที่ที่มีความพร้อมและประสิทธิภาพมากขึ้น	จำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือของทางนวัตกรรมที่ปรึกษา และคณะทำงานในพื้นที่ในการกระตุ้น หรือประสานงานต่าง ๆ จากทางภาครัฐส่วนกลาง กับชาวบ้าน เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

2. หลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกโครงการที่จะทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

ตารางที่ 15 หลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกโครงการที่จะทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
แนวทางการพิจารณาประเด็นปัญหาในพื้นที่	พิจารณาประเด็นปัญหาที่สามารถตอบโจทย์ และแก้ไขประเด็นปัญหาในพื้นที่ได้ในเวลาอันสั้นและเรียบง่ายที่สุด โดยข้อมูลในการพิจารณาจะมาจากทางชาวบ้านในพื้นที่	ต้องแก้ไขประเด็นปัญหาที่รุนแรง และเร่งด่วนในพื้นที่เป็นอันดับแรก ซึ่งจะรับฟังปัญหาที่แตกต่างกันไปในแต่ละบริเวณในพื้นที่ ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่บุคคลภายนอก หรือบุคคลที่ไม่ได้มีความคลุกคลีไม่สามารถทราบได้
แนวทางการพิจารณาคัดเลือกพื้นที่ในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ	- ต้องเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพในตัวเอง แต่ไม่สามารถประชาสัมพันธ์ หรือศักยภาพในการประสานงานต่าง ๆ - พื้นที่ที่มีความพร้อมในการสร้างโครงการต่าง ๆ แต่ติดขัดในระบบการจัดการ หรือองค์ความรู้บางประการที่ขาดไป	ประชาชนในพื้นที่ต้องที่มีความพร้อมและความสามัคคี ในระดับหนึ่ง ที่เมื่อมีโครงการหรือปัญหาอะไรก็จะสามารถแก้ไข และร่วมมือกันผ่านปัญหาต่าง ๆ ได้

3. มาตรการส่งเสริมนวัตกรรมที่ปรึกษา (Innovation Team) ในหน่วยงานภาครัฐ

ตารางที่ 16 มาตรการส่งเสริมนวัตกรรมที่ปรึกษา

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
คุณลักษณะสำคัญของ คณะทำงานในพื้นที่ (Dream Team)	ควรมีทัศนคติที่ดี มีความพร้อมที่จะให้ความ ร่วมมืออย่างเต็มที่ มีความเป็นผู้นำ สามารถ ถ่ายทอดองค์ความรู้หรือแนวทางของ โครงการไปยังประชาชนในพื้นที่ต่อไปได้	- คณะทำงานในพื้นที่จากหน่วยงาน ท้องถิ่นควรเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการ ตัดสินใจเด็ดเดี่ยว หรือมีความสามารถ ในการขับเคลื่อนโครงการให้สำเร็จได้ - มีความพร้อมที่จะเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาในพื้นที่ ต่อไป
คุณลักษณะสำคัญของนวัตกรรมที่ ปรึกษา (i-Team)	คณะทำงานในพื้นที่ควรได้รับการคัดเลือก จากคนที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจใน ด้านต่าง ๆ ของโครงการ เพื่อเป็นการแก้ไข ปัญหาที่ตรงจุด และความสะดวกรวดเร็ว ของโครงการ	- มีความต่อเนื่องในการติดตามความ คืบหน้าโครงการอยู่เสมอ - มีแนวคิด และวิธีการทำงานที่ดี สามารถทำงานส่วนรวมได้อย่างมี ประสิทธิภาพ - มีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหา และ เห็นแก่ประโยชน์ของพื้นที่เป็นสำคัญ

1.2.3 จังหวัดพัทลุง

บริบทและประเด็นปัญหาในพื้นที่

พัทลุง ตั้งอยู่บริเวณชายฝั่งตะวันออกของแหลมมลายู หรือ แหลมทอง ซึ่งตั้งอยู่ทางภาคใต้ของประเทศไทยหรือฝั่งตะวันตกของกลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลา สภาพภูมิอากาศมี 2 ฤดูกาล คือ ฤดูร้อน และฤดูฝนได้รับอิทธิพลจากมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ และมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ ภูมิประเทศเป็นที่ราบสลับที่ดอน มีความสูงจากระดับน้ำทะเลปานกลางเฉลี่ย 0 - 15 เมตร บริเวณนี้ ส่วนใหญ่ปลูกข้าว ยางพารา มะพร้าว พืชผัก และพืชไร่ชนิดต่าง ๆ ในปัจจุบันมีพื้นที่ทรัพยากรสำคัญของพัทลุงคือ ทะเลน้อย เป็นส่วนหนึ่งของทะเลสาบสงขลา และพื้นที่ชุ่มน้ำโลกแห่งแรกของไทย มีความสำคัญในฐานะแหล่งอนุบาลสัตว์น้ำ อนุรักษ์นกน้ำหายาก เป็นต้น ด้วยชีวิตที่ผูกพันกับสายน้ำวิถีชีวิตหลักของคนพัทลุงคือ การทำประมง และทำการเกษตร

ในปัจจุบันนี้จังหวัดพัทลุงมีจำนวนประชากรประมาณ จำนวน 522,723 คน (สำนักงานจังหวัดพัทลุง, 2559) นอกจากจะมีอาชีพหลักคือการทำประมงและการเกษตรดังที่กล่าวไปข้างต้นแล้ว ประชากรในพื้นที่ยังได้ใช้ประโยชน์จากความอุดมสมบูรณ์ในพื้นที่ พัฒนาการประมงและการเกษตรเข้าสู่สังคมอุตสาหกรรมระดับตำบลและอำเภอโดยการแปรรูปวัตถุดิบท้องถิ่นให้เป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และวิสาหกิจชุมชนกว่า 150 รายการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอำเภอควนขนุน ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนถึง 86 แห่ง ทั้งกลุ่มผู้ผลิตข้าวสังข์หยด กลุ่มแปรรูปกระจุต กลุ่มแปรรูปปลาตุกร้า กลุ่มผลิตสินค้าจากกะลามะพร้าว เป็นต้น จากจำนวนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนภายในอำเภอควนขนุนจะเห็นได้ว่าการเติบโตอย่างมากในพื้นที่นี้และมีศักยภาพควรได้รับการสนับสนุน

ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่เล็งเห็นได้ว่าอำเภอควนขนุนเป็นอำเภอที่มีศักยภาพสามารถต่อยอดพัฒนาให้เป็นอำเภอชั้นนำในด้านวิสาหกิจชุมชนได้ โดยเฉพาะกลุ่มผู้แปรรูปกระจุตที่มีการขยายตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เป็นอย่างดี มีความโดดเด่นในด้านการออกแบบและมีศักยภาพด้านการตลาด แต่สภาพอากาศที่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือและตะวันตกเฉียงใต้นั้นทำให้ภาคการเกษตรของอำเภอควนขนุน ซึ่งเป็นภาคที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของอำเภอ ได้รับความเสียหายเรื่องผลผลิตบ่อยครั้ง จนกลายเป็นปัญหาของวิสาหกิจชุมชนที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ ทั้งในเชิง ปริมาณ คุณภาพ และช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งเป็นการลดโอกาสในการเจริญเติบโตของวิสาหกิจ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทางจังหวัดพัทลุงและอำเภอควนขนุนจะเข้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหา พัฒนาระบบและขีดความสามารถของคนในชุมชน เพื่อพัฒนาการอย่างยั่งยืนของอำเภอควนขนุน ทางคณะที่ปรึกษาจึงมีความต้องการที่จะนำแนวคิดเชิงออกแบบสร้างนวัตกรรมทางสังคมขึ้น และทดลองใช้เพื่อหาแนวทาง หรือ มาตรการเพื่อรองรับ และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ใน “ประเด็นวิสาหกิจชุมชน” โดยคณะที่ปรึกษาได้จัดอบรมแนวคิดและการใช้เครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบให้แก่ผู้ที่ปรึกษาและคณะทำงานในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตประเด็นปัญหาข้างต้น โดยการดำเนินงานในพื้นที่อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง ตลอดระยะเวลา 5 เดือน ด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบอันประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ นั่นคือ

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 63

1) การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Empathize)

คณะที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาและทำความเข้าใจบริบทในเชิงพื้นที่ สังคม และวัฒนธรรมในเบื้องต้น จากการทบทวนวรรณกรรม และทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ทำให้ทราบได้ว่าพื้นที่อำเภอควนขนุนมีศักยภาพในการสร้างและดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากมีกลุ่มผู้ผลิตสินค้าที่มีความรู้ความเข้าใจสืบทอดกันมาผ่านภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีการพัฒนากลุ่มอยู่เสมอผ่านการอบรมและรับคำปรึกษาจากหน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุน จุดสำคัญคือทางภาคส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับประเด็นวิสาหกิจชุมชนและส่งเสริมให้เป็นวาระการพัฒนาในแผนส่งเสริมศักยภาพจังหวัด แต่เนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจำนวนมากพึ่งพาวัตถุดิบจากธรรมชาติทั้งสิ้น ทำให้เกิดปัญหาจากสภาพแวดล้อมที่ควบคุมได้ยากและภัยธรรมชาติที่ควบคุมไม่ได้

อย่างไรก็ดี ทางคณะที่ปรึกษาและนักนวัตกรรมที่ปรึกษายังมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจมากขึ้น จึงได้มีการลงพื้นที่ภาคสนามถึง 3 ครั้ง เพื่อทำความเข้าใจปัญหาและความต้องการของคนในพื้นที่ตลอดจนสรรสร้างนวัตกรรมทางสังคมที่จะเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างแท้จริง ในการลงพื้นที่ครั้งที่ 1 - 2 นั้น คณะที่ปรึกษาได้อาศัยเครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อศึกษาถึงศักยภาพภายในชุมชนเพื่อมองหาโอกาส และใช้ทรัพยากรที่ชุมชนมีในการแก้ไขปัญหา ซึ่งพบว่าโดยส่วนมากพื้นที่ที่ผู้เข้าร่วมโครงการเล็งเห็นว่าศักยภาพในพื้นที่อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง คือ ทะเลน้อย ซึ่งมีความโดดเด่นด้านหัตถกรรม และธุรกิจการท่องเที่ยว เช่น กลุ่มหัตถกรรมกระจูด ร้านอาหาร รีสอร์ท และกิจกรรมล่องเรือแล่นก อีกรังยังมีบุคคลในพื้นที่ที่มีชื่อเสียง ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ประกอบการรายใหญ่

เมื่อทราบถึงต้นทุนและศักยภาพในพื้นที่ที่มี จึงได้ทำการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นการสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการ โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็น “ทีมงานหลัก” ควรจะประกอบไปด้วย ผู้คนหรือปราชญ์ชาวบ้านที่ประกอบอาชีพการสานกระจูด โดยเสนอรายชื่อผู้ที่มีความสนใจและมีศักยภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ ในพื้นที่หมู่ 10 ตำบลพนาตุง อำเภอควนขนุน ได้แก่ กลุ่มกระจูดวรรณิ กลุ่มกระจูดธรรมมือหนึ่งและสอง กลุ่มสตรีพัฒนาบ้านปลายตรอก กลุ่มกระจูดบายใจ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรปลายตรอกร่วมใจ (โรงฟาง) กลุ่มกระจูดบ้านต้นกระจูดทะเลน้อย และกลุ่มกระจูดบ้านโคกเมา อีกทั้งยังมีองค์กรส่วนตำบลในพื้นที่ เป็นต้น สำหรับ “ผู้สนับสนุนโดยตรง” ส่วนใหญ่ควรประกอบด้วยหน่วยงานหรือองค์กรที่มีอำนาจในการช่วยเหลือ สามารถสนับสนุนข้อมูลและประสานงานต่อจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยทักษิณที่จะมาช่วยสนับสนุนองค์ความรู้จากการปฏิบัติจริงกับชุมชน และหน่วยงานองค์กรระดับจังหวัดที่สามารถผลักดันนโยบายให้เกิดการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนได้ เป็นต้น

สำหรับ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางอ้อม” หรือกลุ่มผู้ให้ความร่วมมือ ควรประกอบด้วยผู้ที่มาให้ข้อมูล หรือความรู้เท่านั้น เช่น สหกรณ์จังหวัด และศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดพัทลุง

2) การระบุปัญหา (Define)

จากนั้น เมื่อทราบถึงต้นทุนและศักยภาพของพื้นที่ รวมถึงองค์ประกอบของคณะทำงานในพื้นที่แล้ว ในขั้นตอนต่อมา จึงเป็นการวิเคราะห์ถึงรากสาเหตุของปัญหาในพื้นที่อันนำไปสู่ “การตั้งคำถาม” ที่ถูกต้อง เนื่องจากกระบวนการคิดเชิงออกแบบถูกนำมาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา การตั้งคำถามที่ถูกต้องและตรงจุดจึงมีความสำคัญต่อการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

จึงได้มีการใช้เครื่องมือต้นไม้เจ้าปัญหา (Problem Tree Analysis) ที่ทำให้เห็นสาเหตุสำคัญของปัญหาภายใต้ประเด็นวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ โดยพบว่า ประเด็นปัญหาหลัก คือ กระจุกไม่เพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มวิสาหกิจในพื้นที่ รองลงมาคือ ประเด็นปัญหาด้านการบริหารวิสาหกิจชุมชน อันนำมาสู่การตกผลึกเป็นคำถามสำคัญในการแก้ไขปัญหา ภายใต้ประเด็นวิสาหกิจชุมชน 2 ประเด็นปัญหา ประกอบด้วย

ก) วัตถุดิบไม่เพียงพอและไม่หลากหลาย ซึ่งพิจารณาได้เป็นคำถามที่ว่า “เราจะเพิ่มมูลค่ากระจุกเพื่อให้ใช้กระจุกให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร”

ข) การบริหารวิสาหกิจชุมชนที่ไม่เป็นระบบ ซึ่งพิจารณาได้เป็นคำถามที่ว่า “เราจะทำอะไรให้เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อความต้องการและแบ่งกันใช้อย่างเป็นธรรม”

3) การระดมความคิด (Ideate)

หลังจากที่ทางคณะทำงานในพื้นที่ลงมติเห็นชอบในการคัดเลือกคำถามสำคัญแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการระดมความคิดผ่านกิจกรรมสงคราม Post-it โดยการคิดแบบ 10 เท่า ของคณะทำงานในพื้นที่ในแต่ละกลุ่มดังนี้

ประเด็น ก) “เราจะเพิ่มมูลค่ากระจุกเพื่อให้ใช้กระจุกให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร” ทางคณะทำงานในพื้นที่ได้เสนอให้มีการพัฒนาสินค้า เพิ่มการประชาสัมพันธ์ และมีแผนการดำเนินการตลาด โดยเน้นการสร้างแบรนด์ยกระดับสินค้าผ่านตลาดหลายทันสมัย นำไปสู่การสร้างเรื่องราวผ่านสื่อออนไลน์ และมีการทำการตลาดร่วมกับแบรนด์อื่น ๆ หรือจัดจำหน่ายผ่านห้างสรรพสินค้า เป็นต้น

ประเด็นที่ ข) “เราจะทำอะไรให้เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อความต้องการและแบ่งกันใช้อย่างเป็นธรรม” ทางคณะทำงานในพื้นที่ได้เสนอให้สร้างเครือข่ายผู้แปรรูปกระจุก เพื่อสร้างอำนาจต่อรองทางการตลาดและเป็นการร่วมมือร่วมใจแลกเปลี่ยนความรู้ภูมิปัญญาอีกด้วย ในส่วนของเครื่องมือ เมื่อเกิดการรวมกลุ่มแล้วจะใช้วิธีการจัดหาเครื่องมือเพิ่มเพื่อนำมาใช้ร่วมกันอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

4) การสร้างต้นแบบ (Prototype)

“กลุ่มกระจุกร่วมใจพัทลุง” เป็นต้นแบบนวัตกรรมทางสังคมที่คณะทำงานในพื้นที่และนวัตกรรมที่ปรึกษาช่วยกันระดมความคิดและสร้างสรรค์ขึ้น เพื่อเป็นศูนย์ให้บริการแก่วิสาหกิจชุมชนसानกระจุจในพื้นที่ ทั้งในด้านของการให้บริการอุปกรณ์เทคโนโลยีที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาการผลิตผลิตภัณฑ์จากกระจุจ การจัดทำมาตรฐานกระจุจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการให้ความรู้รวมถึงคำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนसानกระจุจ

ศูนย์กระจุจบริหารงานโดยคณะกรรมการศูนย์ซึ่งได้รับการคัดเลือกโดยคณะทำงานในพื้นที่ซึ่งได้แบ่งส่วนกิจกรรมและการบริการภายในศูนย์ดังนี้

ก) ศูนย์ประชาสัมพันธ์และข้อมูลนักท่องเที่ยว เพื่อแนะนำกิจกรรมภายในศูนย์กระจุกร่วมใจ และวิสาหกิจชุมชนกระจุจสำหรับผู้สนใจ รวมทั้งข้อมูลการท่องเที่ยวในอำเภอควนขนุนอีกด้วย

ข) ส่วนจัดแสดงสินค้าและจำหน่ายสินค้า เพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้มีโอกาสนำผลิตภัณฑ์กระจุจซึ่งมีลวดลายและการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มมาจัดแสดงเป็นความรู้แก่ผู้มาเยี่ยมชม อีกทั้งยังได้นำสินค้ามาวางจำหน่ายในพื้นที่ส่วนกลาง เปรียบเสมือนเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และยังสร้างรายได้ให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอีกทางหนึ่ง

ค) การส่งเสริมความรู้เรื่องการออกแบบ เพื่อเป็นแหล่งความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์กระจุจ พร้อมทั้งให้คำแนะนำด้านการตลาดโดยผู้เชี่ยวชาญ และจุดสาธิตทดลองสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์กระจุจด้วยตนเอง

ง) ศูนย์ส่งเสริมมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ให้คำปรึกษาด้านการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการสร้างมาตรฐานให้กับผลิตภัณฑ์กระจุจผ่านคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม

จ) การให้บริการเช่ายืมเครื่องจักรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตให้กับสมาชิกในกลุ่ม

5) การทดสอบต้นแบบ (Test)

ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการคิดเชิงออกแบบคือการทดสอบต้นแบบด้วยการจำลองสถานการณ์ การทดสอบต้นแบบ มีจุดประสงค์เพื่อนำต้นแบบที่ได้มาทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย โดยการทดสอบในครั้งนี้เกิดขึ้นในการลงพื้นที่ครั้งที่ 2 เพื่อนำข้อเสนอแนะและข้อควรปรับปรุงไปพัฒนาตัวต้นแบบหรือนวัตกรรมให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ผ่านการสวมบทบาท หรือการสร้างแบบจำลองขึ้นมาทดลองใช้จริง เพื่อจะตั้งข้อสังเกตในแง่มุมต่าง ๆ เช่น จุดเด่น และโอกาสในการพัฒนา ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะโดยคณะที่ปรึกษา นวัตกรรมที่ปรึกษา และคณะทำงานในพื้นที่ ซึ่งพิจารณาจากระดับความพึงพอใจของผู้ที่สวมบทบาทเป็นคนกลุ่มต่าง ๆ เข้าไปทดสอบตัวต้นแบบ โดยผลลัพธ์ที่ได้ปรากฏดังตารางที่ 17

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 66



รูปที่ 32 บรรยากาศโดยรวมของตัวต้นแบบ “ศูนย์กระจุดร่วมใจ”
ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.พัทลุง



รูปที่ 33 บรรยากาศการทดลองใช้ ทีมคณะที่ปรึกษาแสดงบทบาทเป็นกลุ่มผู้ใช้กระจุด
ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.พัทลุง

ตารางที่ 17 ตารางสรุปผลการทดลองตัวต้นแบบ

ตารางสรุปผลการทดลองตัวต้นแบบ						
ผู้ใช้ (ผู้ผลิต/ผู้ใช้ สินค้าและบริการ เกี่ยวกับกระจูด)	ความรู้สึกพึงพอใจ		ความรู้สึกเป็นกลาง		ความรู้สึกไม่พึงพอใจ	
	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง
นักท่องเที่ยวผู้ซื้อ สินค้าและ ผลิตภัณฑ์จาก กระจูด	พึงพอใจในราคาสินค้า	ไม่ระบุข้อมูล	รู้สึกว่ายางศูนย์ไม่มีจุดเด่น เป็นเหมือนศูนย์อื่น ๆ ทั่วไป	ควรดึงจุดเด่นจากตัว กระจูดออกมาให้ได้ การ นำเสนอสินค้าให้น่าสนใจ เรียนรู้จุดเด่นของกลุ่ม ตนเอง จะเรียกลูกค้าให้ สนใจมากขึ้น	เลือกซื้อสินค้าได้ไม่สะดวก เนื่องจากไม่มีบริการ เคลื่อนย้าย	ควรมีรถเข็นเอาไว้ใส่ สิ่งของ เหมือนกับใน ห้างสรรพสินค้า
- ผู้ผลิตกระจูด - ต้องการได้รับ มาตรฐานรับรอง สินค้า	ได้รับข้อมูลครบตามที่ ต้องการและได้รับวิธีการ บำบัดน้ำเสียด้วย	ไม่ระบุข้อมูล	ไม่ระบุข้อมูล	ไม่ระบุข้อมูล	ต้องรอคิวนานเนื่องจากมี ผู้ให้ความรู้น้อยคน	เพิ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญ มาให้ความรู้ในแต่ละ ด้าน
นักออกแบบ ผู้สนใจการทำ กระจูด	ได้รับข้อมูลมากขึ้นในด้าน การออกแบบ ทำให้เห็น ภาพงานชัดเจนด้วย	ไม่ระบุข้อมูล	- การประชาสัมพันธ์ - สวัสดิวิธีการทำผลิตภัณฑ์	- ควรบอกแง่การออกแบบ ผลิตภัณฑ์แต่ละชิ้นได้ - เพิ่ม การสื่อสารเป็น ภาษาอังกฤษด้วย - ควรเพิ่มแบบการสานเข้า ไปจะทำให้สอนได้ง่าย	ไม่ระบุข้อมูล	ไม่ระบุข้อมูล

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

ตารางสรุปผลการทดลองตัวต้นแบบ						
ผู้ใช้ (ผู้ผลิต/ผู้ใช้ สินค้าและบริการ เกี่ยวกับกระจูด)	ความรู้สึกพึงพอใจ		ความรู้สึกเป็นกลาง		ความรู้สึกไม่พึงพอใจ	
	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง
- ผู้ผลิตกระจูด - ต้องการผลิตให้ เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม	ราคาเครื่องมือเป็นที่พึง พอใจ	ไม่ระบุข้อมูล	การประชาสัมพันธ์เรื่อง การซื้อเครื่องมือและ รายละเอียดเครื่องมือที่มี ในศูนย์	ให้ข้อมูลในส่วนนี้ก่อน เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมี ทางเลือกในการตัดสินใจ เข้ามาใช้บริการ	ยังไม่มีข้อมูลเรื่องระบบ การยืมคืนเครื่องมือ	ควรมีข้อมูลตรงส่วนนี้ เพราะจะทำให้ระบุ ข้อบกพร่อง ข้อดี ข้อเสีย ความ พึงพอใจ ของผู้ใช้ และประกันเครื่องมือ เสียหาย
ผู้สานกระจูดที่ ต้องการเริ่มธุรกิจ ของตนเอง	ได้เห็นแนวคิดและการ ออกแบบสินค้าผ่านทาง ผลิตภัณฑ์ที่วางขายอยู่ใน ศูนย์	ไม่ระบุข้อมูล	ไม่ระบุข้อมูล	ไม่ระบุข้อมูล	ผู้ริเริ่มธุรกิจ ยังไม่เห็นผล เท่าไรนัก	ควรสร้างศูนย์ให้เป็น ศูนย์รวมความต้องการ ของกลุ่มกระจูด เพิ่มการ ใช้ภาษาอังกฤษและ การตลาดออนไลน์ เพื่อให้ตอบโจทย์ผู้ใช้ กลุ่มนี้
นักลงทุนที่ ต้องการผลิตภัณฑ์ กระจูดไปตกแต่งที่ รีสอร์ท	ประทับใจในราคาขายส่ง	ไม่ระบุข้อมูล	ไม่มีแบบให้สั่งจอง ล่วงหน้า	ทำคลังสินค้าออนไลน์ไว้ แสดงผลิตภัณฑ์ ราคา และสั่งจองได้ เพื่ออำนวยความสะดวก	- เจ้าหน้าที่ไม่สามารถ สื่อสารภาษาอังกฤษได้ - ไม่มีบริการหีบห่อและ จัดส่ง	- ถ้าสื่อสารภาษาอังกฤษ ไม่ได้ควรมีล่ามคอยช่วย เพราะจะได้ไม่เสียโอกาส ทางธุรกิจ

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

ตารางสรุปผลการทดลองตัวต้นแบบ						
ผู้ใช้ (ผู้ผลิต/ผู้ใช้ สินค้าและบริการ เกี่ยวกับกระจูด)	ความรู้สึกพึงพอใจ		ความรู้สึกเป็นกลาง		ความรู้สึกไม่พึงพอใจ	
	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง	ประสบการณ์	การปรับปรุง
				ความสะดวกให้กับ ผู้ใช้บริการ		- เพิ่มบริการจัดส่งและ สร้างสรรค์บรรจุภัณฑ์ที่ เหมาะสมแก่การ เดินทาง อย่าลืมใส่ใจ เรื่องบริการขนส่ง

ที่มา: การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่ ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จ.พัทลุง

ผลจากการทดสอบตัวต้นแบบโดยการจำลองบทบาทผู้ใช้นำมาสู่การปรับปรุงโครงการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยได้มีการจัดตั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจูดพัทลุง เป็นการก่อตั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน (Cluster) เป็นต้นแบบความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชน ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังการลงพื้นที่ครั้งที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระจายรายได้ สร้างงาน สร้างอาชีพให้แก่เกษตรกรและชุมชน เสริมสร้างความรู้ พัฒนาทักษะและกระบวนการในการประกอบธุรกิจ ทั้งในด้านการตลาด การบริหารความเสี่ยง และการผลิตสินค้าชุมชนที่ได้มาตรฐาน สิ่งเหล่านี้นอกจากจะช่วยพัฒนาคุณภาพและยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนแล้ว ยังสามารถที่จะต่อยอดและพัฒนาไปสู่การท่องเที่ยวชุมชนได้อีกด้วย

ทางเครือข่ายกระจูดพัทลุงได้มีการจัดตั้งกลุ่มสนทนาในไลน์ เพื่อเป็นห้องสนทนากลางที่สมาชิกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ในการนัดหมายการประชุม โดยการประชุมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจูดพัทลุงได้จัดขึ้นแล้วทั้งสิ้น 3 ครั้ง คือ การประชุมครั้งที่ 1 จัดขึ้นใน วันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2560 เป็นการประชุมเพื่อจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานของ “เครือข่ายวิสาหกิจกระจูดพัทลุง” และคณะที่ปรึกษา โดย นายมนต์พงศ์ เช่งฮวด จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมกระจูดวรรณิ เป็นประธานเครือข่ายวิสาหกิจกระจูดพัทลุง



รูปที่ 34 การประชุมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจูดพัทลุง ครั้งที่ 1
ที่มา: เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจูดพัทลุง

การประชุมครั้งที่ 2 จัดขึ้นใน วันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2560 เนื้อหาการประชุม ได้แก่ การร่างระเบียบข้อบังคับ การกำหนดจุดศูนย์กลางในการประสานงาน การประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งสถานที่ตั้งอยู่ที่ ตลาดน้ำเทศบาลตำบลทะเลน้อย อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง และการประชุมครั้งที่ 3 จัดขึ้นใน วันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2560 เป็นการประชุมเพื่อระดมความคิดเพื่อคัดเลือกเครื่องจักรที่จำเป็นต่อการผลิตกระจูด รวมถึงหาช่องทางในการระดมทุนและขอทุนสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงเพิ่มเติมรายละเอียดของโครงการก่อนนำไปเสนอในระดับอำเภอและระดับจังหวัด งบประมาณที่ต้องการ คือ 5,746,000 บาท เพื่อทำการจัดซื้อเครื่องจักร 16 ชนิด จำนวนกว่า 97 เครื่อง



รูปที่ 35 การประชุมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุตพัทลุง ครั้งที่ 2
ที่มา: เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุตพัทลุง



รูปที่ 36 การประชุมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุตพัทลุง ครั้งที่ 3
ที่มา: เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุตพัทลุง

จากการประชุมทั้ง 3 ครั้ง คณะทำงานในพื้นที่ได้มีความคืบหน้าในการดำเนินโครงการเป็นอย่างมาก และสามารถครอบคลุมกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้เกือบทั้งหมด โดยกิจกรรมที่สำคัญที่แสดงถึงความคืบหน้าคือ การจัดตั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุตพัทลุง การระบุดัชนีการผู้รับผิดชอบโครงการ การระบุกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนและเป็นระบบ มีการระบุรายละเอียดเครื่องจักรที่ต้องการ แล้วจึงนำข้อมูลที่มีทั้งหมดจัดทำเป็นรูปเล่มโครงการเพื่อเสนอต่อสำนักงานเกษตรจังหวัด เพื่อขอรับงบประมาณสนับสนุน แต่อย่างไรก็ตามมีเพียงกิจกรรมการระดมทุนที่ยังไม่สามารถทำให้สำเร็จได้

โดยการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดที่ได้ตั้งไว้ในขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม ซึ่งตัวชี้วัดและข้อมูลที่ได้นั้น มีรายละเอียดดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain)

ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรม	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล
1. คณะกรรมการศูนย์ 2. งบประมาณที่ได้จากการระดมทุน 3. สถานที่ในการก่อตั้งศูนย์ 4. อุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต 5. การระดมทุน (งานจิตอาสา) 6. เครื่องมือการผลิตกระจุตสำหรับให้สมาชิกเช่า เช่น ห้ออบกระจุต จักรคอม้า เครื่องรีดกระจุต เป็นต้น 7. โมเดลทางธุรกิจ	จัดตั้งศูนย์กระจุตร่วมใจเพื่อให้บริการเช่าเครื่องมือการผลิตกระจุต	1. พื้นที่สำหรับการรวมกลุ่ม ที่ให้บริการด้านเครื่องมือ เทคโนโลยีทางการผลิต องค์ความรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับสมาชิก ซึ่งเป็นกลุ่มกระจุตทั้งรายเล็กและใหญ่ 2. ทุนในการจัดซื้อเครื่องมือและเทคโนโลยีสำหรับศูนย์กระจุต 3. มีเครื่องมือการผลิตกระจุตที่มีประสิทธิภาพ แบ่งกันใช้ภายในศูนย์กระจุต	เกิดความร่วมมือระหว่างกลุ่มกระจุตในพื้นที่ การผลิตกระจุตมีเครื่องมือช่วยเหลือ ทำให้ผลิตได้รวดเร็ว เพียงพอต่อความต้องการของตลาด และสิ่งแวดล้อมในชุมชนดีขึ้น	1. รายชื่อคณะทำงานและสมาชิกกลุ่มกระจุต 2. การก่อตั้งศูนย์กระจุตอย่างเป็นรูปธรรม 3. จำนวนเครื่องมือที่ให้บริการในศูนย์กระจุต 4. จำนวนผู้มาใช้บริการ 5. อัตราการผลิตที่เพิ่มขึ้นในระยะเวลาเท่าเดิม	1. รายงานการประชุมสรุปงานหลังการจัดงานระดมทุน 2. ทะเบียนสมาชิกของศูนย์กระจุต 3. สถานที่จัดตั้งศูนย์กระจุต 4. แบบสำรวจก่อนและหลังการใช้บริการ
1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด	การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริหารกลุ่มกระจุตอย่างเป็นระบบ	สมาชิกศูนย์กระจุตได้รับองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริหารกลุ่มกระจุตของตน	ผลิตภัณฑ์กระจุตมีรูปแบบที่หลากหลาย ตรงต่อความต้องการของตลาด มีพื้นที่ในตลาดมากขึ้น และการบริหารกลุ่มกระจุตสามารถตรวจสอบได้	1. ความเข้าใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของผู้เข้ารับบริการ 2. จำนวนผลิตภัณฑ์กระจุตที่ถูกพัฒนาอันเป็นผลมาจากการได้รับองค์ความรู้	1. แบบสอบถามความเข้าใจก่อนและหลังการให้คำปรึกษา 2. การสำรวจหลังการให้คำปรึกษา 3. บัญชีเกี่ยวกับสินค้า

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรม	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล
1. บ่อบำบัดน้ำเสีย 2. เตาชีวมวล 3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดสารเคมีในสิ่งแวดล้อม 4. เครื่องมือที่ช่วยพัฒนาสิ่งแวดล้อม เช่น เครื่องบำบัดน้ำเสีย เตาชีวมวล เป็นต้น 5. ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิต ทั้งในด้านการออกแบบ การสาน การตลาด และ การจัดการสิ่งแวดล้อม 6. แบบประเมินมาตรฐานการผลิตกระจุ	ให้บริการเครื่องมือพัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชนที่เสื่อมโทรมลง ซึ่งเป็นผลอันเนื่องมาจากสารเคมีที่ใช้ในการผลิตกระจุและจัดการประเมินมาตรฐานการผลิตกระจุ	1. เครื่องมือพัฒนาสิ่งแวดล้อมถูกกระจายไปตามกลุ่มกระจุต่าง ๆ อย่างทั่วถึง 2. มีมาตรฐานการรับรองการผลิตกระจุที่ออกแบบและรับรองโดยศูนย์กระจุ	1. สิ่งแวดล้อมในชุมชนดีขึ้น น้ำและดินมีการปนเปื้อนสารเคมีน้อยลง กลุ่มกระจุทุกกลุ่มไม่ปล่อยสารเคมีลงในดินและน้ำ 2. สินค้าได้มาตรฐาน สามารถขยายไปสู่ตลาดที่ต้องการสินค้าคุณภาพสูงได้	3. ยอดการสั่งซื้อกระจุได้รับการพัฒนา 4. ตลาดใหม่ ๆ รวมถึงจำนวนผู้ซื้อ 1. ปริมาณสารตะกั่วในดินและน้ำในชุมชน 2. จำนวนกลุ่มกระจุที่มีเครื่องมือพัฒนาสิ่งแวดล้อม แบบประเมินมาตรฐานการผลิตกระจุ 3. จำนวนกลุ่มกระจุที่เข้าร่วมการประเมินมาตรฐาน	1. การเก็บตัวอย่างและวัดสารเคมีโดยผู้เชี่ยวชาญ 2. แบบสำรวจกลุ่มกระจุกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อม 3. แบบประเมินมาตรฐานการผลิตกระจุ

โครงการนำร่องและผลการติดตามการดำเนินโครงการตามตัวชี้วัด

จากการทดสอบตัวต้นแบบและนำข้อปรับปรุงที่ได้มาพัฒนาตัวต้นแบบจนเกิดเป็นโครงการนำร่องที่ทางคณะทำงานในพื้นที่จะนำไปปฏิบัติตามกิจกรรมและแผนงานที่ได้วางไว้ โดยมีคณะที่ปรึกษาเป็นผู้ติดตามผลการทำกิจกรรมและสนับสนุนให้มีการส่งเสริมกิจกรรมโดยนวัตกรรมที่ปรึกษาจากส่วนกลาง คณะทำงานในพื้นที่ได้จัดทำโครงการโดยมีความคืบหน้าเป็นการจัดตั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุตพัทลุง มีการจัดสรรคณะกรรมการเครือข่ายรวมไปถึงข้อกำหนดและข้อตกลงร่วมกันระหว่างสมาชิก ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติกิจกรรมที่เห็นได้อย่างเด่นชัด คือการร่วมมือกันระหว่างกลุ่มกระจุตในพื้นที่ในการผลักดันรูปแบบโครงการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุตพัทลุงเพื่อนำเสนอต่อสำนักงานเกษตรอำเภอ เพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งโครงการที่จัดทำนั้น มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาจังหวัด โดยการลงพื้นที่ครั้งที่ 3 ในวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 คณะที่ปรึกษา ทีมนวัตกรรมที่ปรึกษา ได้ทำการลงพื้นที่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อถอดบทเรียนรู้จากการดำเนินโครงการการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐร่วมกัน โดยมีผลการติดตามโครงการนำร่องและตัวชี้วัดในการดำเนินโครงการโดยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 19 ผลการติดตามการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติงานและตัวชี้วัด

เป้าหมายการดำเนินกิจกรรม	ผลการดำเนินกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์/ข้อจำกัด
1. จัดตั้งเครือข่ายเพื่อให้บริการเช่าเครื่องมือการผลิตกระจุต	จัดตั้งคณะทำงานแล้ว โดยมีตัวแทนจากกลุ่มกระจุตเป็นคณะทำงานหลัก ภาคส่วนราชการเป็นที่ปรึกษา เกิดการประชุมเครือข่าย 3 ครั้ง และมีการจัดตั้งไลน์กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุตพัทลุง	1.1 รายชื่อคณะทำงานและสมาชิกกลุ่มกระจุต 1.2 การก่อตั้งศูนย์กระจุตอย่างเป็นรูปธรรม (มีพื้นที่ในการจัดตั้งกลุ่ม มีการประชุมและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน มีบริการให้เช่าเครื่องจักร มีการมาใช้งานจริง) 1.3 จำนวนเครื่องมือ 1.4 จำนวนผู้มาใช้บริการ 1.5 อัตราการผลิตที่เพิ่มขึ้น	ยังไม่สำเร็จในขั้นของการหาเครื่องจักร เนื่องจากติดเรื่องเงินทุน แต่ได้ส่งโครงการไปยังเกษตรอำเภอเรียบร้อยแล้ว
	<u>กิจกรรมที่ไม่ได้ดำเนินการ</u> การจัดซื้อเครื่องจักรสำหรับการผลิตกระจุต		เนื่องจากยังไม่มีทุนในการจัดซื้อเครื่องมือและเทคโนโลยีสำหรับศูนย์กระจุต
2. การให้บริการเครื่องมือพัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชน	อยู่ในระหว่างการเสนอของบประมาณเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์บำบัดสารเคมี	2.1 ปริมาณสารตะกั่วในดินและน้ำในชุมชน	มีการเก็บตัวอย่างน้ำและสีย้อมโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำไปตรวจอยู่ระหว่างการรอผลตรวจ

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:
จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 75

เป้าหมายการดำเนินกิจกรรม	ผลการดำเนินกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์/ข้อจำกัด
3. การให้คำปรึกษาด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมและการตลาด	และเตาปฏิกรณ์เพื่อใช้เผาเศษกระดูกให้เป็นเชื้อเพลิง	2.2 จำนวนกลุ่มกระดูกที่มีเครื่องมือบำบัดสารเคมี 2.3 แบบประเมินมาตรฐานสิ่งแวดล้อมในการผลิตกระดูก 2.4 จำนวนกลุ่มกระดูกที่เข้าร่วมการประเมินมาตรฐานสิ่งแวดล้อม	โดยกลุ่มกระดูกที่มีเครื่องมือในการบำบัดสารเคมี มีจำนวน 1 กลุ่ม คือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านต้นกระดูก
	<u>กิจกรรมที่ยังไม่ได้ทำ</u> การให้บริการเครื่องมือพัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชนอย่างทั่วถึง		ต้องใช้งบประมาณในการจัดซื้อ ซึ่งการของบประมาณอยู่ในขั้นตอนของการรอพิจารณา
	เกิดการร่วมมือกันของกลุ่มกระดูกขนาดใหญ่และขนาดเล็กเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต เช่น กลุ่มกระดูกใหญ่มีตลาดที่กว้างกว่า ทำให้มียอดสั่งซื้อจำนวนมาก แต่ไม่สามารถผลิตได้ทัน จึงให้กลุ่มกระดูกในเครือข่ายช่วยผลิตเพื่อที่จะนำส่งได้ทันเวลา เช่น กรณีการผลิตกระดูกให้กับ Starbucks ซึ่งกลุ่มกระดูกวรรณิเป็นผู้รับการสั่งซื้อเข้ามา แล้วจึงให้เครือข่ายกระดูกเป็นผู้ช่วยผลิต ทำให้กำลังการผลิตกระดูกมีมากขึ้น หากขาดซึ่งการจัดตั้งเครือข่ายกระดูกแล้ว การกระจายการผลิตอาจเป็นไปได้ยาก เป็นต้น	3.1 ความเข้าใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของผู้ให้บริการ 3.2 จำนวนผลิตภัณฑ์กระดูกที่ถูกพัฒนาอันเป็นผลมาจากการได้รับองค์ความรู้ 3.3 ยอดการสั่งซื้อกระดูกได้รับการพัฒนา ได้พบช่องทางการเข้าสู่ตลาดใหม่ ๆ รวมถึงจำนวนผู้ซื้อที่เพิ่มมากขึ้น	มีการให้คำปรึกษาในที่ประชุมการลงพื้นที่ของการปฏิบัติการห้องนวัตกรรมภาครัฐ แต่ในพื้นที่ยังไม่มีการจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษา

ในการลงพื้นที่ครั้งที่ 3 วันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 คณะที่ปรึกษาพร้อมด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดและด้านการจัดการสารเคมี และทีมนวัตกรรมที่ปรึกษา ได้เข้าร่วมหารือและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกับคณะทำงานในพื้นที่ นามาซึ่งข้อแนะนำแก่คณะทำงานในพื้นที่ในการปรับปรุงโครงการ ซึ่งจากการดำเนินกิจกรรม สามารถสรุปเป็นประเด็นปัญหา แนวทางแก้ไข และปัจจัยสู่ความสำเร็จได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 20 ปัญหา แนวทางการแก้ไข และปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ปัญหา	แนวทางการแก้ไข	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
อุปสรรคด้านการสื่อสารภายในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุกตัวสูงในเรื่องของผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ	การสื่อสารขาดความชัดเจนในการแจ้งวัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นเหตุให้สมาชิกบางส่วนถอนตัวจากเครือข่าย เนื่องจากไม่เห็นถึงประโยชน์ที่ตนจะได้รับ การแก้ไขสามารถทำได้โดยการสื่อสารให้ชัดเจนต่อคนทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มกระจุกกลุ่มเล็กหรือใหญ่ รวมถึงจัดให้มีเวทีในการชี้แจงรายละเอียด	การสื่อสารที่ชัดเจนและสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ระหว่างคณะกรรมการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุกตัวสูงต่อสมาชิกในเครือข่าย
การเขียนโครงการในหัวข้องบประมาณยังขาดความชัดเจน	การเขียนโครงการเรื่องงบประมาณยังมีส่วนที่ไม่ถูกต้องและไม่ชัดเจน ควรเขียนในนามของคณะกรรมการเครือข่ายกระจุกตัวสูง รวมถึงระบุกฎเกณฑ์ที่กลุ่มได้ทำข้อตกลงไว้ เช่น การจดทะเบียนเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุกตัวสูง	การให้ความรู้จากหน่วยงานราชการในด้านการเขียนของบประมาณ
เครือข่ายต้องการองค์ความรู้พื้นฐานเพิ่มเติม	เครือข่ายยังขาดความเข้าใจในการทำงานระหว่างข้าราชการและภาคประชาชน เช่น ขั้นตอนและรายละเอียด รวมถึงงบประมาณโครงการที่เครือข่ายสามารถเข้าถึงได้ ภาครัฐควรมีการส่งเสริมการสื่อสารข้อมูลให้ภาคประชาชนได้ทราบทั้งในเรื่องการของบประมาณและเรื่องรอบงบประมาณของหน่วยราชการ	การให้ความรู้จากหน่วยงานราชการในด้านการเขียนของบประมาณ
เครือข่ายต้องการองค์ความรู้พื้นฐานเพิ่มเติม	เครือข่ายต้องการเข้าถึงองค์ความรู้และการสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อมและการตลาดให้มากขึ้น โดยเฉพาะด้านการตลาดเกี่ยวกับการสร้างเรื่องราวของผลิตภัณฑ์ร่วมกับการใช้สื่อออนไลน์ ควรจัดให้มีการอบรมและให้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงมีการติดตามผลการดำเนินงานโดยผู้เชี่ยวชาญ	การมีผู้เชี่ยวชาญร่วมให้ความรู้และติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงการมีผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่จะสามารถทำให้การให้ความรู้เป็นไปได้อย่างสะดวกมากขึ้น
การจัดการการทำงานภายในเครือข่ายภายใต้ความคิดเห็นที่แตกต่าง	ในการทำงาน เครือข่ายมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงเสนอให้มีการลงประชามติทุกครั้งที่มีการประชุม โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงานร่วมกัน อีกทั้งสมาชิกเครือข่ายควรเข้าร่วมประชุม	การลงมติและการปรับใช้หลักธรรมาภิบาลในการทำงานร่วมกัน

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

ปัญหา	แนวทางการแก้ไข	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
งบประมาณจังหวัดอาจจะสามารถจัดสรรได้ในปี พ.ศ. 2563	ทุกครั้งเพื่อรักษาสีธีในการแสดงความคิดเห็นและลงมติที่ประชุม	
	การของบประมาณจากจังหวัดสามารถทำได้ โดยการเขียนโครงการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์จังหวัด ซึ่งเครือข่ายได้จัดทำโครงการส่งให้กับสำนักงานเกษตรอำเภอเรียบร้อยแล้ว แต่งบประมาณจะได้รับการจัดสรรในปี พ.ศ. 2563 ซึ่งเครือข่ายมองว่ามีความล่าช้าเกินไปและอาจทำให้การทำงานของเครือข่ายขาดช่วง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาแหล่งทุนอื่น ๆ ที่เร็วกว่าประกอบไปกับการรอรับการจัดสรรงบประมาณ	การจัดทำโครงการและนำเสนอให้ทันปีงบประมาณ
วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งเป็นทุนเดิม ผลผลิตของแต่ละกลุ่มมีเอกลักษณ์เป็นของตนเองอย่างชัดเจนแต่ยังขาดเอกลักษณ์ในระดับจังหวัด	ผลักดันให้เกิดการรวมกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างศักยภาพทางการผลิตและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกลุ่มกระจุกในพื้นที่ ขยายผลไปสู่การนำเสนอโครงการต่ออำเภอและจังหวัดต่อไป	การรวมกลุ่มที่ต่อเนื่องและมีผลงานในระดับจังหวัด
ระยะเวลาของช่วง 5 กิจกรรมยังไม่ชัดเจน (รูปเล่ม)	ควรมีการจัดทำแผนภูมิ Gantt เพื่อให้เห็นภาพช่วงเวลาที่ยิจกรรมจะถูกดำเนินการ	การจัดทำแผนภูมิ Gantt และการจัดทำรูปเล่มโครงการที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย
ขาดรายละเอียดการกล่าวถึงประโยชน์ที่จะได้รับในแต่ละกิจกรรม (รูปเล่ม)	ควรมีการระบุประโยชน์ของแต่ละกิจกรรมและสรุปผล	การระบุประโยชน์ของกิจกรรมให้ชัดเจน
กิจกรรมที่ 5 ไม่เชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่น (รูปเล่ม)	จัดให้เป็นยุทธศาสตร์รอง ปรับชื่อให้สอดคล้องระบุรายละเอียดและจำแนกกลุ่มเป้าหมายเพิ่มเติมในแต่ละข้อ	การระบุให้เป็นยุทธศาสตร์รอง
เนื้อหาด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มเติมจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เชี่ยวชาญ (รูปเล่ม)	ชี้แจงรายละเอียดในส่วนวิธีการของนวัตกรรมการป้องกันเชื้อรา	รายละเอียดด้านการป้องกันเชื้อรา
เนื้อหาด้านการตลาด กิจกรรมที่ 4 (รูปเล่ม)	กิจกรรมที่ 4 ช่องทางการตลาด ในเล่มคือการสร้างแบรนด์ การหาตลาดต่างประเทศ (การออกร้านที่ต่างประเทศ) รวมถึงหาจุดขายของเครือข่าย และการเปิดหน้าร้านของเครือข่ายเอง	การสร้างแบรนด์ในระดับเครือข่าย

ปัญหา	แนวทางการแก้ไข	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
กลุ่มกระจุยที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกยังไม่ได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนหลายกลุ่ม	ผลักดันให้ทุกกลุ่มจดทะเบียนและช่วยเหลือในการเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มกระจุยที่เป็นสมาชิกในเรื่องนี้ให้เพิ่มลงในกิจกรรมที่ 2 ภายในรูปแบบโครงการ	การจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มกระจุย
การระบุผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการยังไม่ชัดเจน	ปรับปรุงการระบุผลผลิตและผลลัพธ์ให้ชัดเจน เขียนแยกให้ชัดเจนทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ แนะนำให้ทำเป็นตาราง	การนำเสนอข้อมูลให้ชัดเจน

นวัตกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม

โครงการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุยพัทลุง นับเป็นนวัตกรรมสำหรับการแก้ปัญหาในพื้นที่ อ.ควนขนุน จ.พัทลุง ในด้านการผลิตและจำหน่ายสินค้าหัตถกรรมกระจุย อันเป็นสินค้าที่บ่งบอกถึงภูมิปัญญาและวิถีชีวิตที่สืบทอดกันมาอย่างยาวนานในพื้นที่ สิ่งบ่งชี้ถึงความเป็นนวัตกรรมของโครงการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุยพัทลุง คือ การรวมกลุ่มกันระหว่างกลุ่มกระจุยในพื้นที่และจัดตั้งเป็นเครือข่ายที่มีการบริหารงานที่เป็นระบบนั้นไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในพื้นที่ และด้วยการจัดทำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ซึ่งก็นับว่าเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นในการแก้ไขปัญหาระดับชุมชน ทำให้เกิดเป็นแนวคิดจัดตั้งโครงการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุยพัทลุง ที่มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการซึ่งมาจากการสรรหาและจัดตั้งภายในสมาชิกเครือข่าย และมีกิจกรรมที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งโครงการวิสาหกิจชุมชนกระจุยพัทลุงจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการกระจายรายได้ สร้างงานและอาชีพให้แก่เกษตรกรและชุมชน เสริมสร้างความรู้และพัฒนาทักษะและกระบวนการในการประกอบธุรกิจ ทั้งในด้านการตลาด การบริหารความเสี่ยง และการผลิตสินค้าชุมชนที่ได้มาตรฐาน โดยการทำงานตามกิจกรรมที่ได้ตั้งไว้ คณะทำงานในพื้นที่ซึ่งเป็นตัวแทนจากกลุ่มผู้ผลิตกระจุยได้มีการบูรณาการการทำงานกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อที่จะสามารถผลักดันโครงการให้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหมาย และเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนอย่างยั่งยืน

กระบวนการสร้างนวัตกรรมของจังหวัดพัทลุง

จากการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง พบว่า เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุยพัทลุงมีการจัดทำกิจกรรมตามร่างโครงการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาสินค้าและบริการด้านท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ มีการจัดการประชุมแล้วทั้งสิ้น 3 ครั้ง และเกิดความร่วมมือในระดับเครือข่ายในการส่งเสริมการผลิต ยกตัวอย่างเช่น กรณีการรับผลิตผลิตภัณฑ์กระจุยให้กับ บริษัท สตาร์บักส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งได้สั่งซื้อผลิตภัณฑ์กระจุยในลักษณะกล่องสี่เหลี่ยมเข้ามาเป็นจำนวนมากกว่า 20,000 ชิ้น แต่ด้วยความร่วมมือในระดับเครือข่าย ทำให้สามารถแบ่งยอดการผลิตให้กับกลุ่มกระจุยที่เป็นสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เครือข่ายกระจุยสามารถผลิตและจัดส่งสินค้าได้ตรงตามมาตรฐานและกำหนดเวลา นับว่าการประสานความร่วมมือในการก่อตั้งเครือข่าย เป็นการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมที่ได้ผลอย่างรวดเร็วและสามารถพัฒนาต่อยอดการแก้ปัญหาโดยใช้นวัตกรรมได้อีกในอนาคต

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:
จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 79



รูปที่ 37 กระจุตสตาร์บัคส์
ที่มา: <https://www.brandbuffet.in.th>

สำหรับพื้นที่จังหวัดพัทลุงนั้น มีการเกิดนวัตกรรมแล้วจนถึงขั้นตอนที่ 5 นั่นคือ การส่งมอบและการใช้งาน (Delivering and Implementing) โดยกระบวนการเกิดจากระยะที่ 1 โอกาสและความท้าทาย (Opportunities and Challenges) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดให้เกิดนวัตกรรมในพื้นที่ อ.ควนขนุน จ.พัทลุง เกิดมาจากวิสัยทัศน์ของท่านผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีความต้องการที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมกระจูดในพื้นที่ การผลิตกระจูดในพื้นที่ อ.ควนขนุน มีความโดดเด่นในด้านภูมิปัญญาทั้งการออกแบบลวดลายที่สวยงามและช่างฝีมือที่มีความประณีต จากการเข้าร่วมกระบวนการคิดเชิงออกแบบของตัวแทนกลุ่มกระจูดในพื้นที่ ร่วมกับคณะที่ปรึกษาและนวัตกรรมที่ปรึกษาจากสำนักงาน ก.พ.ร. และกระทรวงมหาดไทย ทำให้ทราบถึงประเด็นปัญหาในพื้นที่ที่ต้องการแก้ไขและสาเหตุที่มาของปัญหาเหล่านั้น กล่าวคือ กลุ่มกระจูดในพื้นที่ อ.ควนขนุน ประสบปัญหาด้านทรัพยากรกระจูดที่มีอยู่อย่างจำกัด และต้องนำเข้าวัตถุดิบจากจังหวัดใกล้เคียง รวมถึงการขาดองค์ความรู้ทั้งในด้าน

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 80

การตลาดและสิ่งแวดล้อม นับว่าในขั้นตอนนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือการเข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงและคณะทำงานในพื้นที่สามารถระบุปัญหาได้อย่างชัดเจน

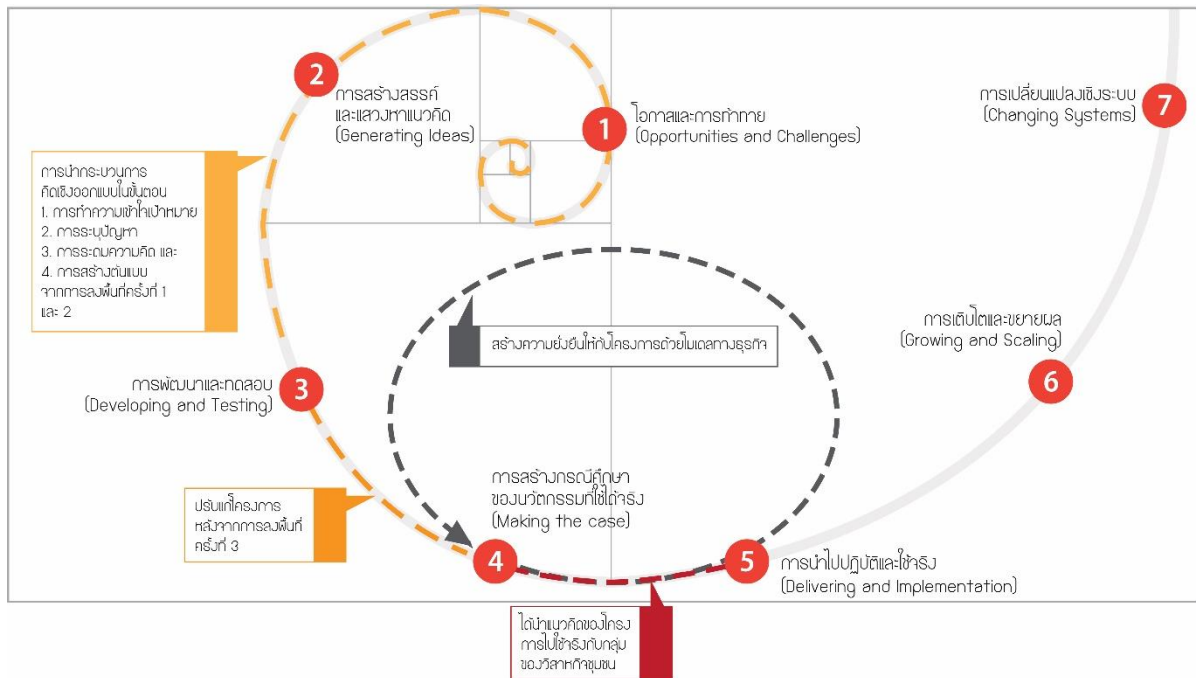
จากนั้นจึงเคลื่อนเข้าสู่ระยะที่ 2 การแสวงหาแนวคิด (Generating Ideas) โดยการแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาแนวคิดเป็นนวัตกรรม สำหรับแนวคิดที่คณะทำงานในพื้นที่ได้คิดขึ้น คือ การจัดตั้งเครือข่ายวิสาหกิจเพื่อชุมชนกระจุตพาลุง เพื่อสร้างความเข้มแข็งทั้งในด้านทรัพยากร และการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยอาศัยองค์ความรู้ของคนในชุมชน และการสนับสนุนจากภาครัฐ แนวคิดนี้เกิดขึ้นได้จากการใช้เครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบที่สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของคณะทำงานในพื้นที่ เพื่อเปิดโอกาสให้แนวคิดนั้น ๆ ได้พัฒนาเป็นนวัตกรรมที่สร้างผลลัพธ์ได้

แนวความคิดข้างต้นนำมาสู่ระยะที่ 3 การพัฒนาและทดสอบ (Developing and Testing) โดยคณะทำงานในพื้นที่ได้ทำการพัฒนาในรายละเอียดและกิจกรรมที่จำเป็นของเครือข่าย หลังจากนั้นจึงนำมาทำการทดสอบ โดยการทดสอบแรกนั้นเป็นการจำลองสถานการณ์สมมติของการให้บริการในศูนย์เครือข่ายวิสาหกิจเพื่อสังคมกระจุตพาลุง จุดประสงค์ของการจำลองสถานการณ์นั้น จัดทำขึ้นเพื่อขัดเกลาแนวคิดต้นแบบและเก็บประสบการณ์ผู้ใช้ไปพัฒนาต่อยอดก่อนที่จะนำโครงการไปปฏิบัติจริง หลังจากการทำการทดสอบพบว่า แนวคิดการจัดตั้งเครือข่ายสามารถจัดตั้งได้จริง และสามารถสร้างประโยชน์ให้กับผู้ใช้ได้

จากนั้นจึงนำผลลัพธ์จากการทดสอบมาปรับปรุงและสร้างต้นแบบที่พร้อมใช้ ซึ่งอยู่ในระยะที่ 4 สร้างกรณีศึกษา ได้เป็น รูปเล่มโครงการที่ยื่นเสนอต่อสำนักงานเกษตรอำเภอ เพื่อรับการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการกิจกรรมตามแผนที่คณะทำงานได้วางไว้ ในขั้นตอนนี้ คณะกรรมการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุตพาลุงได้จัดทำรูปเล่มรายงานที่บ่งชี้ถึงรายละเอียดเกี่ยวกับคณะกรรมการ ผู้รับผิดชอบโครงการ กิจกรรมของโครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้ ซึ่งคณะกรรมการเครือข่ายได้จัดทำรูปเล่มที่มีรายละเอียดครบถ้วนชัดเจน ผสมกับการให้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและนวัตกรรมที่ปรึกษา ทำให้รูปเล่มมีการปรับปรุงและเพิ่มเติมรายละเอียดให้ชัดเจนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

นวัตกรรมทางสังคมจากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง ได้ถูกนำไปใช้จริงและพร้อมที่จะส่งมอบต่อไป อยู่ในขั้นที่ 5 การส่งมอบและการใช้งาน (Delivering and Implement) กล่าวคือ การจัดตั้งเครือข่ายสามารถแก้ปัญหาและตอบจุดประสงค์ในด้านการกระจายรายได้และการสร้างอาชีพ รวมถึงการเพิ่มองค์ความรู้ทางด้านสิ่งแวดล้อมและการตลาด อีกทั้งยังช่วยเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกเครือข่าย ซึ่งนับว่าการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีนี้ ยังไม่ได้รับการจัดทำมาก่อนในพื้นที่ การใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ทำให้ประชาชนในพื้นที่ได้ทราบถึงปัญหาและคิดวิธีแก้ไขได้ด้วยตนเอง อีกทั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจุตพาลุงได้มีการริเริ่มการวางแผนด้านการเงินและโมเดลธุรกิจ เพื่อให้กิจการของเครือข่ายสามารถดำเนินไปได้อย่างยั่งยืน ความสำเร็จที่เป็นที่ประจักษ์คือ การร่วมมือผลิตผลิตภัณฑ์ในปริมาณมากอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีต่อสินค้ากระจุต อย่างในกรณีของ บริษัท สตาร์บคส์ ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

ก้าวต่อไปของเครือข่ายวิสาหกิจเพื่อชุมชนกระจุกตัวสูง คือการเติบโตไปสู่ขั้นตอนการขยายผลและเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน ซึ่งถึงแม้ว่าจะเป็นขั้นตอนที่ไม่ได้เกิดขึ้นได้ทั่วไป และต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนานในการเกิดผล แต่ถ้าหากเครือข่ายสามารถดำรงไว้ซึ่งการประสานงานและความร่วมมือที่เข้มแข็ง ร่วมกับแผนงานที่ชัดเจนเป็นระบบ เชื่อว่าโครงการจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นนวัตกรรมที่สามารถเปลี่ยนแปลงระบบวิสาหกิจชุมชนของประเทศไทยได้



รูปที่ 38 ระดับการเกิดนวัตกรรมทางสังคม โครงการ “ศูนย์กระจุกตัวร่วมใจ” ตามแนวคิดของ NESTA, 2013
ที่มา: คณะที่ปรึกษา

สรุปประสบการณ์ของที่ปรึกษาในการลงพื้นที่

จากการลงพื้นที่ตลอดการดำเนินโครงการ สามารถสรุปประสบการณ์ของที่ปรึกษาได้ดังตารางต่อไปนี้

1. มาตรการส่งเสริมต่าง ๆ ในการดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

ตารางที่ 21 มาตรการส่งเสริมต่าง ๆ ในการดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการ	- มีนวัตกรรมที่ปรึกษาในพื้นที่ที่มีความสามารถในการเป็นคนกลางระหว่างคณะทำงานในพื้นที่และหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน - นวัตกรรมที่ปรึกษาควรได้รับองค์ความรู้เรื่องกระบวนการคิดเชิงออกแบบอย่างทั่วถึงและลึกซึ้ง เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	- การสื่อสารกันระหว่างกลุ่มกระจัดรายใหญ่และรายย่อย เพื่อสร้างความต่อเนื่องของโครงการ - บุคลากรจากภาครัฐที่เข้าร่วมในคณะทำงานในพื้นที่ สามารถประสานงานในระดับอำเภอและจังหวัดได้ - มีคนกลางในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในคณะทำงานในพื้นที่
อุปสรรคเชิงโครงสร้าง	- เนื่องจากนวัตกรรมที่ปรึกษาส่วนกลาง มีภาระหน้าที่หลักของหน่วยงานอยู่แล้ว จึงไม่สามารถร่วมลงพื้นที่ได้ครบทุกครั้งและต้องหมุนเวียนกันไปร่วมกิจกรรมในแต่ละพื้นที่ ทำให้กระบวนการติดตามของนวัตกรรมที่ปรึกษาส่วนกลางไม่ต่อเนื่อง	- ณ ปัจจุบัน ยังไม่มีแหล่งทุนอื่นที่นอกเหนือจากทางสำนักงานจังหวัด ทำให้ต้องรองบประมาณ และไม่สามารถดำเนินงานได้ตามตารางเวลาที่กำหนดไว้ - ทุกกลุ่มผู้ผลิตกระจัดในคณะทำงานต้องยื่นจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน จึงจะได้รับสิทธิในการรับทุนสนับสนุน - เกิดการโยกย้ายตำแหน่งการทำงานของนวัตกรรมที่ปรึกษาพื้นที่ ทำให้ขาดการประสานงานไปช่วงหนึ่ง
มาตรการในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ	- ทางนวัตกรรมที่ปรึกษาส่วนกลาง แต่งตั้งผู้ดูแลโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเต็มเวลา เพื่อเป็นผู้ประสานงานและ	- ทางสำนักงานจังหวัดจัดอบรมเรื่องงบประมาณและขั้นตอนการยื่นโครงการขอทุนสนับสนุน เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้กับคณะทำงาน

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 83

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
	แจกเครื่องมือการทำงาน พร้อมทั้งจัดตั้งทีมงานรับผิดชอบโครงการนี้แบบเต็มเวลา - จัดทำหลักสูตรอบรมนวัตกรรมที่ปรึกษาให้มีระยะเวลามากกว่า 1 – 2 วัน เพื่อสร้างความเข้าใจในเนื้อหามากยิ่งขึ้นและเป็นการสร้างทีมที่พร้อมลงพื้นที่	- ทางคณะที่ปรึกษา ร่วมเป็นคลังข้อมูลในการหาแหล่งทุนสนับสนุนอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากภาครัฐ - เพิ่มจำนวนนวัตกรรมที่ปรึกษาพื้นที่ที่สามารถประสานงานได้ ดำรงตำแหน่งที่มีผลต่อการเจรจาต่อรอง เพื่อกระจายความเสี่ยงด้านการโยกย้ายตำแหน่งงานกระชั้นหัน

2. หลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกโครงการที่จะทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

ตารางที่ 22 มาตรการส่งเสริมต่าง ๆ ในการดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
แนวทางการพิจารณาประเด็นปัญหาในพื้นที่	ควรพิจารณาโดยการลงพื้นที่ก่อน เพื่อแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการดำเนินโครงการ และร่วมประชุมกับสำนักงานจังหวัด เพื่อคัดกรองปัญหาที่คิดว่าสามารถแก้ร่วมกันได้และต้องการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบในการแก้ปัญหา	พิจารณาโดยการลงสำรวจ ณ พื้นที่เป้าหมายและใช้ชีวิตร่วมกับคนในพื้นที่เป็นระยะเวลา 4 – 5 เดือน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่แท้จริงในพื้นที่
แนวทางการพิจารณาคัดเลือกพื้นที่ในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ	- พื้นที่ที่มีความสนใจใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบในการแก้ไขปัญหา - ต้องเป็นพื้นที่ที่ผู้ว่าราชการจังหวัดและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ความสำคัญต่อการแก้ปัญหาชุมชน	พื้นที่ที่มีเอกลักษณ์อยู่แล้ว ให้ทีมงานเข้าไปส่งเสริม และแก้ปัญหาที่มีอยู่ในกระบวนการ

3. มาตรการส่งเสริมนวัตกรรมที่ปรึกษา (Innovation Team) ในหน่วยงานภาครัฐ

ตารางที่ 23 มาตรการส่งเสริมต่าง ๆ ในการดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
คุณลักษณะสำคัญของคณะทำงานในพื้นที่ (Dream Team)	มีการประสานงานที่ดี มีสัมพันธภาพที่ดีต่อคนในชุมชน เป็นคนกลางระหว่างบุคลากรภาครัฐและเอกชน	- ผู้นำคณะทำงานในพื้นที่ต้องสามารถสื่อสารสู่ผู้อื่นและประสานงานได้ - มีความรู้กว้างขวางและสามารถและถ่ายทอดความรู้ได้ - ดำรงตำแหน่งงานที่สามารถสื่อสารกับหน่วยงานภาครัฐได้ - รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
คุณลักษณะสำคัญของนวัตกรรมที่ปรึกษา (i-Team)	- มีความรับผิดชอบ ต่อพื้นที่ที่ได้รับมอบหมาย - มีความเข้าใจในเรื่องของกระบวนการคิดเชิงออกแบบ มีตำแหน่ง คุณวุฒิ และวิสัยทัศน์เพื่อใช้ในการประสานงานกับหน่วยงานราชการ - มีความหลากหลายของบุคลากร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างกลุ่มอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากกลุ่มเดิม เช่น หลักสูตรในการพัฒนาข้าราชการรุ่นใหม่ เป็นต้น	- ควรเป็นผู้ที่อยู่ในสำนักงานแผนงานและนโยบายในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพราะสามารถให้คำแนะนำการวางแผนงานได้และนำเข้าสู่แผนนโยบายหลักของจังหวัดและประเทศต่อไป - ควรมีบุคลากรของคณะที่ปรึกษาร่วมด้วย

1.2.4 จังหวัดยโสธร

บริบทและประเด็นปัญหาในพื้นที่

ยโสธรเป็นจังหวัดที่มีภูมิประเทศเหมาะสมแก่การเพาะปลูกอย่างมากจังหวัดหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และประชากรในจังหวัดไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 62.42 ที่ประกอบอาชีพในภาคเกษตรกรรม โดยเกษตรกรในจังหวัดปลูก “ข้าว” เป็นพืชหลัก ซึ่งร้อยละ 60.3 ของพื้นที่ถือครองทางการเกษตรเป็นพื้นที่สำหรับการปลูกข้าวทั้งสิ้น ด้วยศักยภาพของพื้นที่ และประชากรภายในพื้นที่ ส่งผลให้ภาคการเกษตรเป็นภาคการผลิตที่สำคัญของจังหวัด เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ทำให้รัฐบาลเห็นความสำคัญในภาคเกษตรกรรมของจังหวัดมากขึ้น จึงได้มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดยโสธร (พ.ศ. 2561 - 2564) ซึ่งประกอบด้วยพันธกิจ 3 พันธกิจ 1) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการบริหารทรัพยากรการเกษตรเป็นเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัย ไม่กระทบสิ่งแวดล้อมและให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น 2) สนับสนุนและผลักดันให้จังหวัดมีความโดดเด่น และชัดเจนในฐานะจังหวัดที่ดำรงความเป็นชุมชนอีสาน โดยเน้นการรณรงค์ให้ ความสำคัญกับวัฒนธรรม ค่านิยม และประเพณีอีสาน ซึ่งมีการผสมผสานกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่อย่างกลมกลืน ขยายโอกาสด้านอุดมศึกษาในจังหวัด และ 3) ผลักดันให้ภาคประชาสังคมมีการดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน และเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและมีความต้องการที่จะนำแนวคิดเชิงออกแบบสร้างนวัตกรรมทางสังคมมาทดลองใช้เพื่อหาแนวทาง หรือมาตรการเพื่อรองรับ และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น จึงได้พิจารณาพื้นที่ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดยโสธรใน ประเด็น “การทำเกษตรแบบออร์แกนิก” โดยคณะที่ปรึกษาได้จัดอบรมแนวคิดและการใช้เครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบให้แก่วัดกรที่ปรึกษาและคณะทำงานในพื้นที่ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตประเด็นปัญหาข้างต้น ซึ่งการดำเนินงานในพื้นที่อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดยโสธรตลอดระยะเวลา 5 เดือนเป็นไปตามกระบวนการคิดเชิงออกแบบอันประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ นั่นคือ

1) การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Empathize)

คณะที่ปรึกษาได้ทำการศึกษา และทำความเข้าใจบริบทในเชิงพื้นที่ สังคม และวัฒนธรรมในเบื้องต้น จากการทบทวนวรรณกรรม และทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) พบว่าจุดแข็งของพื้นที่นาร่อง อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดยโสธร เป็นพื้นที่ที่มีประชากรประกอบอาชีพเป็นเกษตรกรจำนวนมาก รวมทั้งมีการรวมกลุ่มของเกษตรกรเพื่อศึกษาและพัฒนาการทำเกษตรแบบอินทรีย์ นอกจากนี้จะมีประชากรในจังหวัดที่ประกอบอาชีพเกษตรกรเป็นจำนวนมากแล้ว พื้นที่ สภาพอากาศ และภูมิประเทศของจังหวัดยังเหมาะสมกับการทำเกษตรอีกด้วย จุดอ่อนของพื้นที่นาร่องอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดยโสธร คือ การขาดการสนับสนุนจากบางชุมชนหรือเกษตรกรบางกลุ่ม ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้อาจเป็นกลุ่มคนที่เป็นกุญแจสำคัญในการผลักดันให้เกษตรกรอินทรีย์กระจายไปทั่วทุกพื้นที่ของจังหวัดได้ และนอกจากนี้ยังขาดการจัดการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำเกษตรแบบอินทรีย์ การจัดสรรทรัพยากรธรรมชาติภายในพื้นที่ให้เหมาะสมกับการทำเกษตรแบบอินทรีย์ เมื่อนำจุดแข็ง และจุดด้อยมาพิจารณาพร้อมกับโอกาสของพื้นที่นาร่องแล้ว พบว่าพื้นที่มีโอกาสที่จะพัฒนาสูงมาก

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 86

เนื่องจากเริ่มได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐโดยรัฐบาลมีนโยบายตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดยโสธร (พ.ศ. 2561 - 2564) กำหนดออกมาเป็นเป้าประสงค์เพื่อส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ ถือเป็นการเพิ่มโอกาสที่การพัฒนาชุมชนในด้านเกษตรอินทรีย์จะประสบผลสำเร็จหากได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลโดยตรง

ถึงแม้ว่าการวิเคราะห์อย่างคร่าว ๆ ผ่านการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ทำให้พอมองเห็นปัญหาของพื้นที่ได้บ้าง แต่คณะที่ปรึกษาก็ยังเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องทำความเข้าใจปัญหาของพื้นที่ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไปอีก จึงได้จัดให้มีการลงพื้นที่ 3 ครั้ง เพื่อทำความเข้าใจปัญหา และความต้องการของคนในพื้นที่ ตลอดจนสรุปรวบรวมข้อมูลทางสังคมที่จะเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างแท้จริง ในการลงพื้นที่ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 นั้น คณะที่ปรึกษาได้ใช้เครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อศึกษาถึงศักยภาพภายในชุมชนเพื่อมองหาโอกาส และใช้ทรัพยากรที่ชุมชนมีในการแก้ไขปัญหา ซึ่งพบว่าในพื้นที่นาร่อง อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร นั้นมีเกษตรกรที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาชุมชนอยู่เป็นจำนวนมากจริงตามที่คาดการณ์ไว้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) นอกจากนี้ยังมีการรวมกลุ่มของชุมชนเกษตรอินทรีย์อยู่หลายกลุ่มด้วยกัน แต่เกษตรกรที่มีความชำนาญนั้นก็ยังกระจุกอยู่แค่ในบางชุมชนเท่านั้น นอกจากศักยภาพด้านบุคคลแล้ว ศักยภาพของชุมชนภายในจังหวัดนาร่อง อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธรก็มีความแข็งแกร่งในระดับหนึ่งเช่นเดียวกัน

แม้ว่าชุมชนจะดูเหมือนไม่มีปัญหา แต่ข้อค้นพบที่ได้จากกระบวนการคิดเชิงออกแบบในการลงพื้นที่ครั้งที่ 1 แสดงให้เห็นว่าคณะที่ปรึกษาทราบว่า ชุมชนมีความต้องการที่จะขยายพื้นที่ในการทำเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้น และต้องการเพิ่มจำนวนเกษตรกรอินทรีย์ ซึ่งความต้องการดังกล่าวมีที่มาจาก เดิมชุมชนมีการทำเกษตรแบบอินทรีย์อยู่แล้ว เพียงแต่การทำเกษตรอินทรีย์ในพื้นที่นาร่องนั้นเป็นลักษณะ “ไขว่ดวง” กล่าวคือ การทำเกษตรอินทรีย์ในชุมชนนั้นเริ่มทำจากศูนย์กลางของชุมชนก่อน แล้วค่อยขยายออกไปยังพื้นที่โดยรอบ ซึ่งพื้นที่โดยรอบต่างก็ทำเกษตรกรรมเช่นกัน เพียงแต่เป็นแปลงเกษตรแบบใช้สารเคมี ส่งผลให้ผู้ที่ทำเกษตรอินทรีย์ในพื้นที่ประสบปัญหาต่าง ๆ เช่น ได้รับผลกระทบจากการปนเปื้อนสารเคมีผ่านน้ำและดิน จากแปลงเกษตรที่ใช้สารเคมีโดยรอบ การปนเปื้อนดังกล่าวส่งผลเสียให้แปลงเกษตรอินทรีย์อย่างมาก นอกจากจะต้องลงทุนกับการป้องกันการปนเปื้อนแล้ว ยังต้องใช้เวลามากขึ้นเพื่อทำให้แปลงเกษตรของตนปลอดสารเคมีและได้มาตรฐานอีกด้วย ไม่เพียงแต่จะส่งผลถึงเกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์อยู่แล้วเท่านั้น ผลกระทบได้ลุกลามไปถึงเกษตรกรที่กำลังจะหันมาทำเกษตรแบบอินทรีย์ ซึ่งพวกเขาเหล่านั้นรู้สึกว่าการทำเกษตรอินทรีย์จะทำได้ยากแล้ว ยังต้องเสียเวลากับการปรับเปลี่ยนพื้นที่เพื่อให้พื้นที่เหมาะสมกับการทำเกษตรแบบอินทรีย์ ซึ่งนอกจากจะใช้ต้นทุนมาก แล้วยังไม่คุ้มค่าแก่การเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวสร้างผลกระทบให้การขยายพื้นที่การทำเกษตรอินทรีย์ และการเพิ่มจำนวนเกษตรกรอินทรีย์ เป็นไปอย่างยากลำบาก

จากนั้นคณะที่ปรึกษา และนวัตกรรมที่ปรึกษา ร่วมกันทำการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการ โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็น “คณะทำงานหลัก” ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ในอำเภอเลิงนกทา, กรมวิชาการเกษตรจังหวัดยโสธร, สำนักงานเกษตรตำบลสร้างมิ่ง อำเภอเลิงนกทา, อปท.ตำบลสร้างมิ่ง อำเภอเลิงนกทา และตัวแทนวิสาหกิจเพื่อสังคมในพื้นที่ และนอกจากนี้ยังมีชาวบ้านจากหมู่บ้านกุดเสถียรมาเป็นคณะทำงานหลักในครั้งนี้ด้วย

2) การระบุปัญหา (Define)

เมื่อทราบถึงต้นทุนและศักยภาพที่พื้นที่มี ขั้นตอนต่อไปขณะที่ปรึกษาได้ใช้เครื่องมือต้นไม้เจ้าปัญหา (Problem Tree Analysis) มาวิเคราะห์เพื่อให้เห็นต้นตอสำคัญของปัญหาภายใต้ประเด็นการปลูกพืชด้วยวิธีออร์แกนิกชัดเจนยิ่งขึ้น พบว่า แท้จริงแล้วชุมชนนั้นขาดการรวมกลุ่มที่เข้มแข็งระหว่างชุมชนกันเอง ขาดการรับรองภายในกลุ่มเพื่อสร้างความเป็นมาตรฐาน ขาดการรับรองจากสถาบันกลางจากหน่วยงานกลางที่สามารถเชื่อถือได้ และขาดการตลาดผลผลิตเกษตรอินทรีย์

ซึ่งต้นตอของปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิด “การตั้งคำถามที่ถูกต้อง” โดยการตั้งคำถามที่ถูกต้องนั้นจะนำมาซึ่งการแก้ไข ปัญหาที่ตรงจุดซึ่งมีความสำคัญต่อการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ขณะที่ปรึกษาจึงเลือกใช้กิจกรรม “เราจะ... อย่างไร” เพื่อให้คนในพื้นที่จะและนักที่ปรึกษา ตั้งคำถามได้ง่ายขึ้น ซึ่งผลสรุปของกิจกรรมนี้ปรากฏออกมาเป็นคำถามที่ว่า “เราจะทำอย่างไรให้กลุ่มคนที่สนใจทำเกษตรอินทรีย์มีแรงจูงใจให้เปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์ และสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล เครือข่ายและทรัพยากรได้ง่ายขึ้น” เป็นคำถามที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลงความเห็นว่ามีมีความสำคัญ ความจำเป็นมากที่สุด

3) การระดมความคิด (Ideate)

ในขั้นตอนการระดมความคิดนั้น จุดประสงค์คือต้องการให้เกิดการระดมสมองของคณะทำงานในพื้นที่ นักที่ปรึกษาในพื้นที่ และนักที่ปรึกษา เพื่อร่วมกันหาวิธีการแก้ไขปัญหาจากคำถามที่เกิดขึ้นในขั้นตอนก่อนหน้า ซึ่งคำถามก็คือ “เราจะทำอย่างไรให้กลุ่มคนที่สนใจทำเกษตรอินทรีย์มีแรงจูงใจให้เปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์ และสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล เครือข่ายและทรัพยากรได้ง่ายขึ้น” กลไกของกิจกรรมการระดมความคิดนั้นนำมาซึ่งแนวทางที่คุ้มค่า และเพิ่มมิติในการส่งเสริมวิธีการแก้ปัญหาของสมาชิก และเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ครอบคลุมขึ้น วิธีการแก้ปัญหาที่ได้รับการเสนอให้ใช้ ได้แก่ การจัดหาระบบเพื่อยกระดับการทำเกษตรอินทรีย์ และการจัดตั้งหมู่บ้านเกษตรอินทรีย์ที่เปิดให้ผู้คนที่มีใจเข้ามาเรียนรู้วิถีชีวิตแบบเกษตรอินทรีย์ควบคู่ไปกับการสร้างหลักสูตรเกษตรอินทรีย์ที่สอนโดยปราชญ์ชาวบ้าน

4) การสร้างต้นแบบ (Prototype)

ขั้นตอนการสร้างต้นแบบของจังหวัดไฮดรอนต่างจากของจังหวัดน่านองอื่น ๆ เพราะการสร้างต้นแบบมี 2 ครั้งด้วยกัน ในการสร้างต้นแบบครั้งแรกนั้นพิจารณาประเด็นเรื่องการจัดตั้งหมู่บ้านเกษตรอินทรีย์ และการจัดหาระบบเพื่อยกระดับการทำเกษตรอินทรีย์เป็นประเด็นหลัก เมื่อนำต้นแบบดังกล่าวมาวิเคราะห์ ขณะที่ปรึกษาได้ข้อค้นพบเพิ่มเติมระหว่างการนำกระบวนการการสร้างต้นแบบในครั้งแรกว่า “ต้นแบบในครั้งแรกที่เกิดขึ้นจากการระดมความคิดของคณะทำงานในพื้นที่ บางส่วนเป็นสิ่งที่ชุมชนเคยดำเนินการแล้ว” และเมื่อพิจารณาต้นแบบหมู่บ้านเกษตรอินทรีย์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหลักสูตรเกษตรอินทรีย์โดยมีปราชญ์ชาวบ้านเป็นผู้สอน (หลักสูตรเพื่อพัฒนาและยกระดับชุมชนเกษตรอินทรีย์ให้เป็นชุมชนตัวอย่าง) พบว่า โครงการที่แล้วมาไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นคณะที่ปรึกษาจึงได้ทำซ้ำ (Iterative) กระบวนการสร้างตัวต้นแบบ ครั้งที่สอง เพื่อให้คณะทำงานในพื้นที่ได้ ตกผลึกความคิดและมองภาพการแก้ไขปัญหาไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งตัวต้นแบบที่ได้จากการสร้างตัวต้นแบบในครั้งนี้คือ “โครงสร้างหลักสูตรเกษตรอินทรีย์วิถีอีสาน” เป็นหลักสูตรที่ชุมชนใช้ในการสร้างหมู่บ้านเกษตรอินทรีย์ตัวอย่าง เพื่อเปิด การศึกษาดูงาน โดยการสอนทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติซึ่งดำเนินการโดยปราชญ์ชุมชนเอง (ภายหลังการลงพื้นที่ครั้งที่ 3 หลักสูตรได้เปลี่ยนชื่อเป็นหลักสูตร “โยธธโมเดล”) ซึ่งรายละเอียดในหลักสูตรประกอบไปด้วยรายวิชาดังตารางที่ 24

5) การทดสอบต้นแบบ (Test)

เนื่องจากการร่างโครงสร้างหลักสูตร จำเป็นต้องใช้เวลาในการจัดเก็บและเรียบเรียงพอสมควร ทำให้กิจกรรมการ ทดสอบตัวต้นแบบที่สร้างขึ้นยังไม่ได้ดำเนินการ แต่ทั้งนี้การรวบรวมตัวหลักสูตรมีความคืบหน้าสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งในการลง พื้นที่ครั้งที่ 3 คณะทำงานในพื้นที่ คณะที่ปรึกษา นวัตกรรมที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ ได้ร่วมกันออกแบบการจัดการเรียนการ สอนตามหลักสูตรและเรียบเรียงหลักสูตร 1 ปี (ดังตารางที่ 24)

ตารางที่ 24 รายวิชาและช่วงเวลาการดำเนินการสอน “โครงสร้างหลักสูตรเกษตรอินทรีย์วิถีอีสาน”

รายวิชา	ช่วงเวลาดำเนินการสอน												
	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1 ความหมาย แนวคิดและปรัชญาของเกษตรอินทรีย์													
2 มาตรฐานเกษตรอินทรีย์													
3 การจัดการน้ำและดิน													
4 การปลูกพืชและดูแลพืช													
5 การจัดการศัตรูพืช 3 ระยะ													
6 การจัดการปุ๋ยและสัตว์													
7 การตลาด													

จากโครงการสร้างหลักสูตรที่เกิดขึ้นภายใต้การลงพื้นที่ 2 เมื่อนำกิจกรรมหลักมาพิจารณาถึงความสัมพันธ์โดยใช้ห่วงโซ่ผลลัพธ์เป็นเครื่องมือ สามารถทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นถึงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างหลักสูตรรวมไปถึงตัวชี้วัดที่สะท้อนความสำเร็จของโครงการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain)

ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรม	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล
คณะกรรมการ	จัดการประชุมเพื่อรวบรวมสมาชิก และทำการจัดตั้งคณะกรรมการ	ได้คณะกรรมการเพื่อสร้าง หลักสูตรและจัดการระบบ ภายใน	กลุ่มคนที่สนใจในการทำ เกษตรอินทรีย์เข้าใจและมี แนวโน้มมาทำเกษตร อินทรีย์มากขึ้น	มีคณะกรรมการ มีระบบการจัดการภายใน	บันทึกการประชุม
	จัดทำเค้าโครงหลักสูตร	เกษตรกรสามารถสร้าง ระบบการถ่ายทอดความรู้ เองได้		ผลการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม กิจกรรมและหลักสูตรที่ใช้ใน การสอน	คะแนนสอบ
	จัดทำการถอดกระบวนการความรู้				เล่มหลักสูตร
โมเดลธุรกิจ คณะทำงาน แผนการดำเนินงาน	จัดทำแผนรองรับการศึกษาดูงานที่ สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน	มีระบบรองรับการศึกษาดู งานที่สามารถอยู่ได้อย่าง ยั่งยืนและพึ่งพาตนเองได้	ชุมชนมีศักยภาพในการเป็น แหล่งเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน	มีแผนรองรับการศึกษาดูงาน มีรายได้ในการหมุนเวียนการทำ กิจกรรม	บันทึกการประชุม บัญชีค่าใช้จ่าย

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรม	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล
การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม	สำรวจความต้องการในการฝึกอบรม	ผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ได้รับการเตรียมความพร้อมใน		มีโครงร่างหลักสูตร	เอกสารหลักสูตร สื่อประชาสัมพันธ์หลักสูตร
	มีการพัฒนาเทคนิคการถ่ายทอดองค์ความรู้	การเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีคุณภาพ		มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง การถ่ายทอดองค์ความรู้	- การจัดประเมินผลการเรียนการสอน - การประชุมหลังจบการเรียนการสอน

โครงการนำร่องและผลการติดตามการดำเนินโครงการตามตัวชี้วัด

ระหว่างวันที่ 8 กันยายน - 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 คณะที่ปรึกษา คณะทำงานในพื้นที่ร่วมกันดำเนินโครงการสร้างหลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” ซึ่งเกิดจากการนำตัวต้นแบบที่ได้จากการลงพื้นที่ครั้งที่ 2 มาปรับปรุง และดำเนินการตามแผนปฏิบัติที่วางไว้ ซึ่งจากการรายงานผลการดำเนินการของคณะทำงานในพื้นที่พบว่า กิจกรรมตามแผนปฏิบัติได้ดำเนินไปถึงขั้นตอนการจัดเก็บข้อมูล และกำลังจะเริ่มดำเนินการในขั้นตอนการวิเคราะห์และทำรูปเล่มหลักสูตร เนื่องจากในช่วงระยะเวลาในการทำโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐของพื้นที่นำร่อง อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ นั้นตรงกับช่วงเวลาทำงานของคณะทำงานในพื้นที่ ส่งผลให้ขั้นตอนการเก็บข้อมูลใช้ระยะเวลามากกว่าแผนปฏิบัติที่วางไว้ หลังจากการติดตามงานในช่วงระยะเวลา ระหว่างวันที่ 8 กันยายน - 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 คณะที่ปรึกษาดำเนินการลงพื้นที่ครั้งที่ 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการถอดบทเรียนที่ได้จากการดำเนินโครงการการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐร่วมกันระหว่างคณะที่ปรึกษา คณะทำงานในพื้นที่ ผู้เข้าร่วมโครงการ และนวัตกรรมที่ปรึกษา เพื่อนำข้อเสนอแนะมาพัฒนาต่อยอดให้เกิดเป็นโครงการที่สามารถแก้ไขปัญหาในเชิงนวัตกรรมภายใต้ประเด็นการปลูกพืชด้วยวิธีแบบออร์แกนิก อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ โดยผลจากการติดตามโครงการนำร่องและตัวชี้วัดในการดำเนินโครงการสามารถสรุปได้ว่า คณะทำงานในพื้นที่ มีความประสงค์ที่จะดำเนินการต่อและพร้อมที่จะปรับปรุงการทำงานเพื่อให้โครงการนำร่องดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งผลการติดตามการดำเนินงานมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 26 ผลการติดตามการดำเนินงานพบว่ามีการจัดทำหลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร”

เป้าหมายการดำเนิน

กิจกรรม	ผลการดำเนินกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์/ข้อจำกัด
1. จัดทำคณะทำงานเพื่อสร้างหลักสูตรและระบบจัดการภายใน	<u>กิจกรรมที่ได้ดำเนินงาน</u> การประชุม 2 ครั้ง ได้แก่ 1) การประชุมครั้งแรก เมื่อวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2560 จัดตั้งคณะทำงาน รายงานที่มาที่ไปของโครงการ และแบ่งหน้าที่ 2) การประชุมครั้งที่สอง วันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2560 คณะทำงานแบ่งหน้าที่รวบรวมและเก็บเกี่ยวความรู้เพื่อทำการสร้างหลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” โดยทางทีมที่ปรึกษาได้ทำตัวอย่างแบบเก็บข้อมูลไปให้คณะทำงานในพื้นที่กรอก	มีคณะกรรมการ มีระบบการจัดการภายใน	มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดทำโครงสร้างหลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” จำนวน 17 ท่าน มีการวางหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

เป้าหมายการดำเนินงาน กิจกรรม	ผลการดำเนินกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์/ข้อจำกัด
2. จัดทำโครงสร้างหลักสูตร และการจัดการความรู้	<u>กิจกรรมที่ได้ดำเนินการ</u> จัดทำเค้าโครงหลักสูตร	หลักสูตรที่ใช้ในการสอน	มีการจัดทำหลักสูตร "เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร" แต่เนื่องด้วยเวลาที่จำกัด หลักสูตร "เกษตรอินทรีย์ วิถียโสธร" ยังไม่สมบูรณ์
	<u>กิจกรรมที่ไม่ได้ดำเนินการ</u> จัดการถอดกระบวนการความรู้	ผลการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม กิจกรรม	เนื่องจากการถอด กระบวนการเรียนรู้ จำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า นี้
3. จัดทำโมเดลทางธุรกิจ เมื่อเกิดความยั่งยืน	<u>กิจกรรมที่ไม่ได้ดำเนินการ</u> จัดทำแผนรองรับการศึกษาดูงานที่ สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน สำรวจความต้องการในการฝึกอบรม	มีแผนรองรับการศึกษาดูงาน มีรายได้ในการหมุนเวียน การทำกิจกรรม	กิจกรรมยังไม่ได้ ดำเนินการ กิจกรรมยังไม่ได้ ดำเนินการ
4. พัฒนาเทคนิคการ ถ่ายทอดความรู้โดยปราชญ์ ชุมชน	<u>กิจกรรมที่ไม่ได้ดำเนินการ</u> การพัฒนาเทคนิคการถ่ายทอดองค์ ความรู้	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง การถ่ายทอดองค์ความรู้	กิจกรรมยังไม่ได้ ดำเนินการ

เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 ได้มีการจัดกิจกรรมถอดบทเรียนหลังการดำเนินโครงการฯ โดยมีคณะที่ปรึกษา และนวัตกรรมที่ปรึกษาจากส่วนกลางเป็นผู้นำกระบวนการ ส่วนผู้เข้าร่วมคือคณะทำงานในพื้นที่ และคณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นคณะทำงานในการสร้างโครงสร้างหลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” ซึ่งภายหลังการดำเนินกิจกรรมการลงพื้นที่ครั้งที่ 3 นั้นเปลี่ยนชื่อหลักสูตรเป็น หลักสูตร “ยโสธรโมเดล”

นอกจากนี้ยังได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้านการทำมาตรฐานการเกษตร จากสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และ เกษตรกรรุ่นใหม่ หรือ Young Smart Farmer เพื่อให้คำแนะนำแก่คณะทำงานในพื้นที่ในการปรับปรุงโครงการ ซึ่งจากการดำเนินกิจกรรมสามารถสรุปประเด็นปัญหา แนวทางแก้ไข และปัจจัยความสำเร็จไว้ในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 27 ปัญหา แนวทางแก้ไข และปัจจัยความสำเร็จ

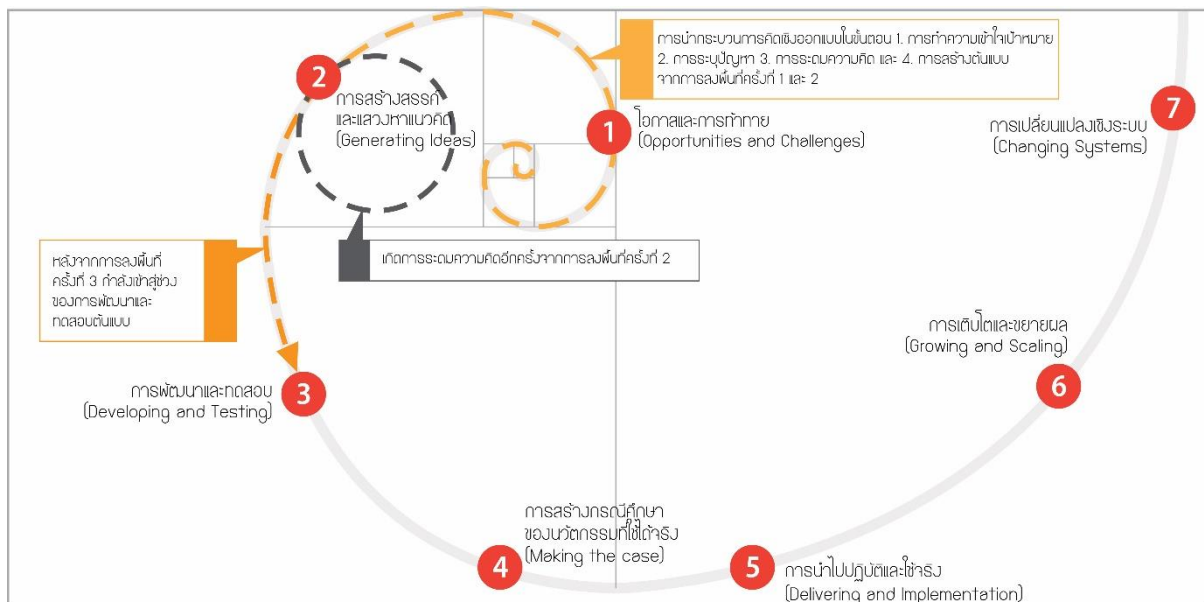
ปัญหา	แนวทางการแก้ไข	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
1. จัดทำคณะกรรมการเพื่อสร้างหลักสูตรและระบบจัดการภายใน คณะกรรมการมาประชุมไม่ครบองค์การประชุม	มีตำแหน่งหน้าที่ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น มีการกระจายข่าวที่ทั่วถึงมากขึ้น ควรมีการรับส่งผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อความสะดวกในการมาประชุม	มีคณะกรรมการที่ชัดเจน และทุกท่านมาประชุมได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น
2. จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและการจัดการความรู้ การจัดทำเค้าโครงหลักสูตรใช้เวลานาน	ขยายเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำหลักสูตรให้เหมาะสม	ช่วงเวลาในการจัดเก็บข้อมูลในแต่ละหมวดความรู้เพื่อทำเค้าโครงหลักสูตรนั้นควรตรงกับช่วงเวลาที่ชาวบ้านกำลังใช้หมวดความรู้นั้นจริง ๆ เช่น การปลูกพืชและดูแลพืชควรเก็บข้อมูลเพื่อสร้างเค้าโครงหลักสูตรช่วงเมษายน - พฤษภาคม เป็นต้น
การ จัดทำ การถอดกระบวนการความรู้ จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการเก็บข้อมูล	ควรมีผู้เชี่ยวชาญทางด้านการเกษตรมาช่วยในการเก็บข้อมูล เช่น Young Smart Farmer	การมีผู้เชี่ยวชาญองค์ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์จะทำให้การเก็บข้อมูลเพื่อทำเค้าโครงหลักสูตรนั้นง่ายและใช้เวลาสั้นลง
3. จัดทำโมเดลทางธุรกิจเมื่อเกิดความยั่งยืน จัดทำแผนรองรับการศึกษาดูงานที่สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน	กิจกรรมยังไม่ได้ดำเนินการ	กิจกรรมยังไม่ได้ดำเนินการ
สำรวจความต้องการในการฝึกอบรม	กิจกรรมยังไม่ได้ดำเนินการ	กิจกรรมยังไม่ได้ดำเนินการ
4. พัฒนาเทคนิคการถ่ายทอดความรู้โดยปราชญ์ชุมชน มีการพัฒนาเทคนิคการถ่ายทอดองค์ความรู้	กิจกรรมยังไม่ได้ดำเนินการ	กิจกรรมยังไม่ได้ดำเนินการ

นวัตกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม

อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธรมีชื่อเสียงในเรื่อง “การทำเกษตรอินทรีย์” ทำให้มีหลายภาคส่วนให้ความสนใจเข้ามาดำเนินโครงการในการพัฒนาเรื่องเกษตรอินทรีย์ แต่การดำเนินโครงการบางส่วนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ เนื่องจากไม่ได้มีการตระหนักและตั้งคำถามถึงปัญหาในพื้นที่อย่างตรงจุด หลังจากการพูดคุยกับคณะทำงานในพื้นที่ทำให้คณะที่ปรึกษาและนักที่ปรึกษาทราบข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญว่า “มีการดำเนินโครงการให้ความรู้แก่เกษตรกรเรื่องการทำเกษตรอินทรีย์ผ่านสื่อสารสนเทศ แต่โครงการดังกล่าวยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงประเด็น ” ทำให้เกิดการระดมความคิดเพื่อสร้างสรรค์และแสวงหาแนวคิด (Generating Ideas) ที่จะนำมาแก้ไขปัญหาในพื้นที่และพัฒนาตัวต้นแบบให้สมบูรณ์

ข้อค้นพบที่สำคัญประการหนึ่งคือ แม้ว่าในพื้นที่จะมีการให้ความสำคัญต่อการทำเกษตรอินทรีย์ แต่ยังขาดการจัดการองค์ความรู้และการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจากคนในพื้นที่ จึงส่งผลให้หลายโครงการที่มาดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

จากการลงพื้นที่ครั้งที่ 2 ตลอดจนการติดตามผลการดำเนินโครงการที่ผ่านมาจึงนำมาสู่การพัฒนานวัตกรรมทางสังคมในรูปแบบของแนวคิดภายในพื้นที่อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร กล่าวคือ คณะทำงานในพื้นที่ นักที่ปรึกษา และคณะที่ปรึกษาจึงได้ร่วมกันพัฒนาต้นแบบหลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” หรือ “ยโสธรโมเดล” โดยโครงการนี้เป็นโครงการนำร่องที่มีความมุ่งหวังให้เป็นนวัตกรรมทางสังคม กล่าวคือ เป็นโครงการที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านเกษตรกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิด และกระตุ้นให้มีจำนวนเกษตรกรอินทรีย์เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากอำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร เป็นอำเภอที่หลายภาคส่วนให้ความสำคัญภาคการเกษตร โดยเฉพาะการทำเกษตรแบบอินทรีย์ จุดแข็งของพื้นที่นำร่อง อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร คือหน่วยงานที่มีความพร้อมในการให้การสนับสนุนกับเกษตรกรอินทรีย์เสมอ นอกจากหน่วยงานอื่น ๆ แล้วชุมชนก็มีการรวมกลุ่มของเกษตรกรเพื่อศึกษา และพัฒนาการเกษตรแบบอินทรีย์อยู่แล้ว โดยโครงการสร้างหลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” ได้ทำหน้าที่ในการรวบรวมคณะทำงานจากชุมชนเพื่อสร้างหลักสูตรและระบบจัดการภายใน จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและการจัดการความรู้โดยปราชญ์ชุมชน จัดทำโมเดลทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการบริหาร เพื่อเป็นการพัฒนาเทคนิคการถ่ายทอดความรู้โดยปราชญ์ชุมชน และสามารถบรรลุผลความคาดหวังในระดับพิชิตได้ว่าชุมชนสามารถกลายเป็นชุมชนต้นแบบเกษตรอินทรีย์ได้อย่างสมบูรณ์



รูปที่ 39 ระดับการเกิดนวัตกรรมทางสังคม โครงการสร้างหลักสูตร “ยโสธรโมเดล” ตามแนวคิดของ NESTA, 2013
ที่มา: คณะที่ปรึกษา

กระบวนการสร้างนวัตกรรมของจังหวัดยโสธร

การวัดระดับของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากโครงการสร้างหลักสูตร “ยโสธรโมเดล” ตามแนวคิดการเกิดนวัตกรรม 7 ขั้นตอนโดย มีความแตกต่างจากพื้นที่นำร่องอื่น ๆ อย่างชัดเจน ในระยะที่ 1 โอกาสและความท้าทาย (Opportunities and Challenges) เกิดขึ้นในกระบวนการการคิดเชิงออกแบบ ในกิจกรรมการลงพื้นที่ครั้งที่ 2 ขั้นตอน การระบุประเด็นปัญหา (Define) โดยใช้ การตั้งคำถาม “เราจะ...อย่างไร?” เพื่อร่วมกันตั้งคำถามให้กับปัญหาในพื้นที่อย่างตรงประเด็น โดยได้ข้อสรุปว่า “เราจะทำอย่างไรให้กลุ่มคนที่สนใจทำเกษตรอินทรีย์มีแรงจูงใจให้เปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์ และสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล เครือข่ายและทรัพยากรได้ง่ายขึ้น” จากนั้นจึงมีการสร้างสรรค์และแสวงหาแนวคิด (Generating Ideas) เพื่อหาแนวทางในการตอบโจทย์ข้างต้น โดยได้มีการสร้างตัวต้นแบบ (Prototype) “หมู่บ้านเกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” เป็นตัวต้นแบบแรก โดยคาดหวังว่าหมู่บ้านต้นแบบดังกล่าวจะขับเคลื่อนโดยคณะทำงานในพื้นที่เป็นผู้รวบรวมและสร้างหลักสูตรเกษตรอินทรีย์วิถียโสธร และให้ปราชญ์ชาวบ้านเป็นผู้ถ่ายทอดแก่ผู้ที่สนใจอบรม ซึ่งโครงการนำร่องดังกล่าวได้วางแผนให้ชุมชนสามารถดำเนินการเองได้ โดยคณะที่ปรึกษาได้ติดตามการดำเนินโครงการตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

อย่างไรก็ดี ภายหลังจากการลงพื้นที่ครั้งที่ 3 มีความพยายามที่จะไปถึงระยะการพัฒนาและทดสอบ (Developing and Testing) แต่เนื่องจากข้อจำกัดหลายประการเช่น เวลาในการปฏิบัติงานของคณะทำงานในพื้นที่ที่ทับซ้อนกับการประกอบอาชีพเกษตรกรกรม กล่าวคือ ตรงกับช่วงเก็บเกี่ยวผลผลิต อีกทั้งยังต้องใช้เวลาในการรวบรวมองค์ความรู้เพื่อสร้างหลักสูตรทำให้ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินโครงการของตัวต้นแบบได้อย่างสมบูรณ์

จึงได้มีการทบทวนและหาแนวทางเพื่อให้โครงการสร้างหลักสูตร “โยธธโมเดล” สามารถเดินหน้าต่อไปได้ โดยได้มีการเปลี่ยนชื่อตัวต้นแบบมาเป็น โครงการสร้างหลักสูตร “โยธธโมเดล” เพิ่มบทบาทในการบริหารจัดการ และแต่งตั้งคณะทำงานในพื้นที่ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น มีการจัดทำปฏิทินการทำงาน 1 ปี เพื่อให้การดำเนินโครงการไม่ส่งผลกระทบต่องานประจำ และมีการเขียนแบบเสนอโครงการเพื่อให้โครงสร้างของโครงการสร้างหลักสูตร “โยธธโมเดล”

โครงการสร้างหลักสูตร “โยธธโมเดล” มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการสร้างแรงจูงใจให้เกษตรกรที่ไม่ได้ทำเกษตรแบบอินทรีย์เปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์มากขึ้น และเพื่อให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล เครือข่ายและทรัพยากรได้ง่ายขึ้น โดยคาดหวังว่าจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้โดยผ่านการเข้าร่วมอบรมในหลักสูตร “โยธธโมเดล” เนื่องด้วยการติดตามผลการดำเนินงานตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาพบว่า โครงการนาร่องยังต้องการการสนับสนุน พัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่าง ช่วงเวลาในการเตรียมการวางแผนเพื่อดำเนินงานของโครงการที่เหมาะสมนั้นคือ ช่วงกลางเดือน ธันวาคม - กุมภาพันธ์ เพราะเป็นช่วงที่เกษตรกรและคณะทำงานว่างจากการทำภารกิจต่าง ๆ และสามารถแบ่งเวลามาทำโครงการสร้างหลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถีโยธธ” ได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

แม้ว่านวัตกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นในพื้นที่อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร จะอยู่ในรูปแบบของแนวความคิด ยังไม่เกิดความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนดังเช่นพื้นที่นาร่องอื่น ๆ แต่คณะทำงานในพื้นที่ นวัตกรรมที่ปรึกษา และคณะที่ปรึกษา ต่างก็เห็นว่า การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ในพื้นที่จังหวัดยโสธรเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น สามารถทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการที่ผ่านมาได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้หัวใจสำคัญประการหนึ่งของการแก้ไขปัญหาในเชิงนวัตกรรมคือการประสานพลัง หรือสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการบูรณาการทำงานระหว่างหน่วยงาน โดยคณะทำงานในพื้นที่จะเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานที่สามารถสนับสนุนแหล่งทุนหรือทรัพยากรในการจัดโครงการ เพื่อให้การพัฒนาอย่างเต็มรูปแบบแก่ชุมชนเอง

สรุปประสบการณ์ของที่ปรึกษาในการลงพื้นที่

จากการลงพื้นที่ตลอดการดำเนินโครงการ สามารถสรุปประสบการณ์ของที่ปรึกษาได้ดังตารางต่อไปนี้

1. มาตรการส่งเสริมต่าง ๆ ในการดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

ตารางที่ 28 มาตรการส่งเสริมต่าง ๆ ในการดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการ	- กระบวนการคิดเชิงออกแบบ สามารถออกแบบให้เป็นหลักสูตรสำหรับข้าราชการโดยเฉพาะได้ และมีความเป็นไปได้ที่จะสามารถเข้าไปเป็นหนึ่งในหลักสูตรในกระทรวงที่ทำหน้าที่ในการบ่มเพาะข้าราชการโดยตรง เช่น สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัด กระทรวงมหาดไทย หรือวิทยาลัยมหาดไทย ซึ่งวิทยาลัยมหาดไทย มี 4 หลักสูตรหลัก 1) หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) 2) หลักสูตรผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงมหาดไทย (บ.มท.) 3) หลักสูตรการเป็นข้าราชการที่ดี และ 4) หลักสูตรพิเศษอื่น ๆ และจากการพูดคุยต่อในประเด็นการให้กระบวนการคิดเชิงออกแบบเข้ามามีบทบาทในหลักสูตรอบรมข้าราชการมากขึ้น นวัตกรรมที่ปรึกษายืนยันว่า การเสนอให้กระบวนการคิดเชิงออกแบบเข้าไปเป็นหนึ่งในหลักสูตรการอบรมของข้าราชการใน สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัด กระทรวงมหาดไทย ก็ยังเป็นความคิดที่ดีเพราะอาจจะได้รับการสนับสนุนจากข้าราชการในระดับสูง อย่าง นายนิสิต จันทน์สุมวงศ์ รองปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น - นวัตกรรมที่ปรึกษาแนะนำว่าอาจจะต้องมาศึกษาระบบโครงสร้างราชการกันใหม่เพื่อศึกษาว่า แท้จริงแล้วการจะบรรลุเป้าหมาย	- หากส่วนราชการลงพื้นที่เพื่อแก้ไขปัญหาเกษตรกรรม ก็ควรเป็นการพัฒนาที่ตรงจุดและยั่งยืน การทำงานของราชการที่ผ่านมาไม่ยั่งยืน ทำตามนโยบาย ไม่สนใจรับฟังความต้องการของประชาชน - ชาวบ้านต้องการเกษตรอินทรีย์แบบยั่งยืนเพื่อเป็นวิถีชีวิตของชุมชน เริ่มจากการเพาะปลูกสำหรับครัวเรือน หรือในชุมชนใกล้เคียงก่อน รวมถึงการสร้างเสริมสุขภาพของคนในชุมชน จากนั้นหากเหลือก็นำมาขายเพื่อสร้างกำไร

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 99

ประเด็น	มุมมองจากนักนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
	ของโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะต้องใช้ ข้าราชการจากหน่วยงานหรือกระทรวงใด โดยสามารถศึกษาได้จากหนังสือ “ระบบข้าราชการ” หรือ “Bureaucracy” ของ รศ.ดร. พิทยา บวรวัฒนา - การสนับสนุนเชิงนโยบายของภาครัฐอย่างจริงจัง จะสามารถส่งเสริมให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐดำเนินงานต่อได้ - การของบประมาณสนับสนุน จากสำนักงานงบประมาณอาจพบอุปสรรค เพราะสำนักงานงบประมาณ สังกัดนายกรัฐมนตรี มักจะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้ของโครงการนั้นๆ มากกว่าการสร้างกระบวนการ ซึ่งกระบวนการคิดเชิงออกแบบ อาจจะพบอุปสรรคในการของบประมาณ - การสนับสนุนจากสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีการยื่นเรื่องไปแล้วในโครงสร้างการบริหารและปฏิบัติการ	
ปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่อาจส่งผลกระทบ (ทั้งทางบวกและลบ) ต่อการดำเนินโครงการ	- นักนวัตกรรมที่ปรึกษาที่มาจากกระทรวงมหาดไทย มีอุปสรรคในการลงพื้นที่ภายใต้โครงการ เนื่องจากโครงสร้างของระบบราชการภายในกระทรวงมหาดไทย และภาระงานเดิมที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการลงพื้นที่ - นักนวัตกรรมที่ปรึกษาที่มาจากฝ่ายแผนยุทธศาสตร์ กระทรวงมหาดไทยนั้น มีจำนวนบุคลากรน้อย และมีหน้าที่หลักในการมองภาพรวมของงานและโครงการต่าง ๆ จึงเหมาะกับการเป็นคณะกรรมการมากกว่าคณะดำเนินงาน	- “ส่วนราชการไม่สร้างความยั่งยืนให้ประชาชน” ทำให้เกิดการแก้ปัญหาที่ไม่ตรงจุด ไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาที่แท้จริง ในขณะที่ชุมชนได้รับหลายอย่างที่ไม่ได้จำเป็นมากเกินไป - แผนพัฒนาชุมชนที่รัฐวางไว้ไม่ตรงกับปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นภายในชุมชน ซึ่งคณะทำงานในพื้นที่มองว่าเป็นผลมาจากการลงพื้นที่ที่ฉาบฉวย ไม่ได้ลงไปสัมผัสกับปัญหาจริง ๆ ของชุมชน - ส่วนใหญ่ส่วนราชการจะสนใจหมู่บ้านเล็ก คนไม่เยอะ สามารถ

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
	- ภาระงานของนวัตกรรมที่ปรึกษาจากกระทรวงมหาดไทยที่มีตำแหน่งชำนาญการ นั้น ส่งผลให้ไม่สามารถมาลงพื้นที่ได้ ผลสุดท้ายจึงต้องส่งข้าราชการชั้นผู้น้อยมาแทน	ทำงานด้วยกันง่าย แทนการทำงานกับหมู่บ้านที่มีคนจำนวนมาก โดยในความเป็นจริง ทุกหมู่บ้าน และทุกตำบลควรพัฒนาไปพร้อมกัน - คณะทำงานในพื้นที่คิดว่าการมาประชุมจำเป็นอย่างไรที่รัฐต้องสนับสนุนค่าเดินทาง ค่าเสียเวลา (เช่น ค่ารถ 50 - 100 บาท) นอกจากเรื่องดังกล่าวแล้ว เรื่องการคมนาคม การขนส่งสาธารณะของชุมชนยังเป็นปัญหาของท้องถิ่น เช่น ไม่สามารถขายสินค้าได้ เนื่องจากไม่มียานพาหนะขนส่งสินค้า จึงจำหน่ายสินค้าในพื้นที่ตลาดของชุมชนตัวเองเท่านั้น - ภาครัฐควรพาไปดูงานที่ศูนย์เกษตรกรรมใหญ่มากกว่าลงพื้นที่ตามชุมชน เช่น ตำบลนาโส อำเภอกุดชุมหะ จังหวัดยโสธร และจังหวัดอื่น เช่น จังหวัดร้อยเอ็ด ที่เป็นหมู่บ้านต้นแบบเกษตรอินทรีย์ - ชุมชนมีความพร้อมในการเปิดให้ผู้ที่ต้องการศึกษาเรื่องเกษตรอินทรีย์ในภาคปฏิบัติมาเยี่ยมชม แต่เกษตรกรบางท่านยังขาดความมั่นใจในการอธิบายให้เป็นทฤษฎี
แนวทางในการแก้ไขปัญหา	- ในขณะที่นำกระบวนการคิดเชิงออกแบบไม่ควรจำกัดกระบวนการให้ตายตัวจนเกินไป ควรทำให้เข้าใจง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การรับรู้ของบุคคลนั้นด้วย - ความสำเร็จของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ คือการที่ชุมชนสามารถนำกระบวนการที่ได้เรียนรู้จากโครงการไปลงมือปฏิบัติในชุมชน แต่สิ่งที่ทำให้ความสำเร็จของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเป็นรูปธรรมมากขึ้น คือ ได้รับการสนับสนุน	- รัฐบาลที่จะมาทำงานกับชุมชน ควรเข้ามารับฟังจากชาวบ้านแล้วให้การสนับสนุน - ปกติมีกระบวนการการทำแผนของชุมชน เริ่มจากหมู่บ้านแล้วไปสู่ชุมชน ซึ่งปัจจุบันชุมชนก็ได้เริ่มทำแผนพัฒนาของชุมชนเองแล้ว และอยากให้หน่วยงานราชการทราบ และส่งเสริม - เพิ่มงบประมาณในการจัดกิจกรรมในระยะเริ่มแรก งบประมาณ 6 แสน

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
	เพื่อให้โครงการย่อยที่เกิดจากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ สามารถดำเนินการไปได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพ และสำคัญที่สุดคือ โครงการย่อยนี้สามารถแก้ไขปัญหของชุมชนได้อย่างตรงจุด - ไม่แนะนำให้เรียก “ประชารัฐ” และโครงสร้างการทำงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐนั้นควรเข้าร่วมกับกลไกของทางภาครัฐที่มีการดำเนินงานเป็นปกติประจำอยู่แล้ว อาทิ 1) แผนพัฒนาเศรษฐกิจของจังหวัดในการเพิ่มอัตราความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจโดยคณะกรรมการร่วมภาครัฐ 2) หน่วยงานและองค์กรภาครัฐ เช่น การท่องเที่ยวจังหวัดและพาณิชย์จังหวัด 3) หน่วยงานและองค์กรภาคเอกชน เช่น หอการค้าและสภาอุตสาหกรรม ด้านโครงการเศรษฐกิจ 4) คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ 5) ภาคประชาสังคม เช่น องค์กรชุมชนมีบทบาทน้อย และนักพัฒนาชุมชน แต่มีปัญหในเรื่องของบุคลากรจำนวนน้อยและลาออกบ่อย ซึ่งโดยภาพรวมภาคประชาสังคมนั้นยังคงมีปัญหาในเรื่องของน้ำหนักเสียงขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับภาครัฐและภาคเอกชน	อาจเพียงพอ แต่ในการดำเนินกิจกรรมต่อไปอาจต้องมีเพิ่มเติม ประมาณ 7 แสน - 1 ล้านบาท แต่ขึ้นอยู่กับความรวดเร็วในการยื่นเสนอโครงการ เพราะถ้าทางจังหวัดนำงบประมาณไปใช้ในส่วนอื่นแล้ว อาจให้ไม่ได้

2. หลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกโครงการที่จะทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

ตารางที่ 29 หลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกโครงการที่จะทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
แนวทางการพิจารณาประเด็นปัญหาในพื้นที่		- การพัฒนาด้านเกษตรกรรม เป็นการแปรรูปด้านผลผลิตเกษตรกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการขยายประเภทพืชไปสู่การปลูกพืชประเภทอื่น นอกจากเรื่องข้าว เช่น ข้าวโพด พืชประเภทอื่น หรือสัตว์ - การเกษตรเป็นเหมือนวิถีชีวิตของชาวบ้านที่อีสาน การทำนาเป็นทั้งวิถีชีวิตและสามารถใช้เป็นการพัฒนาได้ เช่น พัฒนาผลิตภัณฑ์ แปรรูปผลิตภัณฑ์ การท่องเที่ยวเชิงเกษตรกรรม ชุมชนเลิงนกทาเป็นชุมชนที่ราบสูง หน้าน้ำจะมีน้ำเยอะ ส่วนหน้าแล้งก็จะแล้ง เพราะอยู่นอกเขตชลประทาน
แนวทางการพิจารณาคัดเลือกพื้นที่ในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ	- นวัตกรรมที่ปรึกษาและการเลือกพื้นที่ในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐครั้งต่อไป ต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับโครงการ อาจเป็นการเลือกนวัตกรรมที่ปรึกษาก่อนที่เลือกพื้นที่เป้าหมาย	- กลุ่มבקเรือ เป็นกลุ่มปลูกข้าวอินทรีย์ที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกัน เป็นแหล่งส่งออกขนาดใหญ่มานานแล้ว (โยธธกรก็ได้โดดเด่นขนาดนั้นในภูมิภาค และจังหวัดยโสธรมีคนเยอะอยู่แล้วด้วย แถมคนในพื้นที่ปัจจุบันยังนำเสนอไม่เก่งเท่าไร เก่งแต่ปฏิบัติ ทำให้ชาวบ้านยังไม่อยากขยายผลไปกว้างขนาดนั้น)

3. มาตรการส่งเสริมนวัตกรรมที่ปรึกษา (Innovation Team) ในหน่วยงานภาครัฐ

ตารางที่ 30 มาตรการส่งเสริมนวัตกรรมที่ปรึกษา (Innovation Team) ในหน่วยงานภาครัฐ

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
คุณลักษณะสำคัญของ คณะทำงานในพื้นที่ (Dream Team)	เลือกคณะทำงานในพื้นที่ที่เหมาะสมกับ หัวข้อและประเด็นของงานโดยตรง (Stakeholder's selection) เช่น ข้าราชการที่สังกัดกระทรวงเกษตร ซึ่งจะ เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการหลักสูตร เกษตรอินทรีย์ของจังหวัดโดยสมัครในขณะนี้	คณะทำงานในพื้นที่ ได้แก่ เกษตรกร ผู้ทำเกษตรอินทรีย์ ต้องมีใจรัก มีความ เสียสละ ซื่อสัตย์ ซื่อตรง ขยัน เอาใจ ใส่ดูแล มีความเชื่อมั่นกันในกลุ่ม ต้อง เป็นเกษตรอินทรีย์ทั้งตัวและหัวใจ
คุณลักษณะสำคัญของนวัตกรรมที่ ปรึกษา (i-Team)	- นวัตกรรมที่ปรึกษาที่มีความสนใจในประเด็น ที่เกี่ยวข้อง เช่น คุณวิสิทธิ์ ฐานสมพงษ์ ผู้ใหญ่ในกระทรวงมหาดไทยที่กำลังสนใจ เรื่องของนวัตกรรม (Innovation) และงาน วิชาการ - นวัตกรรมที่ปรึกษาจากสังกัดกระทรวงที่ เกี่ยวข้องกับโครงการและกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะกรมที่มีหน้าที่ในการประสานงาน กับกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่โดยตรง เช่น กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของ มนุษย์ กรมพัฒนาชุมชน ฯลฯ - นวัตกรรมที่ปรึกษาที่มาจากพื้นที่ควร ดำเนินงานให้มากกว่านี้และเป็นผู้ที่สามารถ ตัดสินใจ ที่มีผลให้โครงการสำเร็จลุล่วง เช่น ปลัดอำเภอควรมีบทบาทในการเชื่อมการ ทำงานระหว่างคณะที่ปรึกษา และ คณะทำงานในพื้นที่มากกว่านี้ หรือควรมี ข้าราชการระดับ C8 และข้าราชการ ระดับกลางต่าง ๆ ที่สามารถประสานงานทั้ง ในท้องถิ่นและข้าราชการระดับสูงได้ (อ้างอิง จาก อ.พิทยา ปวรวัฒนา นักวิจัย โครงสร้าง องค์การบริหาร) - นวัตกรรมที่ปรึกษารุ่นต่อไปต้องมีเวลาและ เห็นถึงความสำคัญของโครงการนี้ - การเลือกนวัตกรรมที่ปรึกษารุ่นต่อไป ควร เลือกจากตำแหน่งบุคลากรและพื้นที่	- นวัตกรรมที่ปรึกษาต้องมีความ รับผิดชอบ รู้จริง มีความรู้ในด้านนี้ (เกษตรอินทรีย์) เป็นผู้ที่ยกย่องส่งเสริม และสนับสนุนคณะทำงาน - นวัตกรรมที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ส่งเสริม และสามารถเป็นผู้นำความสำเร็จมา สู่โครงการ เพราะฉะนั้นจึงควรมี ค่าตอบแทนให้ที่เหมาะสม (ต้องการ องค์ความรู้ตั้งแต่การเตรียมดินไป จนถึงการปฏิบัติจริง การลงพื้นที่ การ ลงรายละเอียด การติดตามผลและการ ตรวจสอบอีกในภายหลัง)

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 104

ประเด็น	มุมมองจากนวัตกรรมที่ปรึกษา	มุมมองจากคณะทำงานในพื้นที่
	เป้าหมายควรคู่กันโดยพิจารณาจากบริบทของงาน ณ ตอนนั้น - การเลือกนวัตกรรมที่ปรึกษารุ่นต่อไปควรระบุคุณสมบัตินวัตกรรมที่ปรึกษาที่เหมาะสมกับการทำงานทั้งตัวบุคลากรในนวัตกรรมที่ปรึกษาและพื้นที่เป้าหมาย หรือหาบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวข้องกับประเด็นในพื้นที่เป้าหมายโดยตรง	

2. ข้อเสนอเชิงปฏิบัติในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

ดังนั้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานพัฒนาการสร้างสรรค์นวัตกรรม การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ซึ่งต่อจากนี้ไปจะเรียกว่า “GovLab” ในโครงการนำร่องทั้ง 4 จังหวัด สามารถทำการวิเคราะห์เพื่อถอดบทเรียนในการขยายการจัดทำ GovLab ไปในพื้นที่จังหวัดอื่น ๆ ที่มีประเด็นปัญหาคล้ายคลึงกันได้ โดยยึดตามหลักการในการดำเนินการต่อไปนี้

1) โครงสร้างของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Governing Body Structure)

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเป็นการมุ่งเน้นการทำงานที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมเป็นสำคัญ ซึ่งการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมนั้น เป็นการทำงานที่ต้องอาศัยความอดทนและต้องใช้ระยะเวลาในการ เห็นผลความสำเร็จ ดังนั้น การทำงานในประเด็นใดประเด็นหนึ่งเป็นระยะเวลานานนั้น ต้องอาศัยความสนใจและความรักใน การทำงานนั้น ๆ อย่างสมัครง

โครงสร้างของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจึงไม่เหมาะสมที่จะอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่ง แต่เป็นการทำงานแบบเฉพาะกิจในกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ห้องปฏิบัติการ นวัตกรรมภาครัฐสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงานและทุกภาคส่วนของระบบราชการไทย อย่างไรก็ตามคณะที่ปรึกษาเล็งเห็น ถึงความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องจึงเสนอให้มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการอบรม และพัฒนา องค์ความรู้ในการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ เป็นสถาบันดำรงราชานุภาพ ร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. เนื่องจากทั้งสอง หน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

2) บทบาท หน้าที่ และอำนาจในการบริหารจัดการ (Role Responsibility and Decision – Making Authority)

การดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะผ่าน “คณะนวัตกรรมภาครัฐ” ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิกไม่เกิน 8 คน และไม่น้อยกว่า 5 คน คือ (1) ที่ปรึกษาคณะทำงาน (2) หัวหน้าคณะทำงาน (3) รองหัวหน้าคณะทำงาน (4) เลขานุการ คณะทำงาน และ (5) สมาชิกในคณะทำงาน โดยสมาชิกจะต้องเป็นบุคลากรภาครัฐไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของจำนวนสมาชิก ในคณะทำงานทั้งหมด และสมาชิกจะต้องมาจากหน่วยงานภาครัฐที่แตกต่างกันไม่น้อยกว่า 3 หน่วยงาน สมาชิกกลุ่มนี้ให้ เรียกว่า “i-Team” และมีสมาชิกอื่นที่ต้องการเข้าร่วมรวมแล้วไม่เกิน 20 คน สมาชิกกลุ่มที่เหลือให้เรียกว่า “Dream Team”

โดยคณะนวัตกรรมภาครัฐจะต้องทำการรวมกลุ่มและยื่นข้อเสนอโครงการ ซึ่งหมายรวมถึงการของบประมาณ ไปยัง หน่วยงานที่พร้อมจะเป็นแหล่งทุนในระดับจังหวัด เช่น สำนักงานจังหวัด หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะเป็นผู้พิจารณา อนุมัติเห็นชอบให้ดำเนินการตามประสงค์ หากเห็นว่าเป้าประสงค์ของโครงการมีความชัดเจนและสามารถสร้างประโยชน์แก่ สาธารณะได้จริง

จากนั้นสมาชิกกลุ่ม i-Team ของคณะนวัตกรรมภาครัฐจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมตามหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาจากสำนักงาน ก.พ.ร. และดำเนินการโดยสถาบันดำรงราชานุภาพหลักจากได้รับอนุมัติให้ดำเนินโครงการ

3) งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานภายใต้การทำงานของ Govlab

หน่วยงานส่วนภูมิภาคระดับจังหวัดจะต้องจัดตั้งให้มีงบประมาณสำหรับการดำเนินงานตามแนวคิดของการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมร้อยละ 5 - 10 ของงบประมาณที่จัดสรรจากงบประมาณตามยุทธศาสตร์จังหวัดที่กำหนดทิศทางในการพัฒนาของจังหวัดดังกล่าว

4) ความมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกภาคส่วน และการตรวจสอบความโปร่งใสในการทำงาน (Stakeholder Engagement and Transparency)

คุณค่าหลักในการทำงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ คือการนำเอากระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เข้ามาประยุกต์ใช้กับการทำงานภาครัฐ ซึ่งการมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกภาคส่วนจะต้องเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการเกิดกระบวนการคิดเชิงออกแบบ โดยสามารถระบุเป็นแนวทางของการมีส่วนร่วมซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านวัตถุประสงค์และกระบวนการของแต่ละเทคนิค ดังต่อไปนี้

การทำความเข้าใจ (Empathize)

ในขั้นตอนของการทำความเข้าใจเป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นที่อย่างลึกซึ้ง คณะทำงานต้องจัดให้มีการทำการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Interview) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก โดยเริ่มจากการระบุกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและเลือกตัวแทนของแต่ละกลุ่มจำนวน 3 - 7 คน เพื่อทำการสัมภาษณ์ข้อมูลพร้อมกันกับการลงพื้นที่เพื่อสำรวจปัญหาเชิงประจักษ์โดยตรง

การระบุปัญหา (Define)

ในขั้นตอนของการระบุปัญหาเป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการระบุประเด็นปัญหาที่จะถูกหยิบยกขึ้นมาทำงานต่อในโครงการ มีลักษณะเป็นปัญหาสำคัญ ที่ต้องการได้รับการแก้ไขเร่งด่วน และมีความจำเป็นที่จะต้องระบุขอบเขตเชิงเนื้อหาและเชิงพื้นที่ ในขั้นตอนนี้ คณะทำงานต้องจัดให้มีการเลือกพื้นที่โครงการนำร่องอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Site Selection) เพื่อเป็นการคัดเลือกขอบเขตพื้นที่ในการทำงานที่ทุกฝ่ายเห็นร่วมกันว่ามีศักยภาพที่เหมาะสมกับประเด็นปัญหาที่คณะทำงานระบุไว้

การระดมความคิด (Ideate)

ในขั้นตอนของการระดมความคิดเป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการระดมสมองเพื่อให้เกิดแนวทางในการแก้ปัญหา โดยแนวความคิดต่าง ๆ นั้น จะต้องมาจากการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางจากคณะทำงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม ในขั้นตอนนี้คณะทำงานจะต้องจัดทำกระบวนการกลุ่ม (Nominal Group Process) ที่จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมทุกท่านเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมสมอง โดยขั้นตอนของการทำกระบวนการกลุ่มจะเริ่มต้นจาก (1) การนำเสนอไอเดียแบบนิรนาม (Silent Generation) (2) การแลกเปลี่ยนแนวความคิดทั้งหมด (Round Robin) (3) การอธิบายแนวความคิดโดยละเอียด (Clarification) และ (4) การลงคะแนนเสียงเพื่อคัดเลือกแนวความคิดที่เหมาะสม (Voting)

การสร้างต้นแบบ (Prototype)

ในขั้นตอนของการสร้างต้นแบบเป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือร่วมใจผ่านการทดลองออกแบบแนวทางการแก้ไขปัญหา หรือ สร้างโครงการที่มีความเป็นไปได้ในการช่วยแก้ไขปัญหาได้สูง ในขั้นตอนนี้คณะทำงานจะต้องจัดให้มีการจัดกลุ่มที่ปรึกษา (Consultative Groups) แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่แตกต่างกันเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้อมูลทางด้านเทคนิคและศาสตร์ต่าง ๆ ทำให้ผู้เข้าร่วมได้มีส่วนร่วมในการสร้างวิธีแก้ไขปัญหาจากการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

การทดสอบ (Test)

ในขั้นตอนของการทดสอบเป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือร่วมใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทดสอบต้นแบบที่สร้างได้จากขั้นตอนที่แล้ว ในขั้นตอนนี้คณะทำงานจะต้องจัดทำการประชุมเชิงปฏิบัติการตามสถานการณ์ (Scenario Workshop) ที่ผสมผสานการสร้างสถานการณ์จำลองและการประชุมเชิงปฏิบัติการเข้าไว้ด้วยกัน

โดยคณะทำงานจะต้องจัดทำผลสรุปของการดำเนินงานและแสดงผลในรูปแบบของรายงาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน คณะทำงานจะต้องรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการต่าง ๆ ทั้ง 5 ขั้นตอนด้วย พร้อมทั้งจัดส่งกำหนดรายงานท้องถิ่นของจังหวัดเพื่อการเผยแพร่อย่างโปร่งใสต่อไป

5) การติดตามผลและประเมินผลของโครงการ (Monitoring and Assessment)

การติดตามและประเมินผลของโครงการแต่ละโครงการที่เกิดขึ้นภายใต้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องด้วยเหตุผลสำคัญ 2 ประการ ประการแรก การติดตามและประเมินผลเป็นการสร้างระบบการตรวจสอบการทำงานที่ดีของโครงการ สามารถช่วยให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อน และมีข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของโครงการ ซึ่งนำไปสู่การจัดทำเกณฑ์การคัดเลือกโครงการที่ดีและมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ และมีผลลัพธ์ทางสังคมในวงกว้างได้ ประการที่สอง การรายงานผลการดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความโปร่งใสในการทำงานที่หน่วยงานภาครัฐพึงมี เพื่อเป็นการสื่อสารกับประชาชนและสังคมอย่างทั่วถึง

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 108

การจัดทำรายงานผลการดำเนินการเป็นรูปแบบหนึ่งของการติดตามผลโดยเป็นระบบการติดตามผลแบบการรายงานด้วยตนเอง (Self-Report) ซึ่งเป็นลักษณะการติดตามและรายงานที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานของโครงการที่เป็นการดำเนินงานในพื้นที่ส่วนภูมิภาคการติดตามผลโดยส่วนกลางจะสามารถทำได้ยากและใช้ทรัพยากรสูง ทั้งนี้คณะที่ปรึกษาเสนอการจัดทำรายงานผลเป็นสองช่วงดังนี้

1. การรายงานผลการดำเนินงานประจำปี
2. การรายงานผลลัพธ์ทางสังคมของโครงการ

ทั้งนี้ การรายงานผลการดำเนินงานประจำปีจะเป็นการรายงานที่มุ่งเน้นการรายงานความก้าวหน้าของโครงการ การเรียนรู้จากอุปสรรคที่พบ และการปรับปรุงการดำเนินงาน ในส่วนของการรายงานผลลัพธ์ทางสังคมของโครงการมุ่งเน้นการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อแสดงการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการติดตามผลและเก็บข้อมูลควรเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการตั้งแต่แรกเริ่มและ 1 ปีหลังจากจบโครงการ ดังนั้นรายงานผลลัพธ์ทางสังคมของโครงการควรจัดทำ 1 ปีหลังจากโครงการเสร็จสิ้นลงแล้ว

เพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งโครงร่างของรายการทั้งสองเล่มควรมีเนื้อหาอย่างน้อยดังนี้

รายงานผลการดำเนินงานประจำปี

ตารางที่ 31 รายละเอียดการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี

ประเด็นการจัดทำ	คำอธิบายเนื้อหา
รายงาน	
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	บทคัดย่อสำหรับผู้บริหารโดยควรเป็นการสรุปย่อประเด็นสำคัญของการดำเนินโครงการในปีที่รายงาน
ผู้บริหาร	
ข้อมูลพื้นฐานของพื้นที่	ข้อมูลพื้นฐานของพื้นที่ควรเป็นบริบทของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยแบ่งเป็นหัวข้อย่อยดังนี้ 1. ข้อมูลที่สำคัญของชุมชนโดยย่อ (Key Facts) 2. บริบททางสังคมของชุมชน และปัญหาที่ค้นพบ (Community Context and Problems) 3. ปัจจัยสำคัญในการแก้ปัญหา (Leverage Points) 4. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) 5. การกำหนดโจทย์เพื่อออกแบบโครงการ ผ่านการตั้งคำถาม เราจะ ... อย่างไร (How Might We...?) โดยมุ่งเน้นมุมมองการตีโจทย์ที่แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในบริบทอย่างลึกซึ้ง มีการนำเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-Based) และการแก้ปัญหาที่ใช้ประโยชน์จากการมีชุมชนเป็นฐาน (Community-Based Assets)

ประเด็นการจัดทำ

รายงาน

คำอธิบายเนื้อหา

แนวทางการดำเนินงานของโครงการ	สรุปกรอบปัญหาที่โครงการต้องการแก้ไข และนำเสนอรายละเอียดดังนี้ 1. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) ที่นำมาสู่การออกแบบการดำเนินงานของโครงการทั้งหมด 2. แนวทางการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) 3. คณะทำงาน ตามหลักการของ (Marco) โดยประกอบด้วย (ก) คณะทำงานหลัก (Core Team) จำนวนไม่เกิน 8 คน (ข) คณะทำงานสนับสนุน (Support Team) จำนวนไม่เกิน 10 คน (ค) คณะที่ปรึกษา (Advisory Team) จำนวนตามความเหมาะสม โดยมุ่งเน้นคนที่สามารถเป็นเครือข่าย และสนับสนุนโครงการเชิงนโยบายหรือโครงสร้างได้โดยตรง 4. การนำเสนอกิจกรรมที่ได้ดำเนินการทั้งโครงการที่ผ่านมา โดยให้อธิบายผ่านกรอบกระบวนการเกิดนวัตกรรม (Innovation Spiral)*
รายละเอียดการดำเนินงานของโครงการก่อนรอบปีรายงาน*	อธิบายรายละเอียดการดำเนินงานของโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปีก่อนหน้ารอบการรายงานผลของเล่ม เนื้อหาควรรวมถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาสู่การแก้ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานในรอบปีรายงาน ตามหลักการ PDCA
ผลการดำเนินงานในรอบปีรายงาน	อธิบายรายละเอียดการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีรายงาน โดยมุ่งเน้นการต่อยอดการดำเนินงานของโครงการจากปีก่อนหน้า ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1. การอธิบายการดำเนินงานผ่านกรอบกระบวนการเกิดนวัตกรรม 2. การอธิบายเชิงการดำเนินงานตามแผนงาน
ปัญหา อุปสรรคที่พบแนวทางการแก้ไข	ระบุปัญหาและอุปสรรคที่ค้นพบระหว่างการดำเนินงานในรอบปีรายงาน พร้อมทั้งแนวทางการแก้ปัญหาที่จะต้องจัดทำในปีหน้าตามหลักการ PDCA

* เฉพาะรายงานที่ไม่ใช่การรายงานในรอบปีแรก

รายงานผลลัพธ์ทางสังคมของโครงการ

ตารางที่ 32 รายละเอียดการจัดทำรายงานผลลัพธ์ทางสังคมของโครงการ

ประเด็นการจัดทำ	คำอธิบายเนื้อหา
รายงาน	
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	บทคัดย่อสำหรับผู้บริหารโดยควรเป็นการสรุปย่อประเด็นสำคัญของผลลัพธ์ทางสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แนวทางการต่อยอด และความยั่งยืนของผลลัพธ์โครงการภายหลังที่เสร็จสิ้นโครงการแล้ว
กรอบปัญหาที่ต้องการแก้ไข	ระบุปัญหาที่โครงการต้องการแก้ไขหรือการเปลี่ยนแปลงที่โครงการต้องการสร้างจากการดำเนินโครงการ รวมถึงการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและห่วงโซ่ผลลัพธ์	ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) ที่นำมาสู่การออกแบบการดำเนินงานของโครงการทั้งหมด และห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain) ของโครงการ
นวัตกรรมที่เกิดขึ้น	สรุปผลการดำเนินงานภายใต้กรอบการสร้างนวัตกรรม และอธิบายว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นสามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่าเดิมอย่างไร
ผลลัพธ์ทางสังคมเชิงปริมาณ	รายงานผลลัพธ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นในเชิงปริมาณ โดยมุ่งเน้นการรายงานตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับห่วงโซ่ผลลัพธ์
ผลลัพธ์ทางสังคมเชิงคุณภาพ	รายงานผลลัพธ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นในเชิงคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการรายงานปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ และปัจจัยเสี่ยงที่ควรคำนึงถึงในการดำเนินงาน
ความยั่งยืนของโครงการและผลลัพธ์	วิเคราะห์ความยั่งยืนของผลลัพธ์โครงการ ระบุปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยสนับสนุน ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการในการต่อยอดสำหรับโครงการในอนาคต และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ได้จากการเรียนรู้ผ่านการดำเนินโครงการ

3. ข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

ข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ประกอบไปด้วย 3 ด้านด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1) มาตรการส่งเสริมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่

มาตรการส่งเสริมเพื่อให้การดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีด้วยกันสองด้านใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) มาตรการบูรณาการโครงสร้างการทำงานในพื้นที่ของภาครัฐ และ 2) มาตรการส่งเสริมขีดความสามารถในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดเป้าประสงค์ แนวทางการดำเนินงาน กลุ่มเป้าหมาย และหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องได้ตามตารางที่ 33 ด้านล่าง

ตารางที่ 33 มาตรการส่งเสริมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

มาตรการ	เป้าประสงค์	แนวทางการดำเนินงาน	กลุ่มเป้าหมาย	หน่วยงานหลัก
มาตรการการบูรณาการโครงสร้างการทำงานในพื้นที่ของภาครัฐ	ส่งเสริมให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเพิ่มการทำงานทั้ง Area-Based และ Topic-Based	การดำเนินงานภายใต้แนวความคิดของ Govlab จะสามารถสร้างโครงการได้ทั้งประเภท Area-Based และ Topic-Based เนื่องจากโครงการจะถูกขับเคลื่อนโดยคณะนวัตกรรมภาครัฐซึ่งมีโครงการในการบูรณาการภาคส่วนต่างๆ ของระบบราชการไว้ให้ทำงานร่วมกัน บนพื้นฐานของความสนใจบนประเด็นปัญหาเดียวกัน	ข้าราชการที่ประสงค์จะเข้าร่วมโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ	สำนักงาน ก.พ.ร.
	การจัดตั้งงบประมาณรองรับแผนการดำเนินงานนวัตกรรมทางสังคมของคณะนวัตกรรมภาครัฐ	การจัดเตรียมงบประมาณเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การอนุมัติงบประมาณเป็นหน้าที่ของบริหารของ		องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 112

มาตรการ	เป้าประสงค์	แนวทางการดำเนินงาน	กลุ่มเป้าหมาย	หน่วยงานหลัก
มาตรการส่งเสริมขีดความสามารถในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม		องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยื่นเสนอต่อสภาท้องถิ่น		
		การบริหารงบประมาณให้เป็นหน้าที่ของคณะนวัตกรรมภาครัฐ		
	ควรส่งเสริมให้ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมการทำงานของภาคประชาชนอย่างต่อเนื่อง	ดึงภาคเอกชน และภาคประชาสังคมให้มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ ในฐานะคณะทำงานในพื้นที่ (Dream Team) ภายใต้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ โดยสามารถต่อยอดจากโครงสร้างของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) ที่มีประจำในทุกจังหวัดเป็น	ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในจังหวัดปฏิบัติการ	คณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ
	จัดตั้งเครือข่ายนวัตกรรมภาครัฐที่มุ่งการแลกเปลี่ยนความรู้ เจตคติ หรือความสนใจ เพื่อสร้างบรรยากาศในการพัฒนานวัตกรรม และเพิ่มโอกาสในการร่วมงานกันของบุคลากรในเครือข่ายที่มีความสนใจในการแก้ปัญหาที่ใกล้เคียงกัน	สร้างแพลตฟอร์มกลางในการเก็บข้อมูลของนวัตกรรมที่ผ่านการอบรมหรือสนใจในการนำหลักการคิดเชิงออกแบบ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสนใจ หรือความร่วมมือข้ามกระทรวงหรือหน่วยราชการได้	นวัตกรรมที่ผ่านการฝึกอบรม	สำนักงาน ก.พ.ร.

มาตรการ	เป้าประสงค์	แนวทางการดำเนินงาน	กลุ่มเป้าหมาย	หน่วยงานหลัก
	ธรรมาภิบาลและ ประชาสัมพันธ์ หลักการทำงานตาม แนวคิดของ GovLab เพื่อเพิ่ม จำนวนนวัตกรรม ภาครัฐที่มีความรู้ ความเข้าใจในการ สร้างและพัฒนา นวัตกรรมได้	ให้เครือข่ายนวัตกรรมภาครัฐ มีหน้าที่ในการ ประชาสัมพันธ์การทำงาน ของคณะนวัตกรรมภาครัฐใน พื้นที่ต่าง ๆ และขยายผล ไปสู่พื้นที่ที่มีประเด็นปัญหา ข้างเคียงและร่วมสร้างกลุ่ม คณะนวัตกรรมภาครัฐกลุ่ม ใหม่ ๆ ขึ้น	ข้าราชการที่ยังไม่มี โอกาสในการเข้าถึง ข้อมูลของการสร้าง นวัตกรรมภาครัฐ และ/หรือ ข้าราชการที่ ต้องการริเริ่มการ สร้างหรือพัฒนา นวัตกรรมภาครัฐ	เครือข่ายนวัตกรรมภาครัฐ

2) หลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกโครงการที่จะทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาโครงการเพื่อสร้างห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐโดยสามารถพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนดังนี้

2.1) ปัญหาและความท้าทายเชิงพื้นที่

ในการเลือกโครงการในพื้นที่ที่จะจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐควรมีการสำรวจพื้นที่ก่อนเพื่อทำความเข้าใจปัญหาอย่างลุ่มลึก โดยใช้เครื่องมือในกระบวนการคิดเชิงออกแบบทำความเข้าใจปัญหาในพื้นที่ หากมีหลายพื้นที่ที่ต้องการดำเนินโครงการ อาจมีการนำปัญหามาพิจารณาเรียงลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนโดยพิจารณาจากความต้องการของคนในพื้นที่และความพร้อมต่อการแก้ปัญหาอย่างจริงจัง ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร (ประชาชนและส่วนท้องถิ่น) และทิศทางของแผนปฏิบัติงานภายในพื้นที่ เช่น แผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น

นอกจากนั้นจะต้องพิจารณาถึงศักยภาพ หรือต้นทุนที่พื้นที่นั้นมี เช่น ความกระตือรือร้นของภาคเอกชน การริเริ่มจากคนในพื้นที่ เช่น นโยบายที่จะช่วยสนับสนุน ศูนย์ปฏิบัติงานกลางที่สามารถรวมคณะทำงานในพื้นที่เพื่อจัดประชุม มีองค์กรหรือหน่วยงานในพื้นที่ที่เห็นพ้องและต้องการสนับสนุน และมีแนวโน้มที่จะเกิดการขยายพื้นที่ดำเนินโครงการได้จริง เช่น สามารถขยายการดำเนินการออกไปยังพื้นที่ใกล้เคียงได้

สรุปเกณฑ์ในการพิจารณาปัญหาและความท้าทายเชิงพื้นที่

- มีการสำรวจพื้นที่ก่อนเพื่อทำความเข้าใจปัญหาอย่างลุ่มลึก
- เป็นความต้องการของคนในพื้นที่
- มีความพร้อมต่อการแก้ปัญหาอย่างจริงจัง
- มีความพร้อมในด้านงบประมาณ บุคลากร (ประชาชนและส่วนท้องถิ่น)
- มีความสอดคล้องกับทิศทางของแผนปฏิบัติงานภายในพื้นที่

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
กิจกรรมที่ 3 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ:

จัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ในระดับพื้นที่ | 114

- มีภาคเอกชนที่กระตือรือร้น
- เมืองหรือหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนท้องถิ่นและส่วนภูมิภาคที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ที่เห็นพ้องและต้องการสนับสนุน

2.2) บุคคล

จากการลงพื้นที่และทำการประชุมกลุ่มย่อย พบว่าในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน จะต้องพิจารณาถึง “ความสนใจ” ของบุคคลนั้นเป็นสำคัญ ซึ่งอาจเป็นประชาชนทั่วไป บุคลากรภาครัฐ หรือท้องถิ่น องค์กรเอกชน ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องผสมผสานความร่วมมือในการดำเนินโครงการจากหลายภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากคัดเลือกคณะทำงานที่เป็นคนในพื้นที่ ที่มีความกระตือรือร้น มีความเชี่ยวชาญ สามารถเข้าถึงพื้นที่ได้ ได้รับการยอมรับจากคนในพื้นที่ และมีทัศนคติเปิดกว้าง พร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ เปิดรับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรม จะเป็นการหนุนเสริมให้โครงการดำเนินไปได้และสามารถแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้อย่างยั่งยืน

สรุปองค์ประกอบของคณะทำงานควรประกอบไปด้วยบุคคลจากหลายภาคส่วนดังนี้

- มีบุคลากรจากหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของรัฐ (กรณีข้าราชการควรปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภาระงานหลักของตนเอง)
- มีบุคลากรจากหน่วยงานท้องถิ่น
- มีบุคคลที่สามารถเข้าถึงพื้นที่และได้รับการยอมรับจากคนในชุมชน
- มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญมาจากหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาโดยตรง
- ภาคเอกชนที่สามารถดึงเครือข่ายความรู้และเทคโนโลยีได้
- มีแนวโน้มที่จะเกิดการขยายผลทั้งด้านพื้นที่ดำเนินโครงการและด้านการต่อยอดโครงการได้จริง

3) มาตรการส่งเสริมนวัตกรรมที่ปรึกษา (Innovation Team; i-Team) ในหน่วยงานรัฐ เป็นมาตรการที่มุ่งส่งเสริมขีดความสามารถ และสร้างทักษะการเป็นนวัตกรรมและการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบของบุคลากรภาครัฐโดยตรง สามารถแบ่งออกเป็นสองด้าน ได้แก่

3.1) การจัดให้มีหลักสูตรและการจัดอบรมเพื่อการพัฒนา นวัตกรรมภาครัฐ พร้อมทั้งการจัดทำสื่อ และสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างและพัฒนา นวัตกรรม

โดยแนวทางในการดำเนินงานนั้น ทางคณะที่ปรึกษาเสนอให้สถาบันดำรงราชานุภาพ ซึ่งเป็นสถาบันมีศักยภาพในการเป็นศูนย์กลางในการจัดหลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนา นวัตกรรมในส่วนภูมิภาคเนื่องจากมีองค์ความรู้และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมขีดความสามารถของข้าราชการอยู่แล้ว ทั้งนี้ในการจัดทำสำนักงาน ก.พ.ร. สามารถเป็นองค์กรที่ร่วมจัดหรือสนับสนุนองค์ความรู้ได้

หลักสูตรควรแบ่งเป็นสองหลักสูตร ได้แก่ 1) หลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และ 2) หลักสูตรสำหรับข้าราชการระดับกลางและระดับปฏิบัติการ

โดยหลักสูตรสำหรับผู้บริหารควรมุ่งเน้นให้ผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจเชิงนโยบายมีความเข้าใจหลักการทำงานแบบกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และสามารถสร้างเงื่อนไขในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานของนวัตกรรม ในส่วนของหลักสูตรสำหรับระดับกลางและระดับปฏิบัติการนั้นควรมุ่งเน้นให้สร้างความสามารถในการเป็นนวัตกรรมปรับใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบที่เป็นรูปธรรมกับโครงการที่รับผิดชอบได้

3.2) การผลักดันให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในภาระงานขั้นต่ำของบุคลากรภาครัฐ

จากการจัดทำสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) กับทีมนวัตกรรมที่ปรึกษาแล้ว ทางคณะที่ปรึกษาพบว่าภาระงานเป็นอุปสรรคสำคัญในการปฏิบัติงานตามกระบวนการคิดเชิงออกแบบที่จำเป็นจะต้องมีการลงพื้นที่จริง และใช้เวลากับการศึกษาทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นทางคณะที่ปรึกษาเสนอให้ทางสำนักงาน ก.พ.ร. สร้างแนวนโยบายที่กำหนดให้มีโครงการที่ใช้หลักการคิดเชิงออกแบบเพื่อสร้างนวัตกรรมเป็นภาระงานขั้นต่ำของบุคลากรภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้าราชการที่มาจากฝ่ายแผนยุทธศาสตร์ กระทรวงมหาดไทย หน่วยงานด้านวิจัย หรือนวัตกรรมของกระทรวงต่าง ๆ เป็นต้น หรืออาจเปิดโอกาสให้ข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสามารถนำผลงานที่ได้จากการทำโครงการเป็นส่วนหนึ่งของภาระงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งได้

จากข้อเสนอแนะเป็นมาตรการส่งเสริมนวัตกรรมที่ปรึกษาในหน่วยงานภาครัฐข้างต้นนั้น นำมาสู่แนวทางการนำไปปฏิบัติในระยะสั้นสามารถทำได้ดังรูปที่ 40 ซึ่งประกอบไปด้วยการอบรมในหลักสูตรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ และใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่เป็นฐาน (Problem-Based Learning) รวมถึงการจัดให้มีทีมนวัตกรรมที่ผ่านการอบรมครั้งแรกมาเป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงานของรุ่นที่สองด้วย และให้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และข้อค้นพบต่าง ๆ เพื่อนำสิ่งที่ได้มารวบรวมและจัดหมวดเป็นองค์ความรู้เฉพาะของภาครัฐในการสร้างนวัตกรรมในบริบทของประเทศไทยต่อไป

การพัฒนาโครงการห้องปฏิบัติการภาครัฐ (Government Innovation Lab)

แนวทางในการพัฒนาของโครงการต้องเกิดการขยายผลโครงการต่อจากครั้งที่ 1 โดยการพัฒนาแนวตั้งสามารถทำคู่ขนานกับการขยายผลในแนวนอนได้

 **นวัตกรรมที่ปรึกษา (i-team รุ่น 1)**
สอบถามความสนใจ เรื่องที่สนใจ และความถนัดในแต่ละด้านของนวัตกรรมที่ปรึกษา

 **ต่อยอดโครงการนำร่องครั้งที่ 1**
โดยนวัตกรรมที่ปรึกษารุ่น 1 ทำหน้าเป็นพี่เลี้ยง และเป็นกระบวนการในการอบรมรุ่นที่ 2

 **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และข้อค้นพบ**
นวัตกรรมที่ปรึกษารุ่นที่ 1 และ 2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ในลักษณะผลงานวิจัย ตีพิมพ์และการนำเสนอไปสู่สาธารณะ

แนวทางในการเตรียมการจัดทำหลักสูตรห้องปฏิบัติการภาครัฐ 2 ระดับควบคู่กับการคัดกรองนวัตกรรมที่ปรึกษาให้สอดคล้องกับประเด็นในพื้นที่ที่ตนเองสนใจเพื่อขยายการดำเนินการต่อไป

การจัดทำหลักสูตร

การจัดทำหลักสูตรเพื่อสร้างความเข้าใจในโครงการห้องปฏิบัติการภาครัฐ และเครื่องมือต่าง ๆ โดยกลุ่มเป้าหมายในการจัดทำหลักสูตร คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม



*โดยต้องมีการกำหนดกฎเกณฑ์ในการเข้าร่วมหลักสูตร



1. หลักสูตรเพื่อผู้บริหารระดับสูง
เพื่อการเรียนรู้ระบบ โครงสร้างของห้องปฏิบัติการและการปรับเปลี่ยนทัศนคติ



2. หลักสูตรเพื่อสร้างความเข้าใจและการนำไปใช้
การเรียนรู้เครื่องมือในการนำไปใช้ และการเรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตรต่อไป

การคัดกรองและจับคู่โครงการกับนวัตกรรมที่ปรึกษารุ่น 2

ข้าราชการกลุ่มเป้าหมายสมัครเข้าร่วมโครงการโดยระบุประเด็นที่ตนเองสนใจ



Matching

เลือกพื้นที่โครงการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์จังหวัด และมีงบประมาณในการดำเนินโครงการ

ระยะเวลาดำเนินการ 2 เดือน

*ให้นำโครงการที่เคยออกครั้งที่ 1 มาเป็นส่วนหนึ่งของโครงการในแนวนอนด้วย



1. ภาคทฤษฎี (นวัตกรรมที่ปรึกษารุ่น 1 เข้าร่วมได้)
การเรียนรู้กระบวนการในเชิง Active Learning และการเตรียมความพร้อมเพื่อการลงพื้นที่ระยะเวลาดำเนินการ 1 เดือน

2. ภาคปฏิบัติ (นวัตกรรมที่ปรึกษารุ่น 1 เป็นนวัตกรรมพี่เลี้ยง)
การลงพื้นที่เพื่อทำความเข้าใจถึงปัญหาและการปฏิบัติโครงการระยะเวลาดำเนินการ 4 เดือน



3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และข้อค้นพบ
นวัตกรรมที่ปรึกษารุ่นที่ 1 และ 2 แลกเปลี่ยนวิธีการประยุกต์ใช้ปฏิบัติและเผยแพร่สู่สาธารณะระยะเวลาดำเนินการ 1 เดือน

รูปที่ 40 การพัฒนาโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

ที่มา: คณะที่ปรึกษา

รายการอ้างอิง

- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization, Volume 1*(Issue 2), p.145-162.
- NESTA. (2013). *Toolkit*. Retrieved from DIY Development Impact & You: <http://diytoolkit.org/download-diy-toolkit/>
- Robin Murray, J. C.-G. (2010, March 3). *The Open Book of Social Innovation*. London, United Kingdom: The Young Foundation, Nesta & Lab. Retrieved 2017, from Nesta official website: <https://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation>
- The Young Foundation. (2006). *Social Silicon Valleys: a manifesto for social innovation what it is, why it matters, how it can be accelerated*. United Kingdom: The Young Foundation.
- ไทยรัฐออนไลน์. (2560, มกราคม 1). ไทยรัฐออนไลน์. Retrieved ธันวาคม 11, 2560, from <https://www.thairath.co.th/>: <https://www.thairath.co.th/content/825285>
- กรุงเทพธุรกิจ. (2560, พฤษภาคม 26). ททท.ดัน“ท่องเที่ยว4.0”เคลื่อนเศรษฐกิจ. (น. เกษมสุข, Editor, & ธุรกิจ) Retrieved ธันวาคม 11, 2560, from <http://www.bangkokbiznews.com/>: <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/756663>
- ชินุทัตย์ กาญจนะจิตรา และ วาสนา อิมเอม. (2545). *นวัตกรรมสังคมการให้ความหมายและลักษณะกิจกรรมในประเทศไทย. สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข*.
- ธนาปกิจ, อ. (2555, มกราคม 2). *Innovation เริ่มที่ไหน อย่างไร?* (อ. ธนาปกิจ, Producer) Retrieved from ไทยรัฐออนไลน์: <https://www.thairath.co.th/content/227429>
- พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2552. (2552, กันยายน 1). *ราชกิจจานุเบกษา* (126).
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560, มีนาคม 1). ตลาดไทยเที่ยวไทยปี 2560 ยังโตต่อเนื่อง...คาดช่วยสร้างรายได้กระจายสู่เศรษฐกิจ ประมาณ 9.30-9.38 แสนล้านบาท. *กระแสดัชนี*(2828).
- สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.). (2553). *การจัดการความรู้และสังเคราะห์ แนวทางปฏิบัติของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล: แนวปฏิบัติในการบริการผู้สูงอายุ*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.).
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พ. ว. (2553). *นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 49.

สำนักงานจังหวัดพัทลุง. (2559). *ข้อมูลจังหวัดพัทลุง*. Retrieved กรกฎาคม 2560, from จังหวัดพัทลุง โดย สำนักงาน
จังหวัดพัทลุง: <http://www.phatthalung.go.th/old/paper2.pdf>

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2550, กันยายน 17). *คลังความรู้: นวัตกรรม*. Retrieved from สำนักงานราชบัณฑิตยสภา:
<http://www.royin.go.th/?knowledges=นวัตกรรม-๑๗-กันยายน-๒๕๖๐>

อลงกรณ์ คูตระกูล. (2553). นวัตกรรมสังคม: กรณีศึกษาโครงการของท้องถิ่นในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. *วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต*. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.