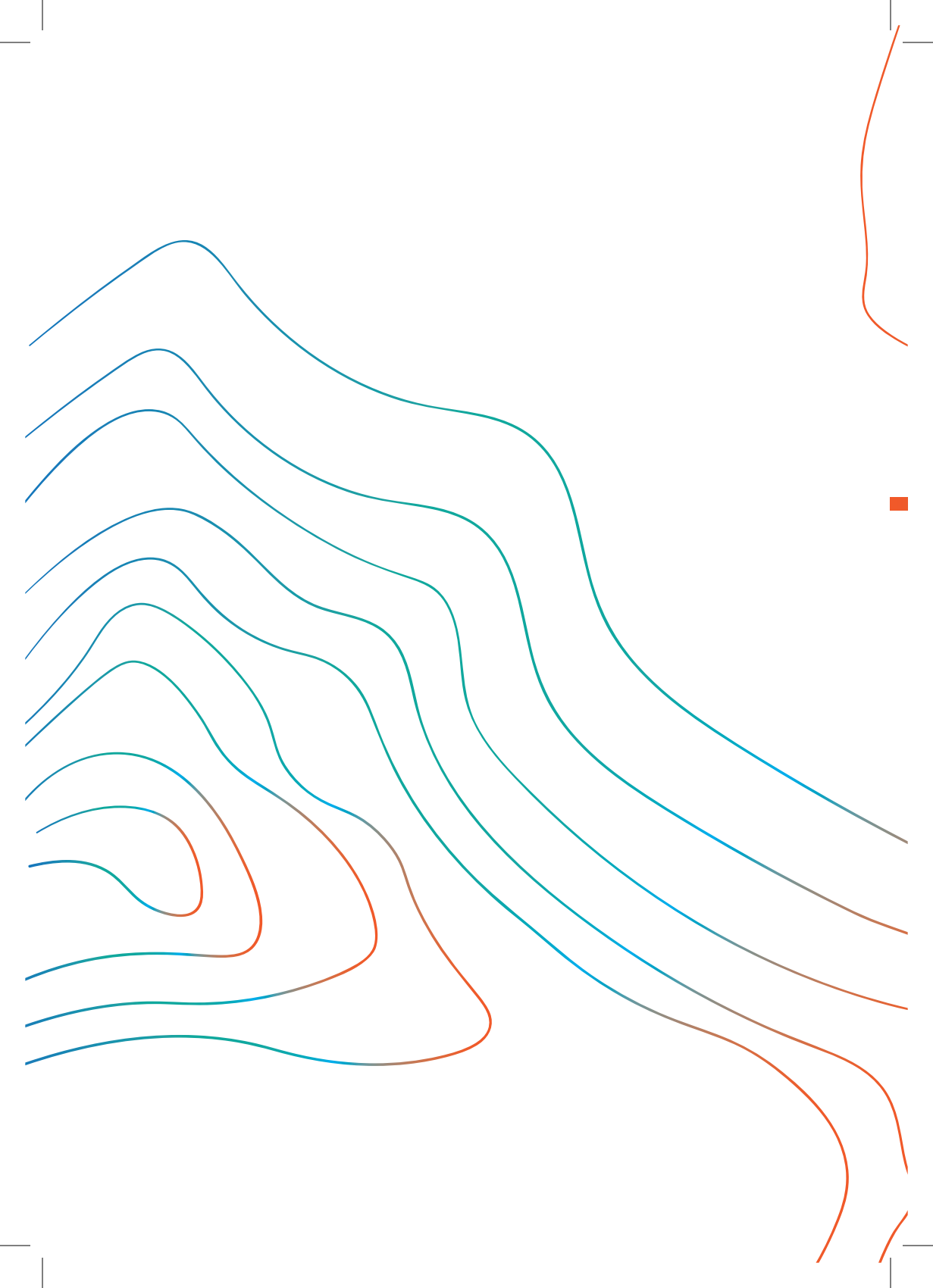


การวิเคราะห์และออกแบบ นโยบายในเชิงนวัตกรรม สำหรับประเทศไทย

Thailand Innovative Policy Analysis and Design: TIPAD



**SCHOOL OF
PUBLIC POLICY**
CHIANG MAI UNIVERSITY



สารบัญ

บทที่ 1	บทนำ	2
บทที่ 2	ฐานแนวคิดของการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายในเชิงนวัตกรรม	6
บทที่ 3	เครื่องมือในการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายในเชิงนวัตกรรมสำหรับประเทศไทย	24
บทที่ 4	กระบวนการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายในเชิงนวัตกรรมสำหรับประเทศไทย	44
บทที่ 5	สู่จินตนาการใหม่ของกระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศไทย	70
	แหล่งศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม	80

ບຸກຄົນ

1

ບຸກຄົນ

การวิเคราะห์และ ออกแบบนโยบายใน เชิงนวัตกรรมสำหรับ ประเทศไทย

Thailand Innovative Policy Analysis and Design: TIPAD

คืออะไร ?

TIPAD คือ กรอบในการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายที่สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme: UNDP) สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสถาบันนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ร่วมกันพัฒนาขึ้นภายใต้โครงการ “Thailand Policy Lab (TP Lab)” ซึ่งมุ่งอุดช่องว่างของการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายสาธารณะแบบดั้งเดิมผ่านการผสมผสานการคิดเชิงซับซ้อน (Complexity Thinking) การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การคิดเชิงอนาคต (Future Thinking) และการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)

หลักการสำคัญที่อยู่เบื้องหลัง TIPAD คือการมีฐานคิดว่านโยบายสาธารณะที่ดีควรประกอบด้วยมาตรการที่หลากหลายเพื่อสนองตอบความต้องการที่หลากหลาย (a customized portfolio/ series of policies) มากกว่าการสร้างทางเลือกนโยบายแบบเหมารวม (not a single one-size-fits-all solution) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนานักวิเคราะห์และออกแบบนโยบายที่สามารถเข้าถึงจิตใจและอารมณ์ความรู้สึกของผู้คนในสังคม (sentimental policy analysts and designers) ซึ่งเป็นผู้ที่คอยหนุนเสริมการสร้างนโยบายดังกล่าวผ่านกระบวนการปรึกษาหารือบนฐานของความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันหรือการเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นพิเศษ (empathetic deliberative process) โดยเน้นรวมทั้งการรับรู้เชิงประจักษ์ การรับรู้เชิงปทัสถาน และการรับรู้เชิงอารมณ์ความรู้สึก (empirical, normative and emotional modes of knowing) มาร่วมใช้ในการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายที่เอาอนาคตเป็นตัวตั้ง (future-oriented policy)

TIPAD

■ กรอบในการคิดนโยบายโดยทั่วไป (Conventional policy framework)

หลักการสำคัญ: การค้นหาตัวเลือกที่ดีที่สุดตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ บนฐานการคิดแบบเส้นตรง (linear) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ตลอดจนการได้รับอิทธิพลจากกระบวนทัศน์ (paradigms) ต่างๆ เช่น อัตตประโยชน์นิยม (Utilitarianism) ที่มุ่งเน้นผลที่ได้มากกว่าการลงทุน รวมถึงการพิจารณาตามบทบัญญัติของกฎหมายและเงื่อนไขเชิงสถาบัน (Legal-Institutionalism) หรือแม้แต่การอิงความคิดเห็นของบรรดาผู้นำ (Elitism)

ส่วนที่ 1: การระบุปัญหา

เครื่องมือ A: แผนผังยุทธศาสตร์ (Strategic map) + SWOT analysis

ข้อควรพิจารณาสำคัญ: เริ่มจากการพิจารณาตามกรอบแผนยุทธศาสตร์ในระดับที่สูงที่สุด และการพิจารณาเงื่อนไขสมรรถนะของการ (อย่าเข้าร่วมสงครามที่ไม่มีโอกาสชนะ)



ส่วนที่ 2: การค้นหาทางออกเชิงนโยบาย

เครื่องมือ B:

การวิเคราะห์ SWOTแบบจับคู่ + การทบทวนนโยบายที่เคยทำมาในอดีต + การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative analysis/ Benchmark) เพื่อหาต้นแบบแนวทางการปฏิบัติที่ดี

ข้อควรพิจารณาสำคัญ: การพยายามคิดหาวิธีการทางออกเชิงนโยบายที่สามารถผลักดันให้เป็นไปได้ภายในระยะ: 4-5 ปี



ส่วนที่ 3: การประเมินผลนโยบาย

เครื่องมือ C: ตัวชี้วัดต่างๆ เช่น KPIs/OKRs/ SROI

ข้อควรพิจารณาสำคัญ: ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้ (Measurable) + ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ (Efficiency) เสถียรภาพ (Stability) และความมั่นคงปลอดภัย (Security)



หมายเหตุ:

· QOCT คือ คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) ต้นทุน (Cost) และเวลา (Time)

· QO2TP คือ คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target group) และสถานที่/พื้นที่ (Place)

อนึ่ง กรอบในการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายนี้ยังกระตุ้นให้เกิดแนวทางการสร้างนโยบายแบบใหม่โดยการเริ่มต้นกระบวนการจากการถอดรหัสความหวังและความกลัวของผู้คน (hopes and fears) มากกว่าการเริ่มต้นตามกรอบที่ถูกกำหนดโดยแผนยุทธศาสตร์และกฎระเบียบหรือคำสั่งตามลำดับชั้น (Hierarchical order) ตลอดจนคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีและขีดความสามารถขององค์กรใดองค์กรหนึ่งตามกระบวนการสร้างนโยบายแบบดั้งเดิม

ทำไมจึงต้องมี TIPAD ?

ในการสร้างสรรค์นโยบายสาธารณะ การมองไกลไปกว่าการอิงตรรกะที่เป็นเส้นตรง (linear logic frame model) จะช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่มีความเป็นพลวัตรและซับซ้อนได้มากขึ้น เนื่องจากกระบวนการสร้างนโยบายสาธารณะแบบดั้งเดิมตามกรอบจากบนลงล่างหรือการกำหนดนโยบายในแนวดิ่ง (top-down/ vertical policy-making) ไม่สามารถรับมือกับการแก้ปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะตามเงื่อนไขเชิงบริบทได้ ดังนั้น การหันมาใช้กรอบการสร้างนโยบายแบบล่างขึ้นบน (bottom-up policy framework) ซึ่งให้ความสำคัญกับบทบาทของนครธรรมดาทั่วไป จึงเปรียบเสมือนการสร้างสะพานที่ช่วยเชื่อมโยงและเติมเต็มช่องว่างของแนวทางการสร้างนโยบายแบบดั้งเดิม

สิ่งที่ต้องเน้นเป็นพิเศษคือ TIPAD นั้นถูกพัฒนาขึ้นบนฐานของความพยายามในการยกระดับกรอบการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participatory-oriented policy framework) ที่ไปไกลกว่าการทำประชาพิจารณ์แบบไทยๆ ที่เป็นมา โดยไม่ได้สนใจจำนวนผู้เข้าร่วมเท่ากับการอำนวยความสะดวกกระบวนการมีส่วนร่วมที่มีความหมาย นั่นคือ สามารถผนวกความหวังและความกลัวที่มีอยู่มาภายใต้หลากหลายของผู้คนเข้ามาสู่การพิจารณาได้

ด้วยเหตุนี้ TIPAD จึงเป็นกรอบที่ช่วยแนะนำโลกทัศน์ใหม่ กระบวนการใหม่ เครื่องมือในการสร้างนโยบายแบบใหม่ และที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใด คือ การสร้างคุณลักษณะใหม่ของผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบาย ผู้ซึ่งมีความสามารถในการเข้าถึงจิตใจและอารมณ์ความรู้สึกของผู้คน คู่ขนานไปกับการมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเป็นได้ทั้งผู้รู้ (policy specialist) กระบวนการการปรึกษาหารือ (deliberative facilitator) ตัวกลางในการเชื่อมโยงมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย (interpretive mediator) ตลอดจนการคอยเป็นผู้ท้าทายและดำเนินบทสนทนาให้เกิดการตั้งคำถามที่ลึกซึ้งหรือการวิพากษ์แบบฉันทมิตร (critical friends)

บทที่



ฐานแนวคิดของ
การวิเคราะห์และ
ออกแบบนโยบาย
ในเชิงนวัตกรรม

ฐานแนวคิดสำคัญของการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย ในเชิงนวัตกรรม ประกอบไปด้วย 6 ส่วน ได้แก่

- 2.1** กระบวนทัศน์ของนโยบายและการบริหารจัดการสาธารณะ
(Paradigms in public policy and administration)
- 2.2** แนวคิดการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย
(Policy analysis and design)
- 2.3** การคิดเชิงซับซ้อนเพื่อการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย
(Complexity thinking for policy analysis and design)
- 2.4** ความฉลาดทางอารมณ์ในการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย
(Emotional intelligence in policy analysis and design)
- 2.5** การคิดเชิงออกแบบเพื่อการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย
(Design thinking for policy analysis and design)
- 2.6** การคิดเชิงอนาคตเพื่อการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย
(Futures thinking for policy analysis and design)

2.1 กระบวนทัศน์ของนโยบายและการบริหารจัดการสาธารณะ (Paradigms in public policy and administration)

นโยบายและการบริหารจัดการสาธารณะสามารถแบ่งออกเป็น 5 กระบวนทัศน์หลัก ได้แก่ 1) นโยบายภาครัฐและการปกครองแบบโบราณ (Ancient public policy and administration) 2) นโยบายภาครัฐและการบริหารแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยม (Traditional public policy and administration) 3) นโยบายภาครัฐและการจัดการแนวใหม่ (New public policy and management) 4) นโยบายสาธารณะและการบริหารจัดการแบบใหม่ (New public policy and governance) และ 5) นโยบายและการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและชาญฉลาดอย่างเป็นธรรมชาติ (Just-smart sustainable policy and governance) อันมีรายละเอียดพอสังเขปดังต่อไปนี้ (ต่อยอดจาก UN Economic and Social Council, 2019 และ Howlett, Kekez and Poocharoen, 2017)

1) นโยบายภาครัฐและการปกครองแบบโบราณ (Ancient public policy and administration)

นโยบายภาครัฐและการปกครองแบบโบราณเกิดขึ้นก่อนการพัฒนารัฐสมัยใหม่ ซึ่งบริการสาธารณะยังไม่หลากหลายและสังคมยังไม่สลับซับซ้อนมากนัก หลักการบริหารจัดการที่เด่นชัดจึงเน้นปกครองอย่างเดียว ด้วยการใช้อำนาจควบคุมสั่งการ จัดบริการขั้นพื้นฐาน และสั่งสอนบทบาทหน้าที่ให้แก่ไพร่ฟ้า/สามัญชน (Commoners) โดยอิงคนๆ เดียว (Autocratic style) นั่นคือ ผู้นำ ซึ่งมาจากการสืบทอดอำนาจตามระบบเครือญาติหรือทางสายเลือดมากกว่าระบบคุณธรรมและดำรงอยู่บนฐานของการสร้างความกลัวและการคุกคามเป็นหลัก ทั้งนี้ เป้าหมายและจุดมุ่งเน้นสำคัญคือการสร้างความจงรักภักดี (Obedience, loyalty-based) ให้ประชาชนเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ปกครอง โดยนโยบายชาตินิยมมักเป็นนโยบายหลักที่ถูกให้ความสำคัญ ซึ่งการส่งเสริมความรู้สึกรักชาตินี้มักเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์บริบทภายในของประเทศเพียงเท่านั้น

2) นโยบายภาครัฐและการบริหารแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยม (Traditional public policy and administration)

นโยบายภาครัฐและการบริหารแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยมเริ่มมีการพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการแบบช่วงชั้นขึ้นหรือที่นิยมเรียกว่า Weberian bureaucracy โดยพยายามแยกการบริหารออกจากการเมือง ส่งผลให้ภายใต้กระบวนทัศน์นี้มีการให้ความสำคัญกับระบบราชการที่ถูกสร้างขึ้นมาเป็นพิเศษ

จากการอิงการดำเนินงานเป็นขั้นเป็นตอนอิงสายบังคับบัญชาและการจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร แม้การดำเนินงานจะเป็นไปอย่างล่าช้า (Red tape) นอกจากนี้ ภาครัฐยังเชื่อว่าปัญหาที่มีความซับซ้อนสามารถถูกลดทอนได้ด้วยการสร้างแบบจำลอง (Model) หรือการสรรหาแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best way/ Best practice) สำหรับนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นโดยการนำของรัฐบาลแบบครอบจักรวาล ทั้งนี้ แม้ภายใต้กระบวนการที่ภาครัฐจะมีการใช้กฎหมายในการปกครอง (ที่เน้นไปที่ผู้มีสิทธิ์ออกเสียง) แต่ก็ เป็นไปตามหลักของนิติวิธี (Rule by law) หรือการใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการกล่าวอ้างความชอบธรรม ในการปกครองมากกว่าการใช้กฎหมายในการปกครองเพื่อประโยชน์ส่วนรวมตามหลักนิติธรรม (Rule of law)

3) นโยบายภาครัฐและการจัดการแนวใหม่ (New public policy and management)

นโยบายภาครัฐและการจัดการแนวใหม่เน้นหยิบยืมแนวคิดการบริหารธุรกิจเข้ามาปรับใช้ เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากแนวคิดเสรีนิยมใหม่ (Neo-liberalism) โดยภาครัฐให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง (Downsizing) โดยหันมาเน้นกำกับทิศทางมากกว่านำเอง ในทุกเรื่อง รวมถึงมีการแปรรูปกิจการภาครัฐให้เป็นภาคเอกชน (Privatization) การจ้างหน่วยงานภายนอกให้ทำแทน (Outsourcing) การจัดตั้งองค์กรอิสระ (Autonomous organizations) และการให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน (Performance based) ที่อิงตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้ภาครัฐสามารถแข่งขันและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ภาครัฐยังมุ่งเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้าร่วมขับเคลื่อนในรูปแบบของการเป็นภาคีหรือหุ้นส่วนการพัฒนาระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Public Private Partnership: PPP) โดยมีการมองว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรอันมีค่า ส่วนประชาชนนั้นถูกมองเป็นเสมือนลูกค้าที่มีความต้องการ จะต้องได้รับการใส่ใจ

4) นโยบายสาธารณะและการบริหารจัดการแบบใหม่ (New public policy and governance)

นโยบายสาธารณะและการบริหารจัดการแบบใหม่ให้ความสำคัญกับค่านิยมประชาธิปไตยอย่างยิ่งและเชื่อว่าการมีส่วนร่วมของพลเมืองเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการและนโยบายสาธารณะที่ตอบโจทย์ คู่ขนานไปกับการยกระดับการบริหารจัดการที่ดี/ ธรรมาภิบาล (Good governance) ของกลไกรัฐ การเสริมสร้างความไว้วางใจสาธารณะ และผลักดันรูปแบบการทำงานแบบร่วมไม้ร่วมมือหรือ ผืนีกำลึงกัน (Collaboration) ระหว่างเครือข่าย โดยภาครัฐปรับบทบาทมาเป็นผู้อำนวยการร่วมความสะดวกมากขึ้น โดยเฉพาะในการสร้างนโยบายและบริการสาธารณะร่วมกัน (co-production of policy and services) โดยดึงภาคประชาสังคมเข้ามาด้วย

5) นโยบายและการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและชาญฉลาดอย่างเป็นธรรม (Just-smart sustainable policy and governance)

นโยบายและการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและชาญฉลาดอย่างเป็นธรรมให้ความสำคัญกับการสร้างสังคมที่มีความยุติธรรมเป็นฐานราก (justice-based) โดยมุ่งเน้นใช้กลไกหลายระดับในการส่งเสริมความยั่งยืน (sustainability) ที่มีความทั่วถึง (inclusivity) โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติและทิ้งใครไว้ข้างหลัง (leave no one behind) หรือการตระหนักในคำว่า “สาธารณะ” อย่างแท้จริง รวมทั้งมีการนำนวัตกรรมหรือ เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาร่วมใช้ในการบริหารจัดการด้วย (smart) ทั้งนี้ ภาครัฐสามารถแสดงบทบาทได้หลายลักษณะตั้งแต่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม (platform provider) ผู้สร้างความร่วมมือ (Collaborator) ผู้กำกับดูแล (Regulator) ผู้สังเกตการณ์ (Observer) ตลอดจนการผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่ดีในการร่วมออกแบบนโยบายและการบริการสาธารณะที่อิงตามความต้องการที่หลากหลาย (Customization) และเน้นมองไปข้างหน้า (Constructive style)

อนึ่ง ดูเหมือนว่าประเทศไทยยังคงอยู่ในสามกระบวนทัศน์แรกเป็นหลัก (Poocharoen & Boossabong, 2023) ในขณะที่หลายประเทศข้ามผ่านไปสู่สองกระบวนทัศน์หลังได้แล้ว ด้วยเหตุนี้ TIPAD จึงถูกพัฒนาขึ้นโดยมีแก่นแกนสำคัญคือสองกระบวนทัศน์สุดท้ายข้างต้น ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจน จึงขอสรุปกระบวนทัศน์ของนโยบายและการบริหารจัดการสาธารณะทั้งห้าไว้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปกระบวนการทัศน์ของการบริหารจัดการและนโยบายสาธารณะ

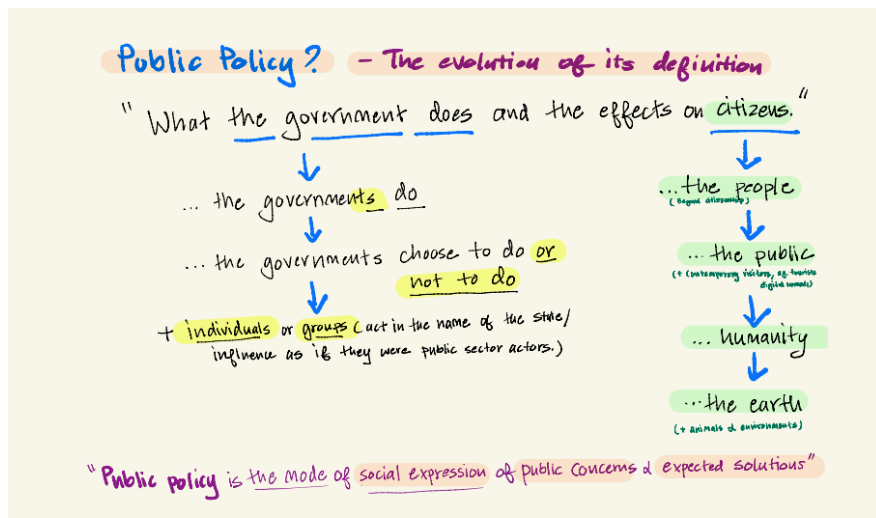
นโยบายภาครัฐและกรอบแบบโบราณ (Ancient public policy and administration)		นโยบายภาครัฐและการบริหารแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยม (Traditional public policy and administration)		นโยบายภาครัฐและการจัดการแบบใหม่ (New public policy and governance)		นโยบายและการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและฉลาดอย่างยั่งยืน (Just-smart sustainable policy and governance)	
หลักการธรรมาภิบาล (Governance Principle)	เน้นปกครองอย่างเดี่ยว (Only government)	เน้นมีรัฐบาลที่ดีที่สุด (Best government)	เน้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient governance)	เน้นการบริหารจัดการที่ดี/ธรรมาภิบาล (Good governance)	เน้นสร้างผลกระทบต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและชาญฉลาดอย่างเป็นธรรม (Effective governance)		
กลุ่มเป้าหมาย (Target audience)	ไพร่ฟ้า/ สามัญชน (Commoners)	ผู้มีสิทธิออกเสียง (Voters)	ลูกค้า (Customers)	พลเมือง (Citizens)	สาธารณะ (Public)		
การบริการสาธารณะ (Public Services)	จัดบริการขั้นพื้นฐาน (Basic provision)	ให้บริการสาธารณะโดยตรง (Direct provision)	ทำสัญญาจ้าง (Contracted provision)	ผลิตบริการสาธารณะร่วมกัน (Co-produced provision)	จัดบริการติดตามความ ต้องการที่หลากหลาย (Customized provision)		
บทบาทภาครัฐ (Role of Government)	ใช้อำนาจควบคุมสั่งการ (To rule)	นำทางเอง (To row)	คอยกำกับทิศทาง (To steer)	อำนวยความสะดวก (To facilitate)	ออกแบบ (To design)		
รูปแบบการนำ (Leadership style)	อิงคนเดียว (Autocratic style)	อิงระบบราชการ (Bureaucratic style)	อิงการแข่งขัน (Competitive style)	อิงความร่วมมือ (Collaborative style)	การร่วมสร้างสรรค์ แบบเน้นมองไปข้างหน้า (Constructive style)		
กลไกการรับผิดชอบ (Accountability)	ผู้นำ (Leader)	สายบังคับบัญชา (Hierarchy)	ตลาด (Market)	เครือข่าย (Network)	หลายระดับ (Multilevel)		
เป้าหมายและจุดมุ่งเน้น (Goal and focus)	ความจงรักภักดี (Obedience, loyalty-based)	กฎระเบียบ (Law, rule-based)	ตัวชี้วัด/ผลปฏิบัติงาน (indicators, results-based)	ความสัมพันธ์/ ความไว้วางใจ (Trust-based)	ความยั่งยืนและชาญ ฉลาดอย่างเป็นธรรม (Sustainability, smart, justice-based)		

ปรับปรุงจาก Enhancing the capacity of the public sector in a fast-changing world for the achievement of the Sustainable Development Goals โดย Economic and Social Council, United Nations (2019)

2.2 แนวคิดการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย (Policy analysis and design)

สาระในส่วนนี้ประกอบไปด้วย 1) พัฒนาการของนิยามของนโยบายสาธารณะ (the evolution of public policy definition) 2) แนวคิดการวิเคราะห์นโยบาย (policy analysis) และ 3) แนวคิดการออกแบบนโยบาย (policy design) อันมีรายละเอียดพอสังเขปดังต่อไปนี้

1) พัฒนาการของนิยามของนโยบายสาธารณะ



ในช่วงแรกนิยามของนโยบายสาธารณะ จำกัดด้วยสิ่งที่รัฐบาล (the government) กระทำและก่อให้เกิดผลกระทบต่อพลเมือง (citizens) ของตนเอง ก่อนที่ต่อมาจะได้มีการขยายขอบเขตรวมไปถึงสิ่งที่ภาครัฐในทุกกระดับ (the governments) ดำเนินการอันก่อให้เกิดผลกระทบต่อประชาชน (the people) จนมาถึงจุดที่เน้นไปที่การตัดสินใจ ซึ่งเป็นได้ทั้งการเลือกที่จะกระทำ (action) หรือเลือกที่จะไม่กระทำ (inaction) และขยายกลุ่มเป้าหมายไปสู่สาธารณะ (the public) ซึ่งหมายถึงทุกคน ไม่จำเป็นจะต้องเป็นพลเมือง (มีบัตรประชาชน) หรือประชาชนของรัฐนั้น ๆ เท่านั้น เช่น ภาครัฐควรดูแลนักท่องเที่ยว digital nomads หรือแม้แต่แรงงานต่างด้าวด้วย (Peters, 2021; Peters & Zittoun, 2016; Dye, 2013)

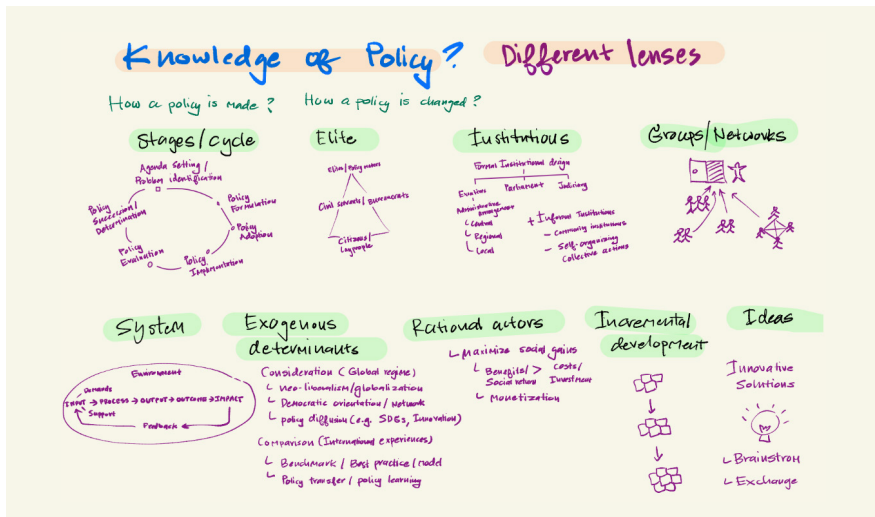
แม้นิยามข้างต้นดูจะก้าวหน้ามากแล้ว แต่กระนั้นก็ยังคงมีความพยายามในการขยายพรมแดนนโยบายสาธารณะออกไปอีก กล่าวคือ ขยายขอบเขตจากสิ่งที่เป็นการเพียงการกระทำของภาครัฐไปสู่การกระทำ

ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มที่ดำเนินการในนามของภาครัฐหรือสร้างอิทธิพลร่วมกับพวกเขาเป็นภาครัฐ (Rhodes, 1997) โดยในมุมของผลกระทบที่เกิดขึ้นก็ไม่ได้พิจารณาเฉพาะที่เกิดขึ้นต่อมนุษยชาติเท่านั้น หากแต่เริ่มขยายไปนับรวมถึงสิ่งแวดล้อม สัตว์ต่าง ๆ และโลกทั้งใบนี้ (Fischer, 2003; Ostrom, 1990) อีกทั้งยังมีการทำให้เรื่องนโยบายสาธารณะเป็นเรื่องใกล้ตัวของทุกคนมากขึ้นเรื่อย ๆ จากการตีความว่าพื้นที่ที่ใครสักคนเริ่มแสดงออกถึงความต้องการและเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในพื้นที่สาธารณะ คนนั้นก็เข้ามาข้องเกี่ยวกับแวดวงนโยบายสาธารณะเรียบร้อยแล้ว แม้ว่าเขาจะเป็นใครก็ตาม (Wagenaar, 2014; Yanow, 2000)

2) ทฤษฎีวิเคราะห์นโยบาย (Policy analysis)

การวิเคราะห์เป็นการสร้างความรู้โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ โดยในภาพรวมการวิเคราะห์นโยบายมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ (1) การสร้างความรู้เกี่ยวกับนโยบาย (Knowledge of policy) และ (2) การสร้างความรู้สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนานโยบาย (Knowledge for policy) ซึ่งสามารถขยายความได้ดังต่อไปนี้

(1) การสร้างความรู้เกี่ยวกับนโยบาย (Knowledge of policy)



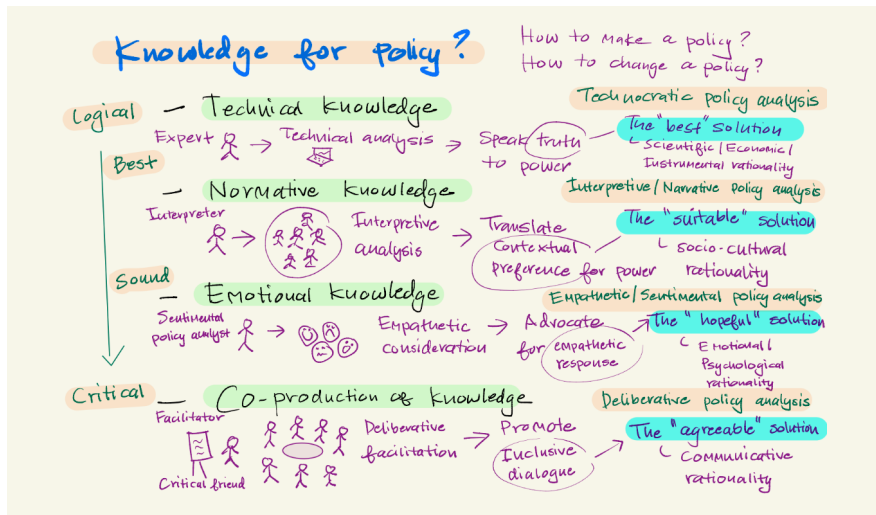
การวิเคราะห์ในแนวทางนี้มุ่งเพื่อทำความเข้าใจนโยบายใดนโยบายหนึ่ง เช่น การตั้งคำถามว่านโยบายมีการบวนการสร้างอย่างไรและนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เป็นต้น ซึ่งมักจะอาศัยการนำกรอบแนวคิดหรือตัวแบบทางนโยบายสาธารณะเข้ามาช่วย โดยกรอบแนวคิดหรือตัวแบบที่สำคัญประกอบไปด้วย (Cairney, 2020; Dye, 2013; John, 2013 Weible & Sabatier, 2018)

TIPAD

- **การมองในเชิงวงจร (Stages/Cycle)** กล่าวคือ เป็นการอธิบายตั้งแต่การก่อตัวของประเด็นวาระเชิงนโยบาย ไปจนถึงการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล
- **การมุ่งเน้นไปที่ผู้นำ (Elite)** กล่าวคือ เป็นการให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทางนโยบาย ในขณะที่ส่วนที่เหลือคือผู้ขับเคลื่อนและรอรับดอกผลทั้งทางบวกและลบจากนโยบาย
- **การเน้นไปที่สถาบันที่สร้างนโยบาย (Institutions)** กล่าวคือ มีฐานคิดว่านโยบายสาธารณะเป็นผลผลิตของสถาบันทางการเมือง ซึ่งแยกแยะระหว่างสถาบันบริหาร นิติบัญญัติ และตุลาการ
- **การให้ความสำคัญกับบทบาทกลุ่มหรือเครือข่าย (Group/Networks)** กล่าวคือ เชื่อว่านโยบายเกิดจากการต่อรองและประนีประนอมระหว่างความต้องการที่แตกต่างหลากหลายของกลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในสังคม
- **การเน้นมองผ่านระบบ (System)** กล่าวคือ มองนโยบายว่าเป็นผลผลิต (output) จากกระบวนการที่เริ่มต้นจากปัจจัยนำเข้า (input) ที่สำคัญคือความต้องการของประชาชนและการสนับสนุนทางการเมืองก่อนที่จะส่งผ่านมายังกระบวนการตัดสินใจ (process) ที่เป็นเสมือนกล่องดำ (black box) โดยทั้งหมดทั้งมวลอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ (environment) ซึ่งมีผลต่อระบบเปิดดังกล่าว ทั้งนี้ การมองเชิงระบบ สามารถพิจารณาได้อีกลักษณะเช่นกัน กล่าวคือ การพิจารณาระบบย่อย (policy subsystems) ประชาคมนโยบาย (policy communities) เครือข่ายนโยบาย (policy networks) วัฒนธรรมนโยบาย (policy culture) โครงสร้างนโยบาย (policy structure) ประวัติศาสตร์นโยบาย (policy history) ปทัสถานทางนโยบาย (policy norms) เรื่องเล่าทางนโยบาย (policy narratives) ไปจนถึงข้อมูลทางนโยบาย (policy information) (พัฒนาจาก Howlett & Ramesh, 2020)
- **การพิจารณาปัจจัยภายนอก (Exogenous determinants)** กล่าวคือ เชื่อว่าปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะมากเป็นพิเศษ เช่น แนวคิดเสรีนิยมใหม่ โลกาภิวัตน์ และทิศทางของกระแสโลก ซึ่งนโยบายที่ดีสามารถสร้างจากการเรียนรู้และนำเข้านโยบายมาจากที่อื่น (policy learning and policy transfer)
- **การใส่ใจต่อบทบาทผู้เชี่ยวชาญที่พัฒนานโยบายผ่านเทคนิควิเคราะห์ที่อิงหลักเหตุผล (Rational actors)** กล่าวคือ มุ่งความสนใจไปที่การวิเคราะห์นโยบายสาธารณะด้วยเทคนิคต่าง ๆ ของบรรดาผู้เชี่ยวชาญ โดยเชื่อว่าการอิงหลักเหตุผลจะทำให้ได้ทางเลือกที่สร้างผลประโยชน์สูงสุดแก่สังคม ซึ่งมาจากการเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่น ๆ โดยมีการคำนวณการใช้ทรัพยากรหรือต้นทุนและผลประโยชน์ของแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ การอิงหลักเหตุผลคือการหลีกเลี่ยงการเลือกนโยบายที่มีต้นทุนหรือค่าดำเนินการสูงกว่าผลตอบแทน (ทั้งที่นับได้และนับไม่ได้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม)

- การมองเชิงพัฒนาการของการทำเพิ่มหรือลดไปจากเดิม (Incremental development) กล่าวคือ เน้นไปที่การวิเคราะห์สภาพจริงของนโยบายสาธารณะที่มีอยู่แล้วไม่ได้เริ่มจากศูนย์ หากแต่มาจากการต่อยอดจากสิ่งที่เคยดำเนินการมาในระยะเวลาที่แล้ว (ปีงบประมาณที่ผ่านมา) อันสืบเนื่องมาจากข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งเวลา ข้อมูล งบประมาณ และบุคลากร
- การเน้นนวัตกรรม (Innovative solutions) กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์นโยบายจากการแลกเปลี่ยนหรือระดมไอเดียนโยบาย (policy ideas) จากตัวแสดงที่หลากหลายเพื่อให้ได้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเดิมที่มีอยู่ บนฐานที่เชื่อว่าหากต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงก็ต้องมองหานวัตกรรม ทั้งเชิงผลผลิตและเชิงกระบวนการ โดยไม่จำเป็นต้องอิงความเห็นผู้นำ การใช้เทคนิคที่เน้นอิงหลักเหตุผล หรือการต่อยอดจากของเดิมเสมอไป อันเป็นกรอบแนวคิดหรือตัวแบบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา TIPAD

(2) การสร้างความรู้สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนานโยบาย (Knowledge for policy)

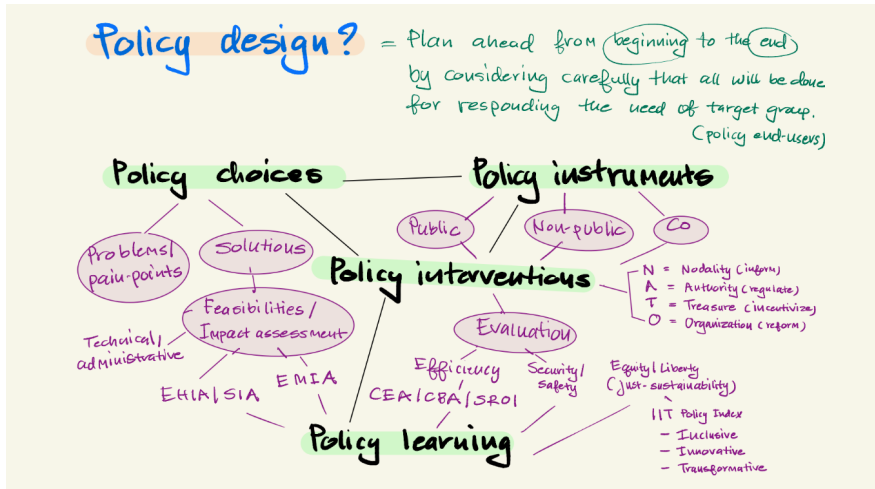


ในส่วนของความรู้สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนานโยบายนั้นเน้นไปที่การตัดสินใจทางนโยบาย โดยเน้นตอบคำถามสำคัญคือ เราจะสร้างนโยบายที่ได้อย่างไร หรือ เรามีวิธีการเปลี่ยนแปลงนโยบายอย่างไร ซึ่งความรู้ที่ต้องการสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ ประกอบไปด้วย

TIPAD

- **ความรู้เชิงเทคนิค (Technical knowledge)** กล่าวคือ ความรู้ที่อิงความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะในเทคนิคการวิเคราะห์ ซึ่งจะได้นำซึ่งทางเลือกที่สมเหตุสมผลที่สุดบนฐานของหลักตรรกะทางวิทยาศาสตร์และเศรษฐศาสตร์ (instrumental/ scientific and economic rationality) โดยเน้นสื่อสารความจริงต่อผู้มีอำนาจ (speak truth to power) (Lasswell, 1971) ทำให้การสร้างความรู้ทางนโยบายในลักษณะเช่นนี้มักมาจากการวิเคราะห์นโยบายเชิงเทคนิค (Technocratic policy analysis) (ดูตัวอย่างจาก Dunn, 2018)
- **ความรู้เชิงปทัสถาน (Normative knowledge)** กล่าวคือ ความรู้เกี่ยวกับความคิด มุมมอง และค่านิยมของผู้คนในสังคม ซึ่งนักวิเคราะห์นโยบายทำหน้าที่เสมือนเป็น “นักตีความ” ที่แปลความต้องการของแต่ละที่ไปสื่อสารต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจ โดยเน้นเสนอทางเลือกที่เหมาะสม บนฐานของตรรกะทางสังคมและวัฒนธรรม (socio-cultural rationality) โดยการสร้างความรู้ทางนโยบายในลักษณะเช่นนี้มาจากการวิเคราะห์นโยบายเชิงตีความหรือเชิงสื่อสารเรื่องราว (Interpretive/ narrative policy analysis) (Wagenaar, 2014; Yanow, 2000)
- **ความรู้เกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึก (Emotional knowledge)** กล่าวคือ ความรู้ในลักษณะของการเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น รวกว่านักวิเคราะห์นโยบายเป็นคนนั้น ๆ เอง ซึ่งทำให้พวกเขาต้องมีความอ่อนไหวเป็นพิเศษต่อโลกภายในของผู้คน และเน้นเสนอข้อเสนอนโยบายที่ตอบโจทย์จุดเจ็บปวด (pain point) หรือมองไปถึงทางเลือกที่สร้างความหวังให้สังคมได้ บนฐานของตรรกะทางจิตวิทยาเป็นหลัก โดยการสร้างความรู้ทางนโยบายในลักษณะเช่นนี้มาจากการวิเคราะห์นโยบายที่อิงความเห็นอกเห็นใจหรือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathetic/ sentimental policy analysis) (Durnova, 2019; 2015)
- **ความรู้ที่ร่วมกันสร้าง (Co-production of knowledge)** กล่าวคือ ความรู้ที่มาจากการเปิดใจรับลักษณะของความรู้ที่กล่าวถึงทั้งหมดก่อนหน้านี้ หรืออีกนัยคือไม่นับรวมเฉพาะความรู้เชิงเทคนิค แต่ก็ไม่เอาเฉพาะความรู้เชิงปทัสถานหรือความรู้เชิงอารมณ์ความรู้สึก เพราะทุกรูปแบบของความรู้ล้วนมีผลต่อการสร้างนโยบายที่ดีท่ามกลางความสลับซับซ้อนทั้งสิ้น (Innes & Booher, 2010; Forester, 1993) ซึ่งการผสมผสานความรู้หลากหลายลักษณะ (TIPAD เน้นเป็นพิเศษ) จะต้องอาศัยบทบาทของนักวิเคราะห์นโยบายในฐานะกระบวนการที่สามารถอำนวยความสะดวกของการวิเคราะห์นโยบายในเชิงปรึกษาหารือ (deliberative policy analysis) ได้ โดยจะต้องส่งเสริมการวิพากษ์อย่างฉันทมิตร และการนับรวมเป็นสำคัญ ด้วยการยอมรับว่าเรื่องนโยบายเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Wildavsky, 2005) พร้อมทั้งให้น้ำหนักกับตรรกะเชิงการสื่อสาร (communicative rationality) ที่ข้อเสนอที่ดีที่สุดนั้นก็คือข้อเสนอที่เห็นพ้องต้องกันได้มากที่สุดนั่นเอง (Fischer & Boossabong, 2018)

3) การออกแบบนโยบาย (Policy design)



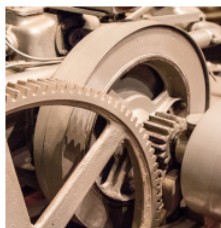
ในขณะที่การวิเคราะห์นโยบายเน้นในมิติของการตัดสินใจ แต่การออกแบบนโยบายเน้นมองภาพรวมตั้งแต่ต้นไปจนจบ โดยพิจารณาอย่างรอบคอบถึงปัญหาสาธารณะหรือจุดเจ็บปวด (problems/pain-points) ตัวเลือกทางนโยบาย (policy choices) เครื่องมือและการแทรกแซงทางนโยบาย (policy instruments and interventions) และแนวทางการเรียนรู้ทางนโยบาย (policy learning) เพื่อสร้างความเป็นไปได้ในการขับเคลื่อนนโยบายจริง โดยมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย (policy end-users) (Peters, 2018; Howlett, 2019)

ในอีกแง่หนึ่งกล่าวได้ว่าการออกแบบนโยบายคือการคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายพร้อมทั้งประเมินความเป็นไปได้และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Feasibilities/ Impact assessment) จากทางเลือกนโยบายตั้งแต่ต้น พร้อมทั้ง ตั้งคำถามถึงเครื่องมือและการแทรกแซงทางนโยบายไว้ล่วงหน้า ทั้งที่เน้นบทบาทรัฐ บทบาทกลไกนอกภาครัฐ หรือบทบาทร่วม (Peters & Fontaine, 2022) ตลอดจนกำหนดเกณฑ์ในการติดตามประเมินผลนโยบายไว้แต่เนิ่น ๆ กล่าวคือ จะเน้นประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ความเป็นธรรมทางสังคม การเสริมสร้างอิสรภาพ หรือการรักษาความมั่นคงปลอดภัยเป็นหลัก (Stone, 2002) ทั้งนี้ กระบวนการออกแบบนโยบายที่ดีพึงอาศัยการปรึกษาหารือเป็นแกนหลักเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มองเห็นภาพรวมของสิ่งที่เกิดขึ้นจากต้นทางไปจนถึงปลายทางร่วมกัน (Boossabong & Fischer, 2022) ซึ่งในมิตินี้ TIPAD จะเน้นเป็นพิเศษ

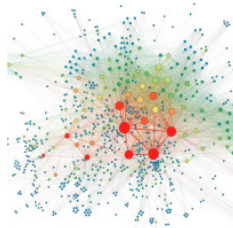
2.3 การคิดเชิงซับซ้อนเพื่อการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย (Complexity Thinking for policy analysis and design)

การคิดเชิงซับซ้อนเป็นการพยายามทำความเข้าใจและอธิบายถึงความซับซ้อนของระบบที่เป็นอยู่ โดยมีหน่วยการวิเคราะห์คือตัวของระบบความซับซ้อน (Complex system) (Eppel, 2017; Teisman & Klijn, 2008) ซึ่งการคิดเชิงซับซ้อนนี้กระทั้งให้ทวิเคราะห์และออกแบบนโยบายคิดแบบไม่เป็นเส้นตรง (Non-linearity) และมองให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของระบบ ผ่านการทำความเข้าใจกระบวนการก่อรูปก่อร่าง (Pattern formation) ของโครงสร้างของระบบที่มีลักษณะของการจัดการตนเอง (Self-organization) ในระดับหนึ่ง พร้อมทั้งมองให้เห็นความสลับซับซ้อนของความสัมพันธ์ภายในเครือข่ายที่มีการปรับตัวขึ้น (Emergent) ปรับตัว (Adaptive) และวิวัฒนพร้อม ๆ กัน (co-evolutionary) ไปได้ตลอดเวลา ก่อนที่จะตัดสินใจเชิงนโยบายในการรับมือกับปัญหาหนึ่ง ๆ ให้สอดคล้องกับความสลับซับซ้อนที่มีอยู่นั้น (Boulton, Allen & Bowman, 2015; Cairney, 2012; Geyer & Cairney, 2015; Morçöl, 2012)

Two different views of systems thinking



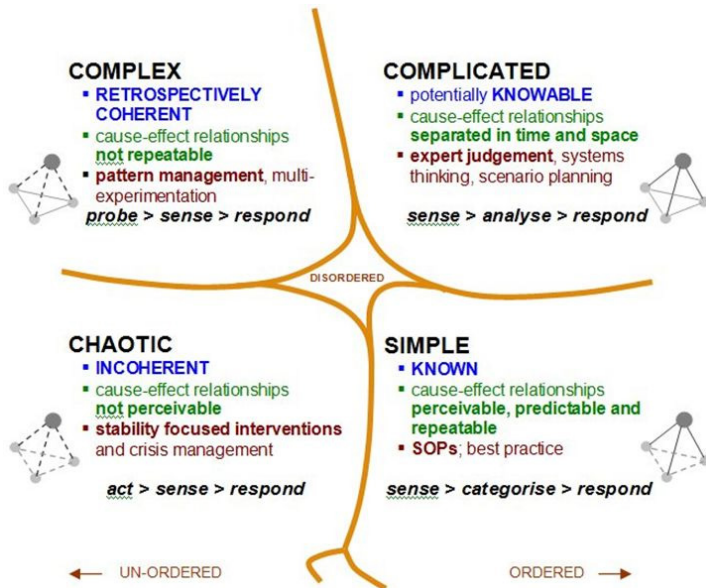
Mechanicle worldview -
prediction, certainty, control



Complexity worldview -
emergent, adaptive, co-evolutionary

ทั้งนี้ กรอบคิดสำหรับช่วยในการตัดสินใจที่นิยมใช้ร่วมกับการคิดเชิงซับซ้อน คือ “Cynefin Framework” ของ David Snowden (ดูตัวอย่างการนำไปใช้ใน Poocharoen, Straussman & Guinn, 2021; Poocharoen, Thiengburanathum & Lee, 2020; OECD, 2009; Patrick & Julia, 2017) ซึ่งมีการจำแนกระดับความซับซ้อนของปัญหาและวิธีการรับมือออกเป็น 4 ระดับ ดังต่อไปนี้

1) ปัญหาที่ตรงไปตรงมา (Simple, obvious problem) มีลักษณะสำคัญคือสามารถหาความสัมพันธ์ของเหตุและผลได้ชัดเจนจนพอจะคาดการณ์ได้ ซึ่งแนวทางรับมือที่เหมาะสมสามารถทำได้ด้วยการนำแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) ที่เคยมีมาปรับใช้ได้เลย



ที่มา: <https://agilefellow.com/2015/10/20/cynefin-decision-framework-and-agility/>

2) ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complicated problem) มีลักษณะสำคัญคือไม่สามารถหาความสัมพันธ์ของเหตุและผลได้ภายในทันทีทันใด (แต่ยังสามารถหาความสัมพันธ์ได้) ซึ่งแนวทางรับมือที่เหมาะสมสามารถทำได้ด้วยการอาศัยผู้เชี่ยวชาญร่วมกันวิเคราะห์ (Expert judgement) เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสม (Good practice) ในการรับมือต่อไป

3) ปัญหาที่มีความยุ่งเหยิง (Complex problem) มีลักษณะสำคัญคือแม้จะสามารถถอดความสัมพันธ์ของเหตุและผลได้ แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งอาจทำให้เส้นความสัมพันธ์นั้นเปลี่ยนไปได้ทุกเมื่อ หลายกรณีต้องรอให้เกิดเหตุก่อนจึงเห็นผลกระทบ ดังนั้น แนวทางรับมือที่เหมาะสมจึงต้องอาศัยการเชื่อมโยงความคิดและประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้อง (Sensing) โดยลองหารูปแบบ (Emerging pattern) และทดลองคลี่คลายปัญหาในลักษณะของการลองผิดลองถูกไปก่อน

4) ปัญหาที่มีความโกลาหล (Chaos problem) มีลักษณะสำคัญคือไม่สามารถหาความสัมพันธ์ของเหตุและผลได้ และเป็นปัญหาที่ยังไม่มีทางออกตายตัวมาก่อน ดังนั้น สิ่งที่ควรทำประการแรกเมื่อเกิดปัญหาดังกล่าวขึ้นคือใช้จินตนาการร่วมและรับมือไปก่อนเพื่อควบคุมหรือบรรเทาสถานการณ์ไม่ให้เลวร้ายลงกว่าเดิม จากนั้นจึงค่อยประเมินสถานการณ์แล้วปรับมาตรการต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้และปรับตัว โดยไม่คาดหวังว่าจะมีสูตรสำเร็จรูป

2.4 ความฉลาดทางอารมณ์ในการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย (Emotional Intelligence in policy analysis and design)

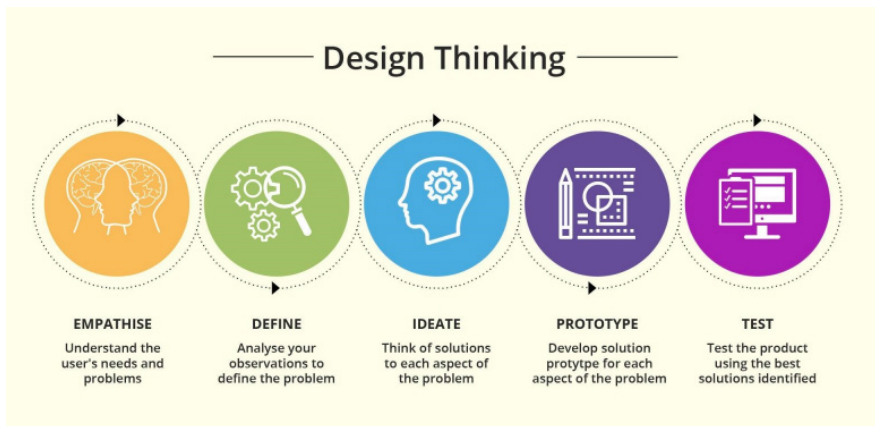
ความฉลาดทางอารมณ์หรือการรับรู้เชิงอารมณ์ความรู้สึกช่วยให้นักวิเคราะห์และออกแบบนโยบายสามารถทำความเข้าใจถึงรากของปัญหาที่ซ่อนอยู่ในระดับจิตใต้สำนึก (Unconsciousness) (Kahneman, 2011) โดยเริ่มจากการพัฒนาทักษะในการทำความเข้าใจและจัดการตนเอง (Self-awareness and management) ซึ่งเป็นทักษะในระดับบุคคล (Personal skills) สู่การพัฒนาทักษะในการเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นพิเศษร่วมกับทักษะในการคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เพื่อให้สามารถจินตนาการและทำความเข้าใจถึงอารมณ์ ความหวัง ความกลัว หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้คนในสังคม (Social awareness) อันเป็นทักษะทางสังคม (Social skills) ที่สำคัญสำหรับใช้ในการประกอบการตัดสินใจทางนโยบายที่ผนวกรวมทุกกลุ่มคน (inclusive) โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (Goleman, 1996; Morrell, 2010)



Acknowledgement: Qamaruzzaman for his ideas

2.5 การคิดเชิงออกแบบเพื่อการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย (Design thinking for policy analysis and design)

การคิดเชิงออกแบบเป็นกระบวนการคิดที่พยายามทำความเข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้ใช้งาน (User's needs) เพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขตามมุมมองของผู้ใช้งานหรือในกรอบนโยบายของผู้รับบริการสาธารณะ/กลุ่มเป้าหมายของนโยบาย โดยคุณลักษณะสำคัญของการคิดเชิงออกแบบ คือ การให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้ใช้งาน/ผู้รับบริการ/กลุ่มเป้าหมาย (User experience) การทดลองและปรับแต่ง (Experimentation and customization) การให้ความสำคัญกับกระบวนการปลายเปิด (Open-ended) และ การทำงานเชิงความร่วมมือ (Collaborative) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการคิดเชิงออกแบบนั้นให้ความสำคัญกับมนุษย์ (Human-centered design) เป็นอย่างยิ่ง (Lewis, McGann & Blomkamp, 2020)



ที่มา: Zbinden, M. D., & Rossetti, G. (2020)

ทั้งนี้ การคิดเชิงออกแบบประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนเบื้องต้น ได้แก่ 1) การเข้าถึงความต้องการและปัญหาของผู้ใช้งาน/ผู้รับบริการ/กลุ่มเป้าหมาย (Empathize) 2) การทำความเข้าใจตัวปัญหาที่ได้จากกรณีสังเกตและวิเคราะห์ (Define) 3) การระดมไอเดียของแนวทางแก้ไขปัญหา (Ideate) 4) การพัฒนาแนวทางการต้นแบบ (Prototype) ที่สามารถตอบโจทย์ตามความต้องการของเป้าหมาย และ 5) การทดลองดำเนินการ (Test) ก่อนที่จะสรุปบทเรียนเพื่อการขยายผลต่อไป ซึ่งจะเห็นว่าการคิดในลักษณะนี้เป็นฐานสำคัญของการพัฒนานวัตกรรม รวมไปถึงนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Mintrom & Luetjens, 2016; Mintrom & Thomas, 2018) ซึ่งถูกมุ่งเน้นโดย TIPAD

2.6 การคิดเชิงอนาคตเพื่อการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย (Futures thinking for policy analysis and design)

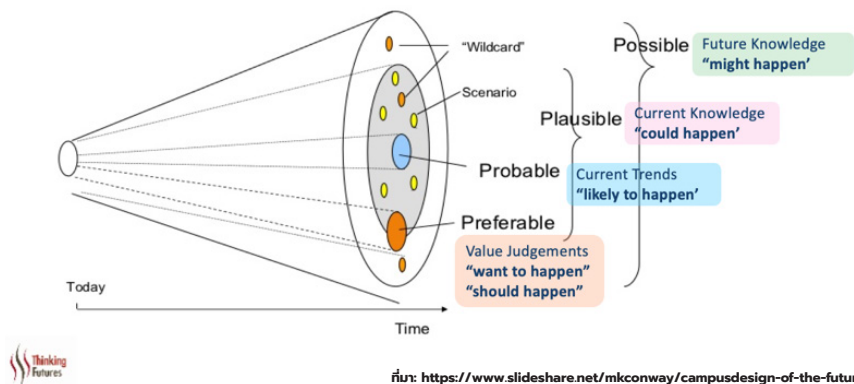
แม้ว่าการคิดเชิงอนาคตจะได้ถูกนำมาใช้ในทางนโยบายสาธารณะอย่างยาวนาน ทว่า ในการใช้แบบดั้งเดิม (traditional/ conventional foresight) การคิดเชิงอนาคตได้ถูกนำมาใช้เพื่อ ‘การคาดการณ์ (prediction or forecasting)’ ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (probable futures - likely to happen) โดยการวิเคราะห์จากสถิติและแนวโน้มต่าง ๆ ในปัจจุบัน (current trends) และพยายามคาดการณ์อนาคตอย่างแม่นยำ เพื่อที่จะช่วยให้สามารถจัดทำแผนและยุทธศาสตร์ในการรับมือกับความเสี่ยงและหลีกเลี่ยงกับอนาคตที่ไม่พึงปรารถนา ทั้งนี้โดยมีฐานคิดที่ว่าแนวโน้มและสถานการณ์ที่เป็นสภาพแวดล้อมทั้งจากอดีตและปัจจุบันจะยังคงค่อนข้างคงที่ การเปลี่ยนแปลงจึงจะเป็นแบบไม่ต่างจากเดิมนัก (incremental change) และอนาคตจึงเป็นแบบเส้นตรง ที่เรารู้ได้ สามารถคาดการณ์ได้ และควบคุมได้ (UNDP, 2018: 2022)

อย่างไรก็ตาม ศาสตร์ด้านการคิดเชิงอนาคตได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยที่แนวทางของการคิดเชิงอนาคต (foresight) และ อนาคตศาสตร์ (futures studies) ในแบบร่วมสมัยในปัจจุบันนั้น มุ่งให้ความสำคัญไปไกลกว่าเพียงการคาดการณ์อนาคต (foresight, not forecast) (Inayatullah, 2013; UNDP, 2018: 2022) ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นที่ประจักษ์ร่วมกันแล้วว่าโลกเผชิญกับประเด็นปัญหาที่สลับซับซ้อนมากขึ้น และเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น และความไม่แน่นอนสูง ดังนั้น การใช้ Foresight ในปัจจุบันจึงมุ่งสู่การเน้นการใช้ความรู้ที่หลากหลายเพื่อเปิดให้เห็นและทำความเข้าใจร่วมกันว่าอนาคตที่สามารถเกิดได้นั้นมีหลากหลายรูปแบบ (plausible futures – could happen) และยิ่งไปกว่านั้น ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการคิดเชิงอนาคตแบบมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือโดยนักรวมผู้คนจากมุมมอง ความเห็น และความรู้ที่หลากหลาย (participatory, deliberative and inclusive foresight) เพื่อร่วมนึกถึงอนาคตที่พึงปรารถนาาร่วมกัน (preferable future) บนฐานคิดที่เชื่อมั่นว่าอนาคตที่พึงปรารถนานั้นเป็นสิ่งที่สามารถสร้างร่วมกันได้และต้องสร้างร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ยิ่งไปกว่านั้น foresight ให้ความสำคัญกับแนวทางการมองอนาคตเชิงวิพากษ์ (critical futures approach) ในการพัฒนานโยบายสาธารณะ ที่ตั้งอยู่บนฐานคิดที่ว่า การที่ผู้คนจะสามารถมองเห็นและนึกถึงอนาคตรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นไปได้เช่นกัน (alternative futures) และสามารถจะคิดถึงและสร้างอนาคตที่พึงปรารถนาและอนาคตที่ควรจะเป็นได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ประเด็นนโยบายนั้น ๆ ที่ไปไกลกว่าเพียงการวิเคราะห์จากข้อมูล สถิติ สถานการณ์ปัจจุบันโดยผู้เชี่ยวชาญ ไปสู่การที่ผู้คนได้วิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกัน (unpack an issue at a deeper level) ถึงระบบที่และสภาพแวดล้อมสนับสนุนให้ประเด็นปัญหาทางนโยบายนั้นเกิดขึ้น และวิเคราะห์ลึกลงไปถึงระดับมุมมอง ฐานคิดที่อยู่เบื้องหลัง

โครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้ประเด็นปัญหานั้นคงอยู่ ไปจนถึงการวิเคราะห์ระดับลึกที่สุดคือ มายาคติหรือการเปรียบเทียบ ซึ่งเป็นได้ทั้งเรื่องเล่า ความเชื่อที่มีร่วมกันมายาวนานแบบไม่รู้ตัว กระทั่งกล่าวได้ว่า หากต้องการจินตนาการใหม่ (reimagine) เพื่อสร้างอนาคตทางเลือกและที่พึงปรารถนานั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดอย่างแท้จริงคือการเปลี่ยนเรื่องเล่าในระดับที่ลึกที่สุดนี้ใหม่และจินตนาการถึงการเปรียบเทียบใหม่ที่ควรจะเป็นเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (Inayatullah, 2013; UNDP, 2022)

Types of futures



บทที่

3

**เครื่องมือในการวิเคราะห์
และออกแบบนโยบาย
ในเชิงนวัตกรรมสำหรับ
ประเทศไทย**

เครื่องมือในการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายในเชิงนวัตกรรม สำหรับประเทศไทย ประกอบไปด้วย 12 เครื่องมือ ได้แก่

3.1

การวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็งหรือ
การวิเคราะห์แบบหลายลำดับชั้น
(Causal Layered Analysis: CLA)

3.2

การวิเคราะห์ความหวังและความกลัว
(Hope and fear analysis)

3.3

Persona

3.4

(Policy) Journey map

3.5

Empathy map

3.6

การคิดแบบสวมหมวก 6 ใบ
(Six thinking hats)

3.7

Futures triangle

3.8

Backcasting

3.9

เครื่องมือและกลไกการดำเนินนโยบาย
(Policy instruments and interventions)

3.10

การประเมินผลกระทบทางอารมณ์
(Emotional Impact Assessment)

3.11

ดัชนีชี้วัดคุณลักษณะความทั่วถึง
ความเป็นนวัตกรรมและความสามารถในการ
สร้างการเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบาย
(Inclusive, Innovative & Transformative
Policy Index: IIT Index)

3.12

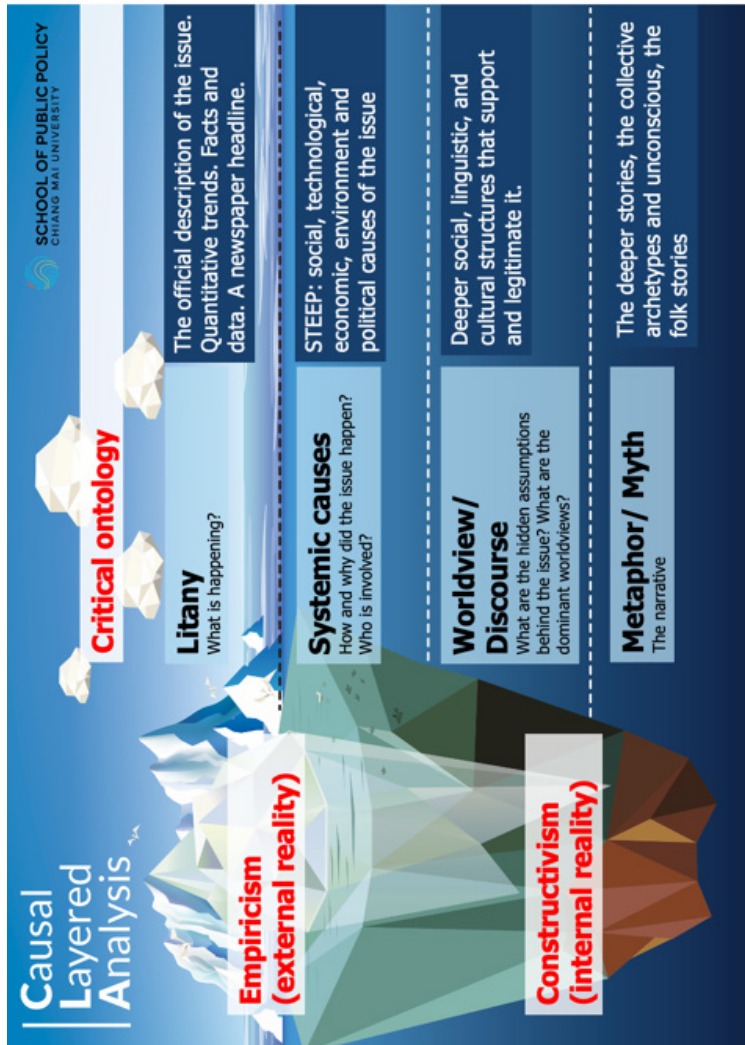
Feedback capture grid

3.1 การวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็งหรือการวิเคราะห์แบบหลายลำดับชั้น (Causal Layered Analysis: CLA)

การวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็งหรือการวิเคราะห์แบบหลายลำดับชั้น (Causal Layered Analysis: CLA) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อสำรวจถึงระดับเหตุปัจจัยเชิงลึก (Horizon Scanning) ในแต่ละลำดับชั้นที่พัฒนาขึ้นโดย Sohail Inayatullah (2013) นักอนาคตศาสตร์ชาวปากีสถาน-ออสเตรเลีย โดย CLA ประกอบไปด้วย 4 ลำดับชั้น ได้แก่



ทั้งนี้ TIPAD นำ CLA มาใช้เป็นแกนกลางของการวิเคราะห์ โดยมอง CLA ว่าเอื้อทั้งการคิดเชิงอนาคต (Future thinking) และการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinking) พร้อมทั้งขยายพลังในการวิเคราะห์ของ CLA นี้ออกไปครอบคลุมทั้งในการมองปัญหาและการมองทางออกเชิงนโยบาย จากมิติที่สังเกตเห็นได้ไปสู่มิติในเชิงระบบและโครงสร้าง มิติมุมมองหรือโลกทัศน์ทางสังคม และมิติจิตใจสำนึก



3.2 การวิเคราะห์ความหวังและความกลัว (Hope and fear analysis)

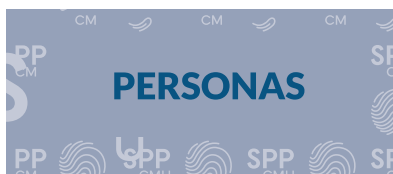


การวิเคราะห์ความหวังและความกลัวเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถอดรหัสปัญหาสาธารณะที่ลึกไปกว่าการวิเคราะห์ปัญหาเชิงเทคนิคจากมุมที่วัดได้อย่างเดียว โดยเอาผู้คนเป็นศูนย์กลางของการทำความเข้าใจประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา ซึ่งสามารถเชื่อมไปสู่ CLA และแยกความหวังและความกลัวออกเป็น 4 ลำดับชั้น ได้แก่

- 1) ความหวังและความกลัวภายนอกที่สามารถสัมผัสได้ เช่น กลัวที่จะถูกทำร้ายร่างกาย (ทางกายภาพ) หรือ การมีความหวังที่จะมีรายได้เพิ่มมากขึ้น
- 2) ความหวังและความกลัวในเชิงระบบและโครงสร้าง เช่น กลัวที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม หรือ การมีความหวังที่จะได้รับโอกาสอันเท่าเทียมกันในสังคม
- 3) ความหวังและความกลัวในระดับวัฒนธรรมหรือความเชื่อที่มาจากการสรรค์สร้างโดยสังคม (social construction) ที่ในที่สุดก็เข้าไปมีอิทธิพลต่อความคิดภายในของเรา เช่น กลัวการครอบงำโดยระบบอำนาจนิยม หรือ การมีความหวังที่จะเห็นประชาธิปไตยงอกงาม
- 4) ความหวังและความกลัวภายในจิตสำนึกซึ่งเชื่อมโยงกับกลไกทางจิตวิทยา เช่น ปมภายในจิตใจที่ก่อให้เกิดความกลัวในการถูกปฏิเสธ หรือ การมีความหวังที่จะได้รับการตอบสนองต่อความต้องการหรือประสบความสำเร็จดังใจที่ปรารถนา

3.3 Persona

Persona เป็นเครื่องมือสำคัญของการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) (Lewrick, Link & Leifer, 2020) โดยในทางนโยบาย การอาศัย Persona เป็นวิธีการที่จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่ไปไกลกว่าการเอาสถิติกว้าง ๆ มาคิดหรือเอามุมมองผู้นำหรือแม้แต่ต้นกวีวิเคราะห์นโยบายเองเป็นศูนย์กลาง โดยมุ่งไปสู่การทำความเข้าใจเรื่องราวและจุดเจ็บปวด (Pain-point) ของคนอื่น โดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลกระทบของนโยบายและผู้เสียเปรียบในสังคม โดยพิจารณาทั้งข้อมูลทั่วไป ข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลัง ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ แรงจูงใจในการใช้ชีวิต ตลอดจนเสียงสะท้อนต่าง ๆ

[illegible]

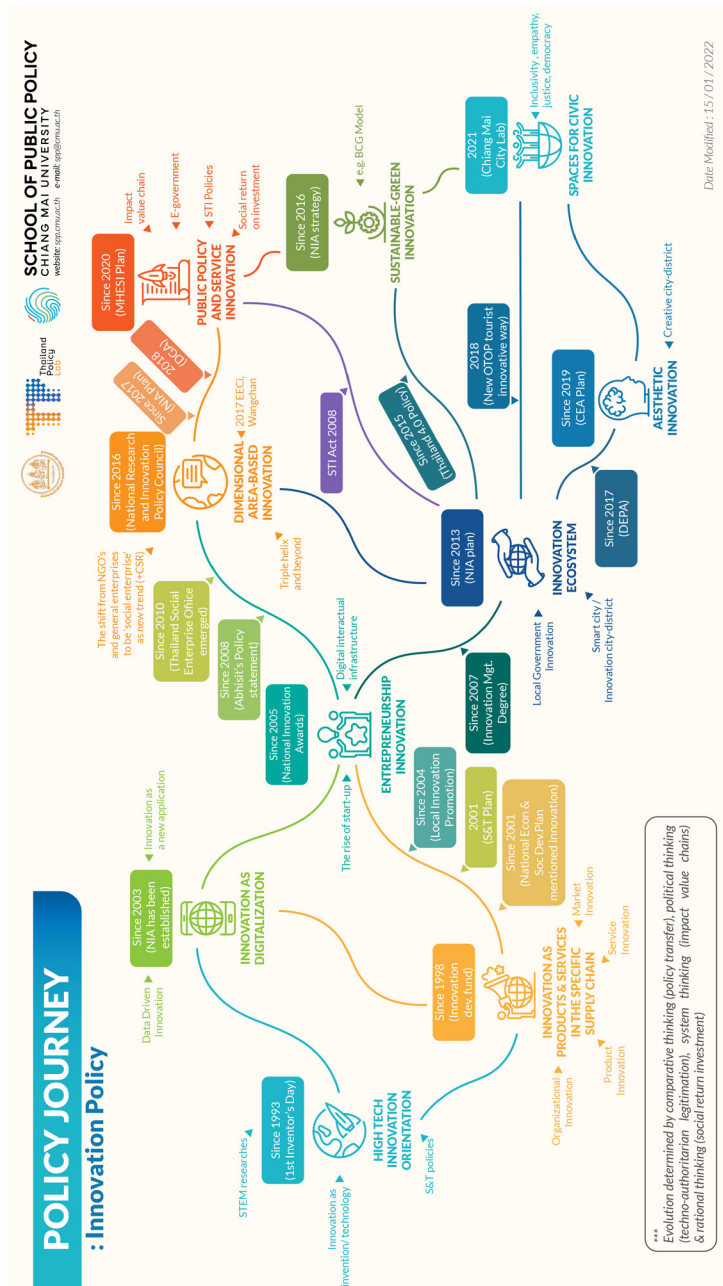
3.4 (Policy) Journey map

โดยทั่วไป Journey map เป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกับ Persona โดยเน้นไปที่เส้นทางการเดินทางของผู้ใช้/ ผู้รับบริการ/ กลุ่มเป้าหมายที่เชื่อมกับการให้บริการหรือกิจกรรมเชิงนโยบายในแต่ละช่วง เพื่อเข้าใจจุดเจ็บปวด (Pain-points) ที่เฉพาะเจาะจง ทั้งในเชิงของข้อเท็จจริงของสถานการณ์ที่เผชิญและความรู้สึกนึกคิด (Lewrick, Link & Leifer, 2020) ดังตัวอย่าง Journey map ของผู้รับบัตรสวัสดิการแห่งรัฐด้านล่างนี้

Start →	Registration →		Verification →		Benefits Provision	
Stages:	1. Inspire and inform	2. Engage and register	3. Verify and feedback	4. Approve and handover	5. Get products and services	6. End or complain
Positive Experience		😊			😊	😊
Neutral Experience	😐		😐	😐	😐	
Negative Experience		😞			😞	😞
Pain Points:	Unsure about eligibility / Not knowing the right info / Asked to apply without knowing / Illiterate / Delay of info	Too crowded at banks / no time to explain / fraud by officials / fraud by citizens	Distrust in the verification process / Perceived unfairness due to inclusion error / Appeal process not empathetic	-	Prices at blue flag high / limited products / training irrelevant to needs - business development, tools / costly to attend training / no info about LPG / no info about think should help the really poor	Not knowing next steps / worried about gov budget /
Improvement:	Give clear information using a variety of channels / put effort to find extremely poor	Make self-registration possible / online channels / put manpower effort to help the uneducated poor / use community-based targeting	Better verification process needed / disincentive for fraud / use proxy-mean tested score / design disincentive for non poor by coordinating with social security scheme / empathetic and transparent appeal process	Should have clear date/time for card pick up at bank / delivery via post	Should open up to other stores / Need to re-design and organize the training courses / consider separating training all together and expanding to cover other assistance like mental health check-up, child care, long-term care (i.e. cash plus) / target training for dynamic poor	Better program design and communication from start to end to everyone / design boundaries to program - graduation criteria

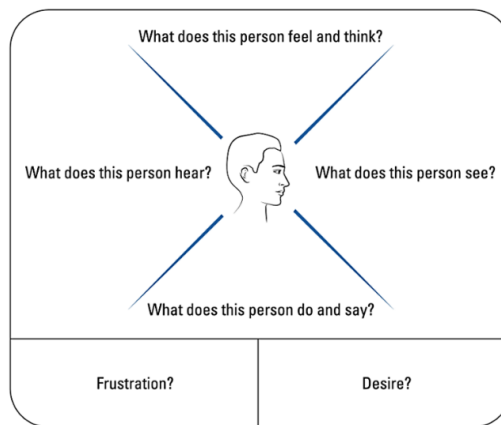
ที่มา: Insom Formative Evaluation of the Welfare Card Policy in Thailand โดยสถาบันนโยบายสาธารณะมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2020)

ส่วน Policy journey map คือเครื่องมือที่ช่วยทำให้สามารถทำความเข้าใจ พัฒนาการของนโยบายหนึ่ง ๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เช่น การอาศัยซอฟต์แวร์อย่าง NVivo และ MAXQDA ในการวิเคราะห์เอกสารนโยบายและสร้างเส้นทางของพัฒนาการอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ สามารถวิเคราะห์ Policy journey map คู่กับการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigms shift) เพื่อเข้าใจการปรับเปลี่ยนทางของนโยบายในเส้นทางพัฒนาการตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ด้วยการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของกลไกการบริหารจัดการในแต่ละระดับ (multi-layered governance) ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงภายในระบบนโยบาย (policy systems)



3.5 Empathy map

Empathy map เป็นเครื่องมือที่ใช้ร่วมกับ Persona เพื่อช่วยให้สามารถทำความเข้าใจ พฤติกรรม ความคิด ความต้องการ มุมมอง หรือแม้แต่อารมณ์ความรู้สึกของผู้ใช้/ ผู้รับบริการ/ กลุ่ม เป้าหมายของนโยบายที่ลึกมากยิ่งขึ้น อันจะทำให้สามารถวิเคราะห์และออกแบบผลิตภัณฑ์/ บริการ/ นโยบายได้อย่างตอบโจทย์ (Lewrick, Link & Leifer, 2020; Stickdon, et. al., 2018) โดยพิจารณา 4 ด้าน ประกอบด้วย



ที่มา: Muller-Roterberg, C. (2020)

- 1 ในแต่ละวันที่ต้องเผชิญสิ่งต่าง ๆ พวกเขาคิดและรู้สึกอะไร
(What does this person feel and think?)
- 2 ในแต่ละวันที่ต้องเผชิญสิ่งต่าง ๆ พวกเขาได้ยินอะไรหรือมีเสียงอะไรกระทบอยู่ในหู
(What does this person hear?)
- 3 ในแต่ละวันที่ต้องเผชิญสิ่งต่าง ๆ พวกเขาอาจจะต้องพบเห็นอะไร
(what does this person see?)
- 4 ในแต่ละวันที่ต้องเผชิญสิ่งต่าง ๆ พวกเขาอาจจะพูดและทำอะไร
(What does this person do and say?)

3.6 การคิดแบบสวมหมวก 6 ใบ (Six thinking hats)

การคิดแบบสวมหมวก 6 ใบ ถูกพัฒนาขึ้นโดย Edward de Bono (2010) โดยเป็นกรอบคิดที่ช่วยสกัดมุมมองและจัดระเบียบความคิดให้ครอบคลุมรอบด้านเพื่อให้มีไอเดียต่าง ๆ จอกเงยขึ้นได้มากยิ่งขึ้น ประกอบไปด้วยหมวก 6 ใบ ได้แก่



1

หมวกคิดเป็นฐานของข้อเท็จจริง (Facts)

กล่าวคือ การคิดบนฐานของข้อมูล หลักฐาน ข้อเท็จจริงต่าง ๆ โดยเป็นกลางต่อความเสี่ยง (risk neutral)

2



3

หมวกคิดเชิงบวก (Positiveness) กล่าวคือ

การคิดโดยคำนึงถึงข้อดี โอกาสและความเป็นไปได้ โดยมีความกล้าได้กล้าเสีย (risk lover)

หมวกคิดโดยใช้ความรู้สึก (Emotions)

กล่าวคือ การคิดโดยใช้อารมณ์ ความรู้สึก หรือแม้แต่สัญชาตญาณบนฐานของการคิดถึงสิ่งที่ควรจะต้องทำ (the right thing to do)

ทั้งนี้ เครื่องมือนี้นถูกนำมาใช้ร่วมกับฐานการวิเคราะห์นโยบายที่ได้นำเสนอไปแล้ว กล่าวคือ การเน้นความรู้จากการร่วมสร้าง (co-production of knowledge) ซึ่งให้ความสำคัญกับทั้งความรู้เชิงเทคนิค ความรู้เชิงปทัสถาน และความรู้เชิงอารมณ์ความรู้สึก



4

หัววกคิดคำนึงถึงความเสี่ยง (Hazard) กล่าวคือ การคิดโดยคำนึงถึงเงื่อนไข ข้อบกพร่อง อุปสรรค ข้อจำกัดหรือผลกระทบเชิงลบที่สามารถเกิดขึ้นได้ (risk averse)

5

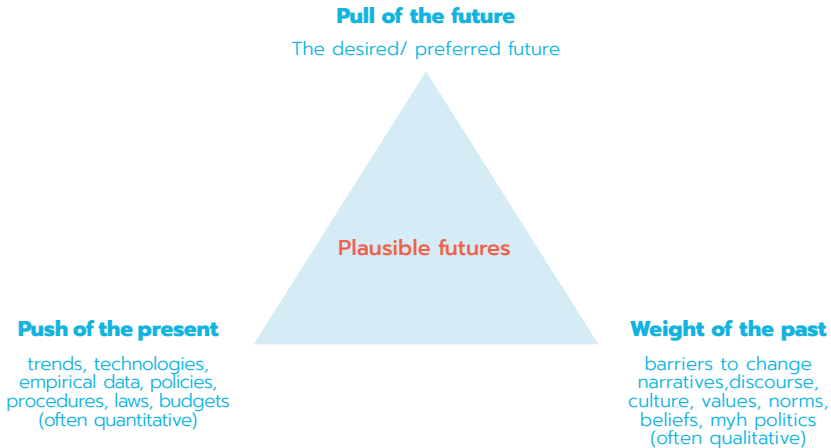
หัววกคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) กล่าวคือ การพยายามคิดนอกกรอบเพื่อมองหาหนทางใหม่



6

หัววกการคำนึงถึงการจัดการ (Managing) กล่าวคือ การคิดโดยคำนึงถึงภาพรวมและทิศทาง/กระแสโลก ตลอดจนพยายามจัดระบบ/ออกแบบขั้นตอน/ กระบวนการต่าง ๆ (เช่น ต้องทำอะไรบ้าง 1, 2, 3, 4...)

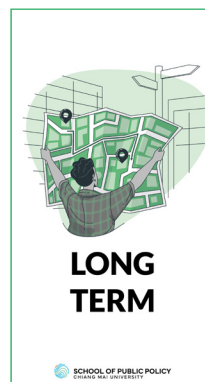
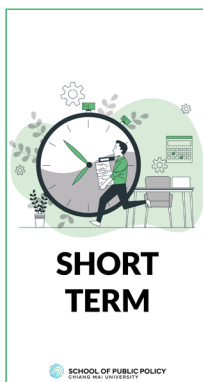
3.7 Futures triangle



Futures triangle เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทำความเข้าใจได้ชัดเจนและละเอียดขึ้นถึงการที่จะไปถึงอนาคตที่อยากให้เกิดขึ้นหรือที่พึงปรารถนา ทั้งนี้โดยการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่าง 3 มิติที่ส่งอิทธิพลต่ออนาคต ได้แก่ Pull of the future: แรงดึงดูดแห่งอนาคต ซึ่งหมายถึงภาพอนาคตที่พึงปรารถนา หรือต้องการจะไปให้ถึง Push of the present: แรงผลักดันจากปัจจุบัน หมายถึง ปัจจัยที่จะช่วยผลักดันให้ไปสู่อนาคตที่ปรารถนานั้น ซึ่งมักเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ อาทิ แนวโน้ม สถิติ งบประมาณ เทคโนโลยีระเบียบและกฎหมาย เป็นต้น และ Weight of the past: แรงจูงใจจากอดีต หรือ ปัจจัยเหนี่ยวรั้ง ชัดขวางการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ถึงปรารถนา ซึ่งมักเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ อาทิ เรื่องเล่า วาทกรรม วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ มายาคติ และการเมือง เป็นต้น (Inayatullah, 2008)

ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 3 มิติดังกล่าวบนอกจากจะช่วยให้ระบุและเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออนาคตที่พึงปรารถนา เพื่อเป็นข้อมูลที่น่าไปใช้ออกแบบกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการต่อไปว่าจะต้องทำอะไรและอย่างไรเพื่อใช้ประโยชน์จากปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันและเพื่อจัดการกับปัจจัยที่เป็นตัวฉุดรั้งต่าง ๆ นั้น เพื่อที่จะทำให้ไปสู่อนาคตที่ถึงปรารถนาที่กำหนดไว้ร่วมกันไว้ได้แล้วนั้น ยังช่วยให้สามารถกำหนดอนาคตทางเลือก (plausible futures) ในกรณีที่เราวิเคราะห์แล้วพบว่าอนาคตที่ถึงปรารถนานั้นยังเป็นไปได้ในอีกหลายรูปแบบ และอาจเป็นไปได้ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

TIPAD

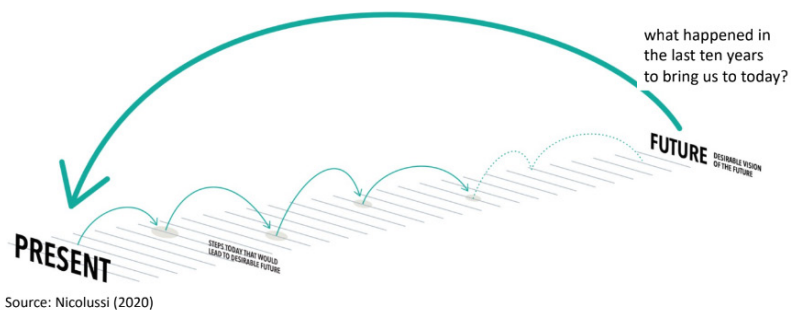


3.8 Backcasting

Backcasting เป็นเครื่องมือสำหรับสร้างและไปสู่อนาคตที่พึงปรารถนา (preferred future) โดยใช้วิธีคิดสำคัญคือการจินตนาการถึงภาพความสำเร็จของอนาคตที่พึงปรารถนาไว้และใช้วิธีทำงานย้อนกลับจากจุดที่สำเร็จแล้วนั้น ว่าแต่ละ steps มีอะไรเกิดขึ้นบ้างที่พาเราไปถึงจุดนั้น ดังนั้น ผลลัพธ์ของการใช้ backcasting คือ การที่ผู้เข้าร่วมได้คำนึงและระบุถึง ขั้นตอน (steps) การปฏิบัติการ (actions) หรือแม้แต่ เหตุการณ์ (events) ที่ต้องเกิดขึ้นเพื่อที่จะทำให้อนาคตที่พึงปรารถนานั้นสำเร็จ (Inayatullah, 2008)

Backcasting จึงช่วยให้ตัวแสดงในประเด็นนโยบายเข้าใจและกำหนดร่วมกันได้ว่าต้องทำอะไร ต้องมีนโยบายและโครงการเกิดขึ้นในวันนี้ ซึ่งเป็นวิธีคิดและวิธีการในการเชื่อมโยงภาพอนาคตที่ต้องการกับแนวทางในการขับเคลื่อนทั้งในระยะสั้น (Short term) ระยะกลาง (Medium term) และระยะยาว (Long term) ไปสู่อนาคตนั้นด้วยวิธีการมองในทิศทางย้อนกลับ

จุดเน้นสำคัญของ Backcasting คือ การที่ผู้เข้าร่วม ภาว และผู้เกี่ยวข้องในประเด็นนโยบายได้เข้าร่วมเพื่อระบุว่าจะทำอะไร และต้องทำอะไรเพื่อให้อนาคตที่ปรารถนานั้นบรรลุ นอกจากนี้ การคิดแบบ backcasting ยังช่วยลดความกลัว ความกังวลไม่มั่นใจที่จะบรรลุถึงเป้าหมายอนาคต เนื่องจากไม่ได้คิดโดยเริ่มจากศูนย์แล้วก้าวไปข้างหน้า ทว่า เริ่มจากภาพความสำเร็จที่ชัดเจนและเป็นเครื่องมือที่ช่วยฉายภาพให้เห็นกลยุทธ์ที่เครือข่าย ตัวแสดงที่เกี่ยวข้องในประเด็นนโยบายได้ดำเนินการทั้งบทบาทของตนเอง ในลักษณะความร่วมมือ ร่วมกันตลอดเส้นทางนั้น



3.9 เครื่องมือและกลไกการดำเนินนโยบาย (Policy instruments and interventions)

เครื่องมือนโยบาย (Policy instruments) และกลไกการดำเนินนโยบาย (Policy interventions) หรือในอีกมุมหนึ่งคือมาตรการต่าง ๆ ที่สามารถเลือกใช้ได้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยการพิจารณาเครื่องมือและกลไกการดำเนินนโยบายนับเป็นจุดตัดที่ชัดเจนระหว่างการวิเคราะห์นโยบาย (Policy analysis) กับการออกแบบนโยบาย (Policy design) โดยเครื่องมือนโยบาย สามารถจัดประเภทได้เป็น 4 เครื่องมือหลักที่เรียกว่า NATO กล่าวคือ การอาศัยข้อมูลและการสื่อสาร (Nodality), การอาศัยการควบคุมและสั่งการ (Authority), การอาศัยการจูงใจ (Treasure) และการอาศัยการยกระดับศักยภาพขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนนโยบาย (Organization) ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้เชื่อมโยงกับกลไกการดำเนินนโยบาย 3 ลักษณะหลัก ประกอบด้วย 1) การดำเนินการโดยกลไกรัฐ (Public interventions) 2) การดำเนินการโดยกลไกนอกภาครัฐ (Non-public interventions) และ 3) การดำเนินการโดยอาศัยความร่วมมือ (Collaborative interventions) อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ประมวลมาจาก Howlett, 2019; Peters & Fontaine, 2022)

1

การดำเนินการ
โดยกลไกรัฐ
Public interventions

- การอาศัยมาตรการทางกฎหมายและการใช้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ (Law and regulation)
- การอาศัยมาตรการทางภาษีและรายจ่ายภาครัฐ (Public spending and taxation)
- การอาศัยการแจกสิ่งของหรือให้บริการสาธารณะต่าง ๆ (Direct provision)
- การอาศัยการเน้นให้ข้อมูลและชี้แนะ (Information provision/Inducement)
- การอาศัยการปฏิรูปหน่วยงานที่ขับเคลื่อนนโยบาย (Institutional reform)
- การอาศัยการจูงใจทางเศรษฐกิจ (Economic incentives)
- การอาศัยรัฐวิสาหกิจหรือองค์กรในลักษณะบริษัทของรัฐ (State enterprises)
- การอาศัยการใช้สัญลักษณ์มาช่วยสื่อสารสังคม (Symbols)
- การอาศัยการปรับเปลี่ยนโลกทัศน์ผ่านการเล่าเรื่องแบบใหม่ (Shifting narratives)
- การอาศัยการสร้างมุมมองใหม่ๆ (Branding)
- การอาศัยการกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยไม่บังคับ (Nudging)

2

การดำเนินการ
โดยกลไกนอกภาครัฐ
Non-public interventions

- การอาศัยกลไกตลาดและบทบาทของภาคเอกชน (Market)
- การอาศัยกลไกคณะกรรมการที่ปรึกษาหารือ (Advisory commissions)
- การอาศัยกลไกชุมชน (Community)
- การอาศัยกลไกอาสาสมัครต่าง ๆ (Voluntary organizations)
- การอาศัยภูมิคุ้มกันระดับครัวเรือน (Family)

3

การดำเนินการ
โดยอาศัยความร่วมมือ
Collaborative
interventions

- การอาศัยการระดมความช่วยเหลือสาธารณะ (Crowdsourcing) ซึ่งเน้นไปที่การแสวงหาทรัพยากร (inputs)
- การอาศัยการออกแบบร่วมกัน (Co-design) ซึ่งเน้นไปที่ระยะการวางแผน
- การอาศัยการผลิตหรือสร้างสรรค์ร่วมกัน (Co-production) ซึ่งเน้นไปที่ขั้นตอนการดำเนินการ
- การอาศัยการบริหารจัดการร่วมกัน (Co-management/co-governance) ซึ่งเน้นทั้งกระบวนการ รวมถึงการสร้างระบบรองรับเพื่อให้เกิดความยั่งยืน

3.10 การประเมินผลกระทบทางอารมณ์ (Emotional Impact Assessment)

การประเมินผลกระทบมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจ การประเมินผลกระทบทางสังคม การประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม (รวมถึงการประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์) และการประเมินผลกระทบทางสุขภาพ ซึ่งในสังคมสมัยใหม่ นโยบายที่ดีต้องอ่อนไหว (sensitive) ต่อความรู้สึกสาธารณะด้วย (social moods) ดังนั้น การประเมินผลกระทบทางอารมณ์จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยสะท้อนถึงอารมณ์ความรู้สึกของผู้คนต่อนโยบาย โดยมีฐานคิดที่สำคัญคือระดับของอารมณ์ความรู้สึกเป็นระดับของการกวาดรวมการใช้ใจประเมินผลกระทบในมิติต่าง ๆ ที่กล่าวถึงก่อนหน้านั้นของผู้คนในสังคม อันมี emotional guidelines (ต่อยอดจาก Stickdorn, et. al., 2018; Uebernickel, et. al., 2020) ให้อย่างนี้

น่าประทับใจ (Impressive)	ครอบคลุม (Comprehensive)	มีคุณค่า (Valuable)	เป็นประโยชน์ (Beneficial)	สำคัญอย่างมาก (Vital)	ช่วยเหลือได้ (Helpful)
ตอบโจทย์ (Relevant)	แน่นอน (Sure)	น่าสนใจ (Appealing)	เป็นนวัตกรรม (Innovative)	เป็นตามที่คาดหวัง (Anticipated)	รวดเร็วฉับพลัน (Swift)
น่าพอใจ (Satisfactorily)	แหวกแนว (Unconventionally)	ประหยัดเวลา (Time-saving)	ไม่คลุมเครือ (Unambiguous)	คาดเดาได้ (Predictable)	ปลุกใจ (Stimulant)
รู้สึกสบายใจ (Comfortable)	มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	มีความเป็นมืออาชีพ (Professional)	ยืดหยุ่น (Flexible)	ทันสมัย (Modern)	ง่ายต่อการนำไปใช้ (Easy to use)
เข้าใจง่าย (Simple)	สนุกสนาน (Fun)	ยากจะหาอะไรมาเทียบ (Exceptional)	ใหม่ (New)	มีเมตตา (Kind)	วางใจได้ (Trustworthy)
อาศัยสัญชาตญาณ (Intuitive)	เป็นเรื่องส่วนตัว (Personal)	ดูธรรมดาไป (Ordinary)	เอาไปปรับจริงได้ยาก (Difficult to apply)	อาศัยพลังงานมาก (Demanding)	กินเวลานาน (Time-consuming)
ไม่ตอบโจทย์ (Not relevant)	ไม่คงเส้นคงวา (Inconsistent)	ไม่มีคุณค่าพอ (Not valuable)	คร่ำครึ (Old)	รู้สึกขัดข้องใจ (Frustrating)	น่ากังวล (Worry)
ยุ่งยาก (Difficult)	ทำให้เครียด (Stressful)	ยุ่งเหยิง (Disheveling)	หนักแน่น (Solid)	น่าเกรง (Thrilling)	สร้างความตระหนักตกใจ (Intimidating)
ซับซ้อน (Complex)	ไม่เป็นที่ต้องการ (Unwanted)	ต้องใช้ความพยายาม (Laborious)	เชื่องช้า (Slow)	น่าเบื่อ (Boring)	ไม่ดึงดูด (Unattractive)
ไม่เป็นมืออาชีพ (Unprofessional)					

3.11 ดัชนีชี้วัดคุณลักษณะความทั่วถึง ความเป็นนวัตกรรม และความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางดำเนินนโยบาย (Inclusive, Innovative & Transformative Policy Index: IIT Index)

IIT Index เป็นดัชนีชี้วัดทั้งข้อเสนอโยบายนำไปขับเคลื่อนและนโยบายที่นำไปขับเคลื่อนแล้ว โดยเน้นกรองว่านโยบายหนึ่ง ๆ มีความทั่วถึง (inclusive) ความเป็นนวัตกรรม (innovative) และความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง (transformative) ของนโยบายสาธารณะมากน้อยเพียงใด โดยเป็นการชี้วัดอย่างง่ายผ่านการสอบถามมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากนโยบาย ด้วยคะแนนเต็ม 15 คะแนน อันมีรายละเอียดดังนี้

1

ความทั่วถึง
(Inclusive)

5 คะแนน

ความทั่วถึง (Inclusive) เป็นการพิจารณาว่านโยบายนั้น ๆ กีดกัน นับรวม หรือทั่วถึงเพียงใด โดย (1) จะได้ 1 คะแนน หากมีการกีดกัน (2) จะได้ 2 คะแนน หากมีโลกทัศน์ที่ไม่กีดกัน (3) จะได้ 3 คะแนน หากเกิดผลลัพธ์ที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (4) จะได้ 4 คะแนน หากนอกจากเกิดผลลัพธ์ที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังแล้วยังสร้างกระบวนการที่ทั่วถึง และ (5) จะได้ 5 คะแนน หากนอกจากเกิดผลลัพธ์ที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังและสร้างกระบวนการที่ทั่วถึงแล้วยังมุ่งพัฒนาโครงสร้างที่นับรวมด้วย

2

ความเป็น
นวัตกรรม
(Innovative)

5 คะแนน

ความเป็นนวัตกรรม (Innovative) เป็นการพิจารณาว่านโยบายนั้น ๆ แยกย่อยกับที่ คิดลอกมา หรือมีการปรับใช้สิ่งใหม่ โดย (1) จะได้ 1 คะแนน หากทำซ้ำแบบที่ตามมา (2) จะได้ 2 คะแนน หากลอกเลียนแบบมา (3) จะได้ 3 คะแนน หากนำของที่อื่นมาใช้โดยมีการปรับให้เหมาะสม (4) จะได้ 4 คะแนน หากเป็นการทดลองสิ่งใหม่ โดยยังเป็นการศึกษาความเป็นไปได้หรืออยู่ในระดับบอกข้ออยู่ และ (5) จะได้ 5 คะแนน หากปรับใช้สิ่งใหม่หลังจากศึกษาความเป็นไปได้แล้ว

3

ความสามารถในการ
สร้างการเปลี่ยนแปลง
(Transformative)

5 คะแนน

ความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformative) เป็นการพิจารณาว่านโยบายนั้น ๆ มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงขนาดไหน โดย (1) จะได้ 1 คะแนน หากติดอยู่กับอดีต (2) จะได้ 2 คะแนน หากรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (ปัญหาในมือ) (3) จะได้ 3 คะแนน หากพยายามมุ่งสู่อนาคต แต่ยังติดอยู่กับ “used future” (4) จะได้ 4 คะแนน หากตระหนักถึงอนาคตของคนรุ่นเรา และ (5) จะได้ 5 คะแนน หากนอกจากตระหนักถึงอนาคตของคนรุ่นเราแล้วยังมุ่งสู่อนาคตอันสดใสของคนรุ่นถัดไปด้วย

3.12 Feedback capture grid

ในการนำมาใช้ในมุมมองของการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย Feedback capture grid เป็นเครื่องมืออย่างง่ายที่ช่วยรวบรวมเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของนโยบายเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงนโยบายและกระบวนการนโยบายให้เชื่อมโยงกับความคาดหวังมากยิ่งขึ้น โดยประกอบไปด้วย 4 คำถามหลัก ได้แก่ (ต่อยอดจาก Uebernickel, et. al., 2020)

I like	สิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของนโยบายชื่นชอบคืออะไร ? Things you like or find remarkable
I wish	สิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของนโยบายอยากให้พัฒนาเพิ่มเติมคืออะไร ? Constructive criticism
Questions	ข้อสงสัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของนโยบาย ? Questions that have arisen from the experience
Ideas	ไอเดียใหม่ ๆ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของนโยบายอยากแลกเปลี่ยน ? Ideas that have arisen from the experience or presentation



บทที่

4

**กระบวนการวิเคราะห์
และออกแบบนโยบาย
ในเชิงนวัตกรรมสำหรับ
ประเทศไทย**

กระบวนการคิดวิเคราะห์และออกแบบนโยบายในเชิงนวัตกรรมสำหรับประเทศไทย

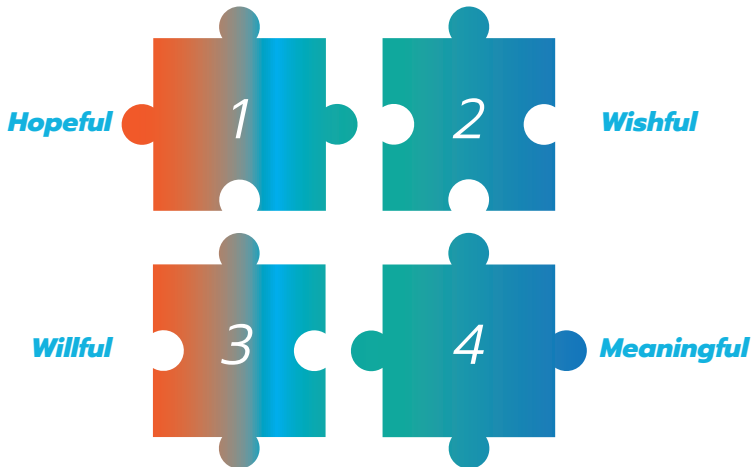
TIPAD มีมุมมองต่อธรรมชาตินโยบายสาธารณะที่แตกต่างออกไปจากการมองในเชิงวงจรนโยบาย (policy cycle) กล่าวคือ ไม่ได้มองว่านโยบายเคลื่อนตัวเป็นขั้นเป็นตอนต่อเนื่องกันไป (linear flow) หากแต่มองว่านโยบายเป็นเหมือนจิ๊กซอว์จำนวน 4 ชิ้นที่ต้องต่อเข้าด้วยกัน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

จิ๊กซอว์ชิ้นแรก:

จากมองปัญหาในมือไปสู่การมองหาความหวัง ที่สังคมต้องการให้ถึง

จิ๊กซอว์ชิ้นที่สอง:

แสวงหาทางเลือกเชิงนโยบายที่ผลักความหวังไปสู่ความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง



จิ๊กซอว์ชิ้นที่สาม:

กำหนดรายละเอียดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริง

จิ๊กซอว์ชิ้นที่สี่:

สร้างการเรียนรู้ทางนโยบาย

ทั้งนี้ จิ๊กซอว์แต่ละชิ้นต้องการการผสมผสานเครื่องมือทางนโยบายต่าง ๆ โดยมีภูเขาน้ำแข็งหรือการวิเคราะห์แบบหลายลำดับชั้น (Causal Layered Analysis: CLA) เป็นเครื่องมือหลักที่วางไว้เป็นแกนกลางในการวิเคราะห์ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว เนื่องจาก เครื่องมือนี้ให้มุมมองที่ครอบคลุมทั้งในการวิเคราะห์ปัญหาและทางออกเชิงนโยบาย โดยเริ่มจากการมองจากภายนอก (external determinants) ไปสู่การมองจากภายใน (internal determinants)

การนำ TIPAD ไปขับเคลื่อนต้องการ 9 กิจกรรมหลัก ได้แก่

ส่วนที่ 1

1

แนะนำ TIPAD Framework

2

ปรับมุมมองจากการระบุปัญหาในเนื้อหาสู่การระบุความหวังและความกลัว
ของ 'ผู้เข้าร่วม' โดยอาศัย Hope and Fear Analysis

3

ขยับจากการถอดรหัสความหวังและความกลัวของเราสู่ความหวังและความกลัวของ 'ผู้คนในสังคม'
(โดยเฉพาะผู้ที่เสียเปรียบ) โดยอาศัย Personas Journey Map และ Empathy Map

ส่วนที่ 2

4

หาทางออกด้วยการระดมไอเดียทางนโยบายผ่านการคิดแบบ
สวมหมวกหลายใบ โดยอาศัย Six Thinking Hats

5

วิเคราะห์ปัจจัยหนุนเสริมและเหนี่ยวรั้ง (push and weight) ของไอเดียนโยบาย
ที่ถูกจัดกลุ่ม/หมวดหมู่ตามความเชื่อมโยง โดยอาศัย Futures Triangle

6

คิดทางเลือกนโยบายที่เป็นรูปธรรม โดยอาศัย Backcasting

ส่วนที่ 3

7

วางแผนการขับเคลื่อน โดยอาศัย Policy Instruments and Interventions

ส่วนที่ 4

8

สร้างการเรียนรู้ทางนโยบาย (Policy Learning) โดยอาศัยการประเมินผลกระทบทางอารมณ์ (Emotional
Impact Assessment) และ Inclusive, Innovative & Transformative (IIT) Policy Index

9

สะท้อนบทเรียนจากการใช้ TIPAD Framework ทั้งกระบวนการ

อย่างไรก็ดี ผู้ใช้ TIPAD Framework ควรทำความเข้าใจตั้งแต่ต้นว่า **เครื่องมือต่างๆ ที่ผสมผสานเข้ามาใน TIPAD ไม่ได้เป็น “กล่อง” ในการจำกัดการคิด หากแต่เป็น “ตัวกรอง” ความคิดที่มีเป้าหมายเพื่อช่วยให้คิดได้ลึกและกว้างที่สุดมากเท่าที่จะเป็นไปได้**

โดยในส่วนถัดไปจะกล่าวถึงหลักการสำคัญ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ข้อควรพิจารณาที่สำคัญ และคำอธิบายเพิ่มเติมของแต่ละกิจกรรมตามลำดับต่อไปนี้

ส่วนที่ 1

ขยับจากมองปัญหาในมือไปสู่การมองหาความหวังที่สังคมต้องการไปให้ถึง (Reframing problem identification)

1.1 การระบุความหวังและความกลัว ของ ‘ผู้เข้าร่วม’



คำชี้แจง:

ให้ผู้เข้าร่วมระบุความหวังและความกลัว/ความวิตกกังวลของตนเอง โดยเขียนลงในโพสต์อิทอีกแล้วติดลงไปในแต่ละระดับชั้นของภูเขาน้ำแข็ง (แผ่น canvas) จากนั้นแลกเปลี่ยนกับผู้เข้าร่วมคนอื่นเพื่อเรียนรู้ความหวังและความกลัวที่มีร่วมกัน

เครื่องมือ

การวิเคราะห์แบบหลายลำดับชั้น (Causal layered analysis: CLA) + การวิเคราะห์ความหวังและความกลัว (Hope and fear analysis)

หลักการสำคัญ

ทุกคน (ทั้งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ และไม่ใช่อุเชี่ยวชาญ) สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการระบุปัญหาได้ (การอุดช่องว่างของการวิเคราะห์ปัญหาเชิงเทคนิคอย่างเดียว ซึ่งไม่เพียงพอ)

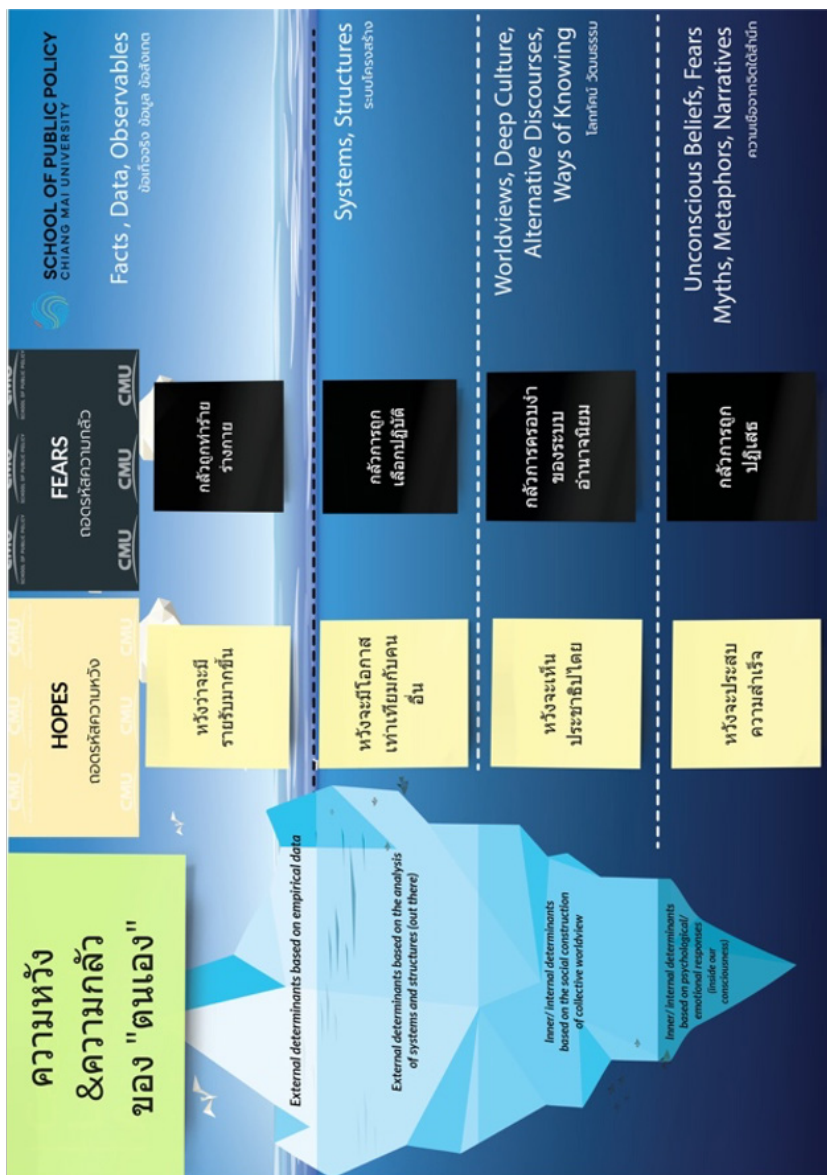
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

สามารถระบุความหวังและความกลัวพื้นฐานที่ทุกคนมีร่วมกัน (มุมมองใหม่ในการมองปัญหาเชิงนโยบาย)

ข้อควรพิจารณาที่สำคัญ

ถอดรหัสความหวังและความกลัวในแต่ละลำดับชั้นของ CLA (จากภายนอกไปสู่ภายในจากตื้นไปลึก)

ตัวอย่าง:



12 การขยับจากการถอดรหัสความหวังและความกลัวของเราสู่ความหวังและความกลัวของ ‘ผู้คนในสังคม’ (โดยเฉพาะผู้ที่เสียเปรียบ)



คำชี้แจง:

ให้ผู้เข้าร่วมถอดรหัสชีวิตของกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากนโยบายหรือผู้ที่เสียเปรียบในสังคม จากการพิจารณา Persona/ Journey map ของพวกเขาเหล่านั้น แล้วตอบคำถามสำคัญใน Empathy map ก่อนที่จะวิเคราะห์ความหวังและความกลัวของพวกเขาโดยเชื่อมโยงกับแต่ละระดับชั้นของภูเขาน้ำแข็ง (เขียนลงในโพสต์อิทแล้วติดลงไปในแผ่น canvas)

เครื่องมือ

การวิเคราะห์แบบหลายลำดับขั้น + การวิเคราะห์ความหวังและความกลัว + Persona/ Journey map + Empathy map

หลักการสำคัญ

ขยับจากการระบุความหวังและความกลัวพื้นฐานที่ทุกคนมีร่วมกัน ไปสู่การระบุความหวังและความกลัวของผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากนโยบายหรือผู้ที่เสียเปรียบในสังคม (ผู้ด้อยโอกาส/กลุ่มเปราะบางในสังคม)

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

สามารถระบุความหวังและความกลัวของกลุ่มผู้ด้อยโอกาส/กลุ่มเปราะบางในประเด็นนโยบายนั้น ๆ ได้

ข้อควรพิจารณาที่สำคัญ

การระบุ (ถอดรหัส) ความหวังและความกลัวของกลุ่มผู้ด้อยโอกาส/กลุ่มเปราะบางในแต่ละลำดับขั้นของ CLA โดยอาศัย Personas และ Journey map

คำอธิบายเพิ่มเติม:

ทำการถอดรหัสความหวังและความกลัวเช่นเดียวกับกิจกรรมที่ 1.1 แต่ให้ขยับจากการถอดรหัสตนเอง ไปสู่กลุ่มผู้ด้อยโอกาส/กลุ่มเปราะบางในสังคม โดยให้ความสำคัญกับทั้งข้อเท็จจริง (Fact) และความรู้สึก (Feeling)

ตัวอย่างการใช้ Persona:



คำแก้ว
ลุงทศคลองแป๋งที่มีใจ
อยากพัฒนาชุมชน

เพศ: ชาย อายุ: 65 ปี
สถานะ: ดิกรอนครัว
อาชีพ: รับจ้างทั่วไป
ระดับการศึกษา: ประถมศึกษาปีที่ 6
ที่อยู่ปัจจุบัน: ตำบลแปด อำเภอเมืองเชียงใหม่
สนใจ: อยู่ในพื้นที่พัฒนาทางสังคม การเปลี่ยนแปลงของพื้นที่

Empathetic Policy Design

City Innovation Policy






ภูมิหลัง

ที่ผ่านมาลุงคำแก้วได้รับการแนะนำจากทางภาครัฐผ่านโครงการย่อย ๆ ต่าง ๆ สำหรับการติดตั้งอุปกรณ์เพื่อแก้ปัญหาบ้านเสีย แต่โครงการเหล่านี้ขาดความต่อเนื่อง พอตอนจะให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้ามาแนะนำก็มักได้ข้อสรุปว่า โครงการนี้สิ้นสุดไปแล้ว บางโครงการคิดว่า เป็นประโยชน์แต่ก็มีปัญหาที่ไม่รู้ว่าจะให้ใครมาช่วยแก้ไข ในขณะที่ตนเองมีแนวคิดและการทดลองปฏิบัติด้วยตัวเองอยู่บ้าง คือ การนำบ้านน้ำด้วย “ถังบำบัดน้ำเสีย 3 ชั้นลอย” โดยนับว่าประสบความสำเร็จกับผู้มาเยี่ยมชมบ้านซึ่งมีครอบครัวหนึ่ง ซึ่งนับได้ว่าดีต่อบ้านจากเพื่อน อย่างไรก็ตาม ตนเองไม่แน่ใจว่า จะนำไปขยายผลกับคนอื่นอีกหรือไม่ก็คิดว่าสิ่งนี้ถูกมองว่ายังไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องไม่ได้บริบทมาตรฐานทำให้ถูกดูแลคนที่ไม่เป็นนวัตกรรม

ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ

ลุงคำแก้วรักท้องถิ่นอยากให้อาชีพของชุมชนดีขึ้น โดยเชื่อว่าการพัฒนาบ้านเป็นสิ่งที่ต้องต่อเนื่องถึงจะเกิดความยั่งยืน อีกทั้ง บ้านเป็นที่จะต้อง เป็นการระเบิดจากภายใน นั่นคือ ชุมชนลุกขึ้นมาแก้ปัญหาของตัวเองเป็นหลัก โดยไม่เน้นพึ่งพาภายนอกมากเกินไป โดยการแก้ปัญหาที่ดีจะต้อง อาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น จะต้องเรียบง่าย เข้าใจได้ง่าย และเป็นมิตรต่อคนในชุมชน

แรงจูงใจในการใช้ชีวิต

ลุงคำแก้วอยากเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบ้านเกิด โดยที่ผ่านมามักจะให้ความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ในพื้นที่ร่วมกับ ภาครัฐอื่น ๆ อย่างเต็มที่ถึงเสีย แต่ในขณะที่ยาก คนก็ยังต้องทำมาหาเลี้ยงครอบครัว ที่สนใจเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นพิเศษเพราะอยากให้ ลูก เติบโตมาในสภาพแวดล้อมที่ดี ตนอยากส่งมอบอนาคตที่ดีให้ลูก ๆ

เสียสละกับ

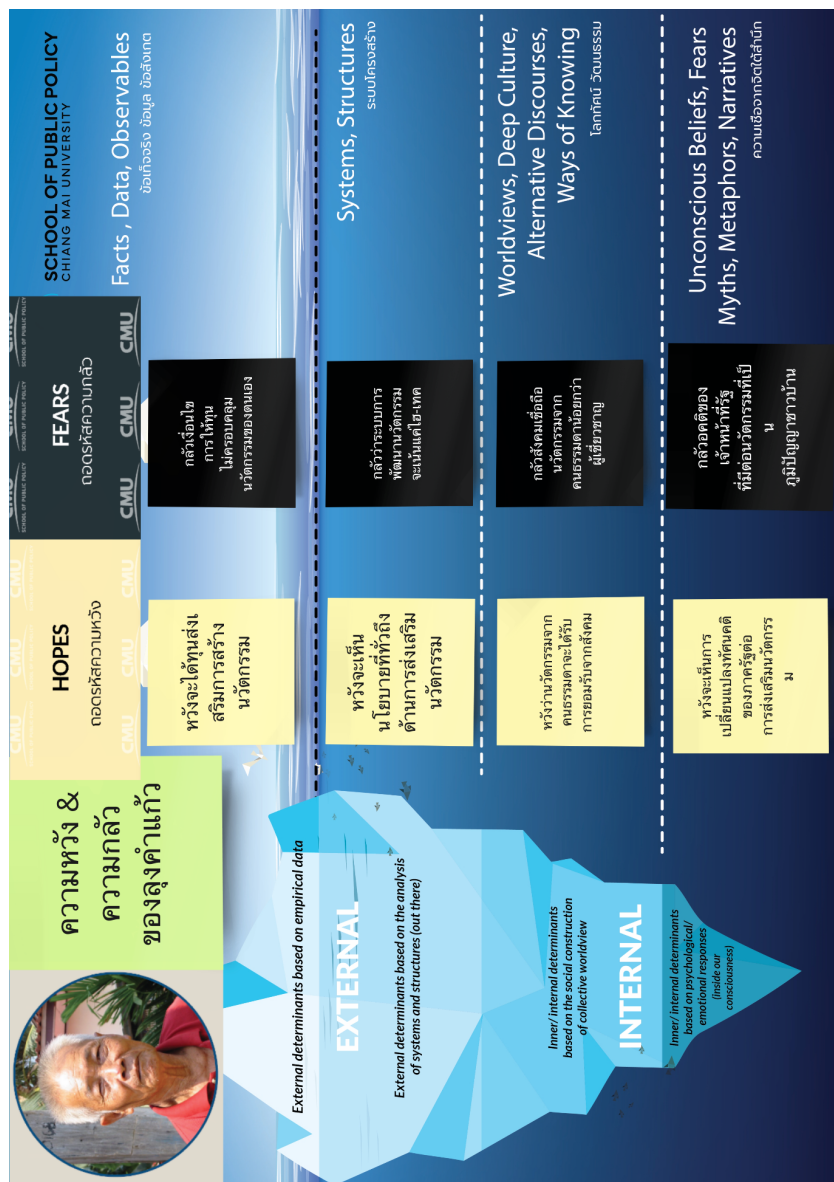
ที่ผ่านมาการพัฒนาบ้านเมืองเราก่อนข้างที่จะฉาบฉวย เน้นระเบิดจากภายนอก เราคนที่ไม่ค่อยเข้าใจปัญหาของพื้นที่อย่างแท้จริงเข้ามา ะโนะโนะ ๆ ก็เน้น hi-tech ไปหมด ถึงเวลาชาวบ้านเอาไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ เพราะคนภายนอกคิดไม่ถึงอุปสรรคด้าน ติดตามล หรือความช่วยเหลือ เมื่อเกิดข้อสงสัย ส่วนคนที่อยากจะทำอะไรดี ๆ อย่างเอาบ้านน้ำด้วย 3 ชั้นออกมาใช้ ก็มักถูกดูแคลน ھرว่าเป็นคนภูมิปัญญาชาวบ้าน อีกก็ไม่ได้มีทุนสนับสนุนในการขยายผล ถ้าจะไปลงทุนเองเพื่อเอาไปแจกคนอื่น ๆ ก็คงไม่ไหว เราเองก็ต้องเสียหามาครอบครุ กับเอาหัวออกไป วัน ๆ เหมื่อยกับ

ตัวอย่างการใช้ Empathy map:



 What does this person see?	 What does this person do and say?	 What does this person feel and think?	 What does this person hear?
นวัตกรรมที่รัฐสนับสนุน มีแค่ของไฮเทค ที่พวกการศึกษาดีเท่านั้น ถึงจะได้รับโอกาส	มีเครื่องบำบัดแบบบ้านๆ แต่ใช้มานานแล้ว ได้ผลดี อยากบอกให้รัฐเข้ามาสั่ง เสริมให้บ้านอื่นได้ใช้ตลอด จะได้สะดวก	เราเป็นคนไม่มีการศึกษา แต่ภูมิปัญญาชาวบ้านไม่มี ใครเห็นคุณค่า ทั้งที่ลงทุนเสียกว่า	ของลุงไม่มีมาตรฐาน ไม่เป็นไปตาม หลักวิชาการ ส่วนลุงก็ไม่เข้าใจ

ตัวอย่าง:



ส่วนที่ 2

แสวงหาทางเลือกเชิงนโยบายที่ผลึกความหวังไปสู่ความ
ปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง (Finding policy solutions)2.1 การหาทางออกด้วยการระดมไอเดียทางนโยบาย
ผ่านการคิดแบบสวมหมวกหลายใบ

คำชี้แจง:

ให้ผู้เข้าร่วมระดมไอเดียทางนโยบายผ่านการคิดแบบสวมหมวกหลายใบโดยเขียนไอเดียลงในโพสต์อิทแล้วติดลงไปในแต่ละระดับชั้นของภูเขาน้ำแข็ง (แผ่น canvas)

เครื่องมือ

การวิเคราะห์แบบหลายลำดับชั้น + การคิดแบบสวมหมวก 6 ใบ (Six thinking hats)

หลักการสำคัญ

ทางเลือกเชิงนโยบายควรถูกพัฒนาขึ้นจากวิธีการคิดและชุดเหตุผลที่แตกต่างหลากหลาย (modes of thinking/ rationality) โดยมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความหวัง (build up hope) และจัดการกับความกลัวของผู้คน (cope with fear)

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ไอเดียทางนโยบาย

ข้อควรพิจารณาที่สำคัญ

ระดมไอเดียทางนโยบายโดยเชื่อมกับลำดับชั้นต่าง ๆ ของ CLA ผ่านการคิดทั้งจากมุม “สิ่งที่ (ในเชิงเทคนิค) สามารถทำได้” (what technically we can do) และมุม “สิ่งที่ควรจะต้องทำ” (what is the right thing to do) เพื่อสร้างความหวังและจัดการกับความกลัวของผู้คนในสังคม

ตัวอย่าง:



2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยหนุนเสริมและเหนี่ยวนำของโอเดียนโยบายที่ถูกรัง กลุ่ม/หมวดหมู่ตามความเชื่อมโยง



คำชี้แจง:

ให้ผู้เข้าร่วมจัดกลุ่ม/หมวดหมู่ของโอเดียนโยบายตามความเชื่อมโยง แล้ววิเคราะห์ปัจจัยหนุนเสริมและเหนี่ยวนำหากต้องการนำโอเดียนโยบายเหล่านั้นไปขับเคลื่อนให้บรรลุผลตามที่ต้องการ โดยพยายามเชื่อมโยงปัจจัยหนุนเสริมและเหนี่ยวนำกับการรอบการวิเคราะห์ของแต่ละระดับชั้นของภูเขาน้ำแข็ง

เครื่องมือ

การวิเคราะห์แบบหลายลำดับขั้น + Future triangle

หลักการสำคัญ

ทางเลือกเชิงนโยบายที่ดีควรมองไปที่อนาคต (future-oriented) มากกว่าโทษหาหรือวนเวียนอยู่กับอดีต

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

โอเดียทางนโยบายที่ผ่านการพิจารณาปัจจัยผลักดันและปัจจัยเหนี่ยวนำอย่างถี่ถ้วน

ข้อควรพิจารณาที่สำคัญ

การพยายามคิดเจาะลึกเกี่ยวกับปัจจัยหนุนเสริมและ ปัจจัยเหนี่ยวนำของแต่ละโอเดียทางนโยบายอิงตามลำดับขั้นต่าง ๆ ของ CLA โดยมองว่าไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้เพียงแค่คำว่าบางเรื่องต้องอาศัยเวลา

คำอธิบายเพิ่มเติม:

ใช้ทางออกเชิงนโยบายเป็นตัวแกนของภาพอนาคตที่ต้องการจะไปให้ถึง (Pull) จากนั้นจึงทำการกวาดหาสัญญาณที่แน่ชัด (clear signal) ของปัจจัยหนุนเสริมจากปัจจุบัน (Push) และปัจจัยเหนี่ยวนำจากอดีต (Weight)

ตัวอย่าง:



2.3 การคิดทางเลือกนโยบายที่เป็นรูปธรรม



คำชี้แจง:

ให้ผู้เข้าร่วมปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันออกแบบนโยบายโดยพิจารณาว่าจะต้องขับเคลื่อนอะไรบ้าง จากระยะยาวมาสู่ระยะกลางและระยะสั้น โดยพยายามเชื่อมโยงการวิเคราะห์เข้ากับแต่ละระดับชั้นของภูเขาน้ำแข็ง

เครื่องมือ

การวิเคราะห์แบบหลายลำดับชั้น + การฉายภาพอนาคตย้อนกลับ ((Human) Backcasting)

หลักการสำคัญ

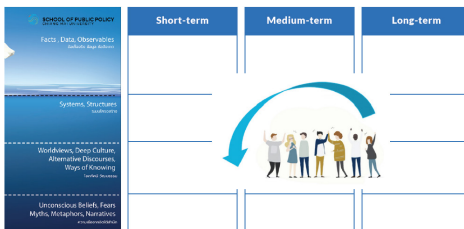
ทางออกเชิงนโยบาย (ยุทธศาสตร์) หนึ่ง ๆ ต้องการมาตรการหรือการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงในกรอบระยะเวลาที่ต่างกัน (เพื่อจัดการกับปัจจัยเหนี่ยวยิ่งต่าง ๆ ที่มี)

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ทางเลือกนโยบายที่เป็นรูปธรรม (ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ไปจนถึงระดับโครงการ)

ข้อควรพิจารณาที่สำคัญ

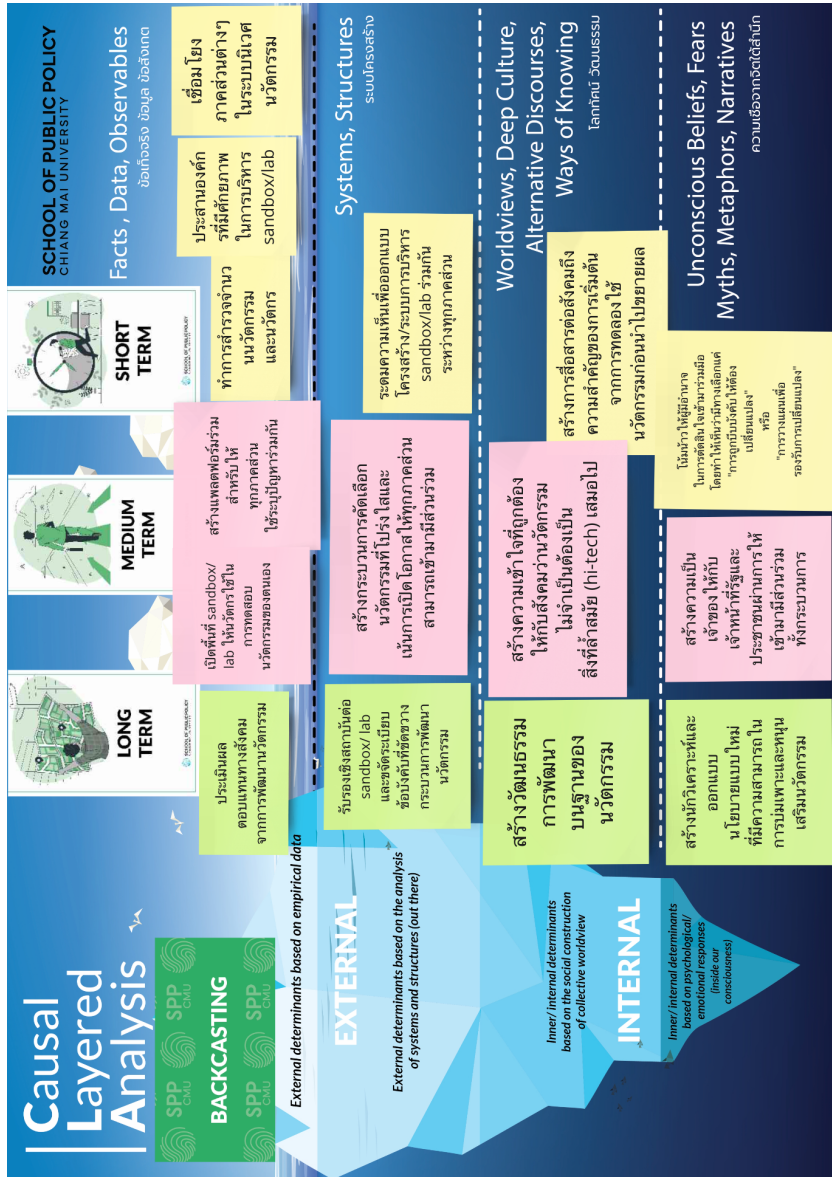
การพยายามสร้างพันธสัญญาให้กับตัวแสดงนโยบายต่าง ๆ ให้เกิดการผูกพันในการนำข้อเสนอต่าง ๆ ไปดำเนินการ



คำอธิบายเพิ่มเติม:

พยายามคิดคำนึงถึงแนวทางที่สามารถรับมือกับปัจจัยเหนี่ยวยิ่งในแต่ละลำดับชั้นของ CLA โดยพยายามใช้ประโยชน์จากปัจจัยหนุนเสริมที่มี

ตัวอย่าง:



ส่วนที่ 3

กำหนดรายละเอียดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริง
(Planning towards action)

3.1 การวางแผนการขับเคลื่อน



คำชี้แจง:

ให้ผู้เข้าร่วมปรึกษาหารือกันว่าจะใช้เครื่องมือนโยบาย และกลไกการขับเคลื่อนนโยบายอย่างไร เพื่อให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้จริง โดยพยายาม เชื่อมโยงกับแต่ละระดับชั้นของภูเขาน้ำแข็ง

เครื่องมือ

การวิเคราะห์แบบหลายลำดับชั้น + Policy Instruments/ Interventions

หลักการสำคัญ

ในการออกแบบนโยบาย เราต้องวางแผนล่วงหน้าในการขยับจากปัญหา ไปสู่ทางออก ไปสู่การดำเนินการเพื่อให้เกิดผล

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

เปลี่ยนมุมมองวิธีการตั้งคำถามจาก “ต้องทำอะไร” เป็น “ต้องทำอะไร”

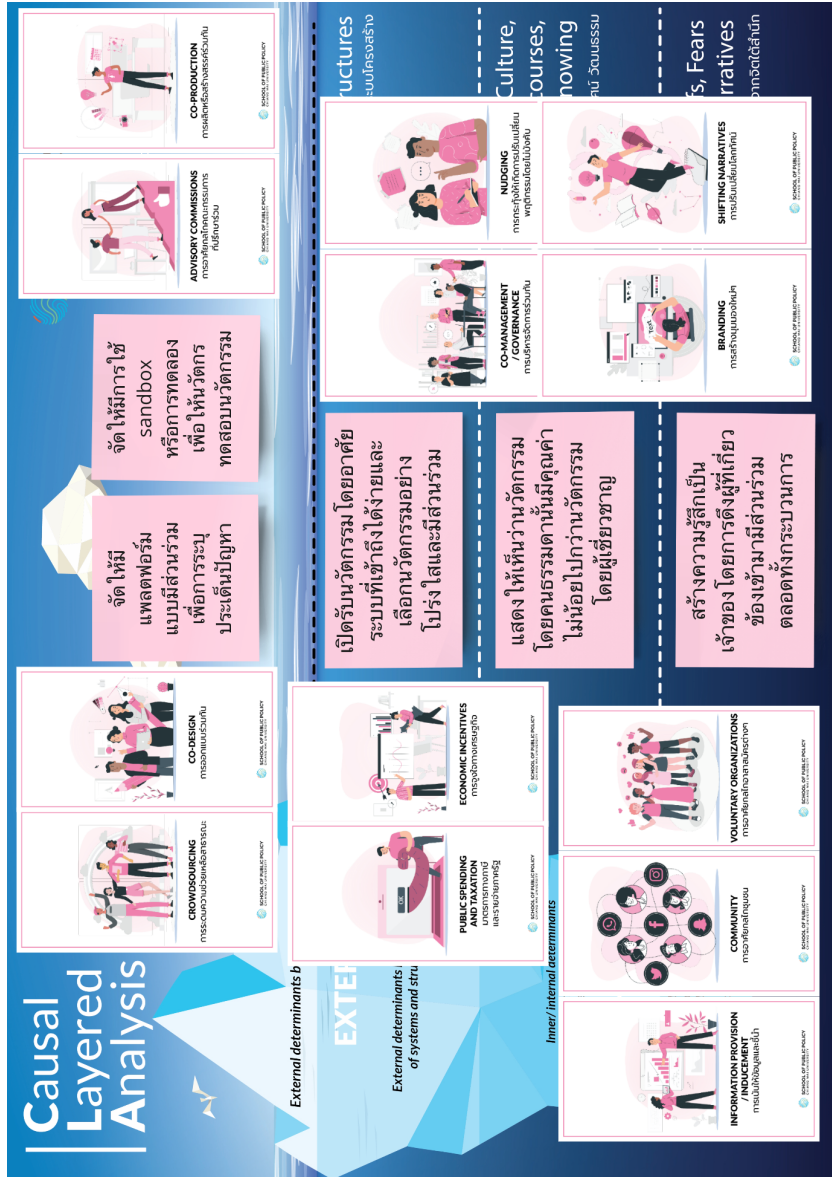
ข้อควรพิจารณาที่สำคัญ

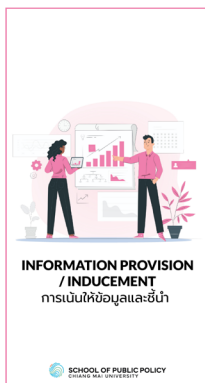
คำนึงถึงการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยอิงลำดับชั้นต่าง ๆ ของ CLA

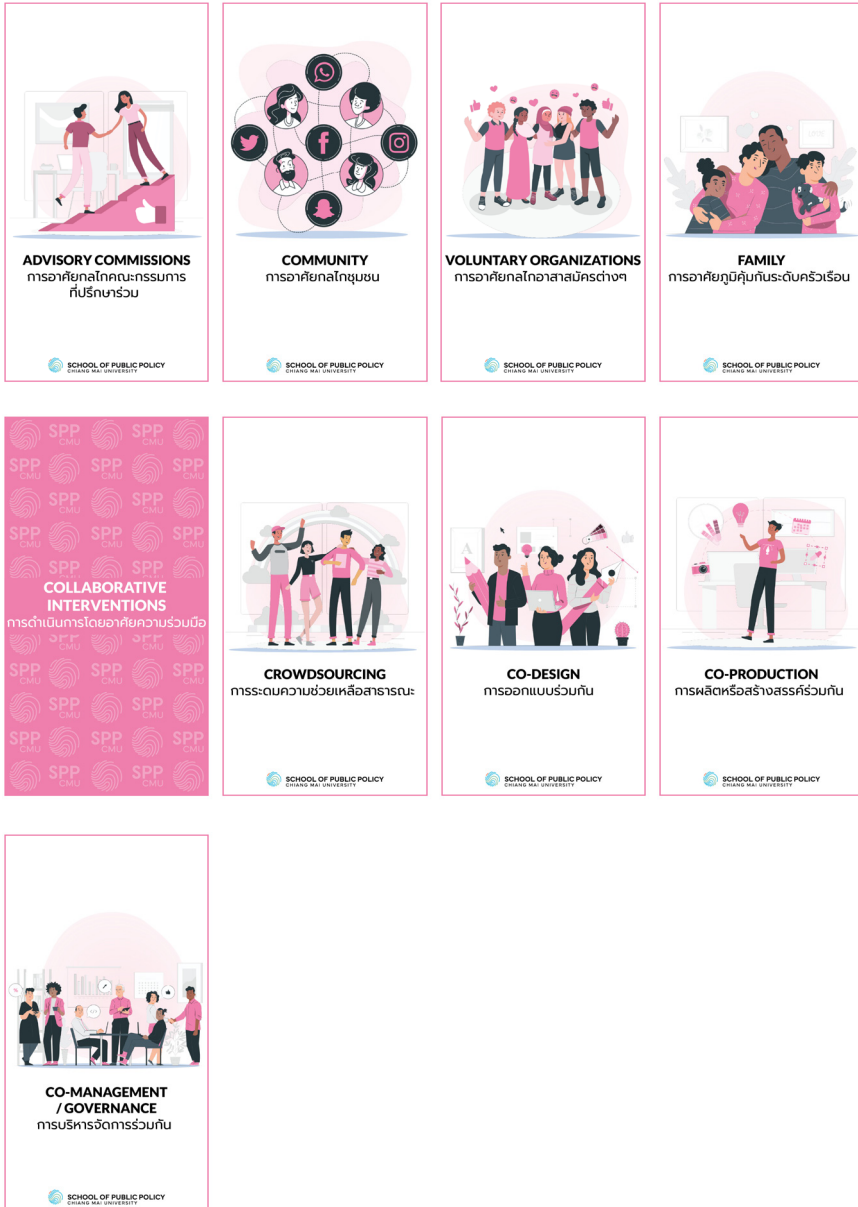
คำอธิบายเพิ่มเติม:

เลือกสิ่งที่จะต้องทำจากกิจกรรมที่ 2.3 แล้วนำมาตั้งคำถามที่เคลื่อนจากทำอะไร ไปสู่ ทำอย่างไร

ตัวอย่าง:







ส่วนที่ 4

สร้างการเรียนรู้ทางนโยบาย
(Policy learning)

4.1 การสร้างการเรียนรู้ทางนโยบาย



คำชี้แจง:

ให้ผู้เข้าร่วมประเมินข้อเสนอทางนโยบายทั้งของกลุ่มตัวเองและของกลุ่มอื่น ๆ โดยใช้การประเมินผลกระทบทางอารมณ์ (ใช้การ์ดช่วย) และดัชนีชี้วัดความทั่วถึง ความเป็นนวัตกรรม และความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย หรือ IIT Policy Index

เครื่องมือ

การประเมินผลกระทบทางอารมณ์ (Emotional Impact Assessment) + Inclusive, Innovative & Transformative (IIT) Policy Index

หลักการสำคัญ

เพื่อสะท้อนบทเรียนจากกระบวนการทั้งหมด

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

(1) รับรู้อารมณ์ความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้อง (social mood) และ (2) ผลการประเมินตนเองจากข้อเสนอนโยบาย ในมิติความทั่วถึง (Inclusive) ความเป็นนวัตกรรม (Innovative) และความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformative)

ข้อควรพิจารณาที่สำคัญ

ใช้ความรู้สึกเป็นตัวนำในการประเมิน โดยให้ความสำคัญกับ “อนาคตที่ยั่งยืนอย่างเป็นธรรม” (Just sustainable future) มากกว่าการพิจารณาแต่ความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ ตลอดจนการส่งเสริมเสรีภาพในการเลือก (freedom of choice) ไม่น้อยไปกว่าความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย

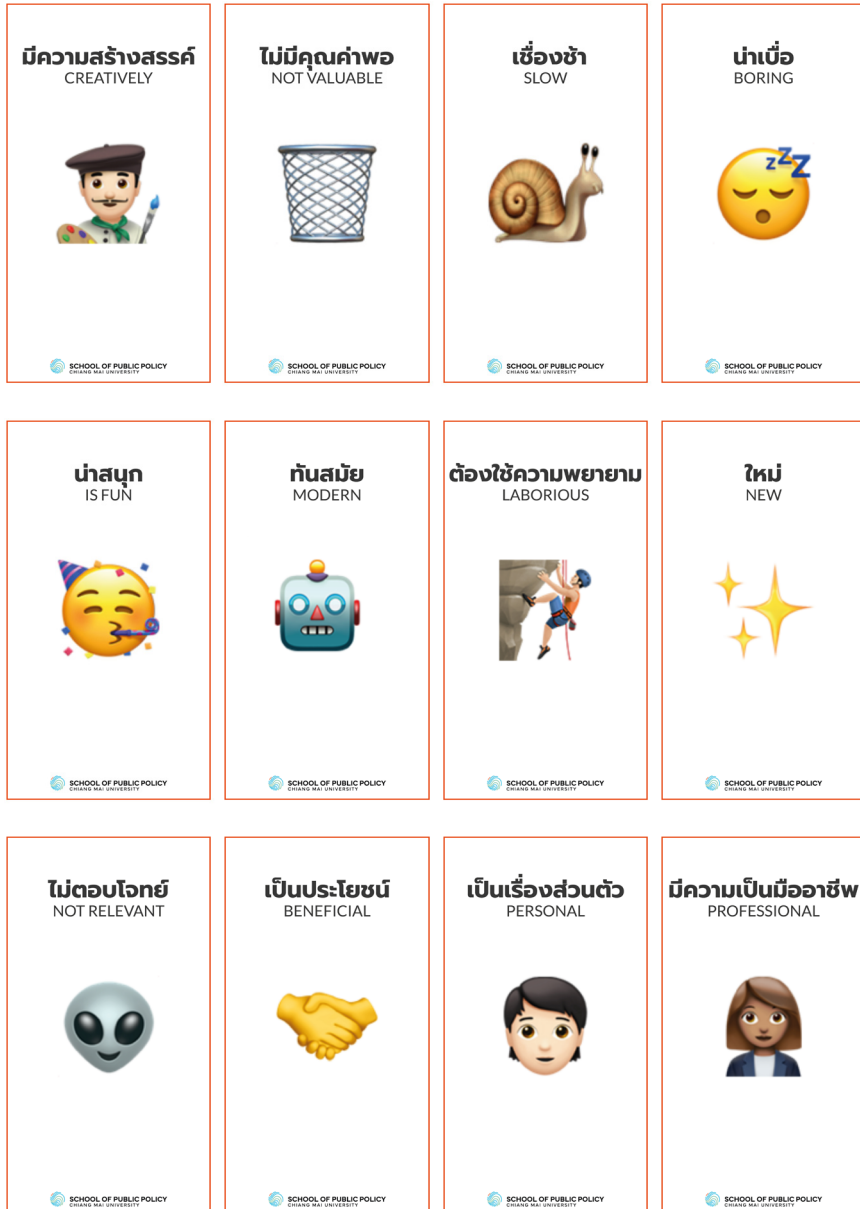
คำอธิบายเพิ่มเติม:

รูปแบบการประเมินดังกล่าวสามารถใช้ได้กับทั้งการประเมิน “กระบวนการ” และ “ผลลัพธ์”



TIPAD





TIPAD

ตอบใจภัย RELEVANT  SCHOOL OF PUBLIC POLICY CHULALONGKORN UNIVERSITY	รวดเร็วจับพลัน SWIFT  SCHOOL OF PUBLIC POLICY CHULALONGKORN UNIVERSITY	เอาไปปรับจริงได้ยาก DIFFICULT TO APPLY  SCHOOL OF PUBLIC POLICY CHULALONGKORN UNIVERSITY	ยุ่งยาก DIFFICULT  SCHOOL OF PUBLIC POLICY CHULALONGKORN UNIVERSITY
แน่นอน SURE  SCHOOL OF PUBLIC POLICY CHULALONGKORN UNIVERSITY	หนักแน่น SOLID  SCHOOL OF PUBLIC POLICY CHULALONGKORN UNIVERSITY	ทำให้เครียด STRESSFUL  SCHOOL OF PUBLIC POLICY CHULALONGKORN UNIVERSITY	ครอบคลุม COMPREHENSIVE  SCHOOL OF PUBLIC POLICY CHULALONGKORN UNIVERSITY
ไม่น่าดึงดูด UNATTRACTIVE  SCHOOL OF PUBLIC POLICY CHULALONGKORN UNIVERSITY	ไม่เป็นที่ต้องการ UNWANTED  SCHOOL OF PUBLIC POLICY CHULALONGKORN UNIVERSITY	แหวกแนว UNCONVENTIONALLY  SCHOOL OF PUBLIC POLICY CHULALONGKORN UNIVERSITY	ไม่มีอาชีพ UNPROFESSIONAL  SCHOOL OF PUBLIC POLICY CHULALONGKORN UNIVERSITY

สำคัญอย่างมาก
VITAL



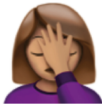
SCHOOL OF PUBLIC POLICY
CHULALONGKORN UNIVERSITY

วางใจได้
TRUSTWORTHY



SCHOOL OF PUBLIC POLICY
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ยุ่งเหยิง
DISHEVELING



SCHOOL OF PUBLIC POLICY
CHULALONGKORN UNIVERSITY

คาดเดาได้
PREDICTABLE



SCHOOL OF PUBLIC POLICY
CHULALONGKORN UNIVERSITY

มีคุณค่า
VALUABLE



SCHOOL OF PUBLIC POLICY
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กินเวลานาน
TIME-CONSUMING



SCHOOL OF PUBLIC POLICY
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประหยัดเวลา
TIME-SAVING



SCHOOL OF PUBLIC POLICY
CHULALONGKORN UNIVERSITY

น่ากังวล
WORRY



SCHOOL OF PUBLIC POLICY
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ดัชนีชี้วัดความทั่วถึง (Inclusive) ความเป็นนวัตกรรม (Innovative) และความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformative) ทางนโยบาย หรือ IIT Policy Index

ดัชนีชี้วัด (15 คะแนน)

1

ความทั่วถึง
(Inclusive)

2

ความเป็น
นวัตกรรม
(Innovative)

3

ความสามารถในการ
สร้างการเปลี่ยนแปลง
(Transformative)

นโยบาย

1. มีการกีดกัน
2. มีโลกทัศน์ที่ไม่กีดกัน
3. เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง
4. นอกจาก (3) แล้วยังสร้างกระบวนการที่ทั่วถึง
5. นอกจาก (3) และ (4) แล้วยังมุ่งพัฒนาโครงสร้างที่บูรรวม

1. ทำซ้ำแบบที่ทำมา
2. ลองเลียนแบบมา
3. นำของที่มีคนอื่นมาใช้โดยมีการปรับให้เหมาะสม
4. เป็นการทดลองสิ่งใหม่ โดยยังเป็นการศึกษาความเป็นไปได้หรืออยู่ในขั้นตอนข้ออยู่
5. ปรับใช้สิ่งใหม่หลังจากศึกษาความเป็นไปได้แล้ว

1. ติดอยู่กับอดีต
2. รับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (ปัญหาในมือ)
3. พยายามมุ่งสู่อนาคต แต่ยังติดอยู่กับ “used future”
4. ตระหนักถึงอนาคตของคนรุ่นเรา
5. นอกจาก (4) แล้วยังมุ่งสู่อนาคตอันสดใสของคนรุ่นถัดไป

5 คะแนน

5 คะแนน

5 คะแนน

4.2 การสะท้อนบทเรียนจากการใช้ TIPAD Framework ทั้งกระบวนการ



คำชี้แจง:

ให้ผู้เข้าร่วมสะท้อนบทเรียนจากการเข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมดที่ผ่านมาโดยเขียนมุมมองลงไปบนโพสต์อิท แล้วติดลงไปในแต่ละช่องของแผ่น canvas

■ FEEDBACK CAPTURE GRID : สะท้อนคิด



 I like : สิ่งที่ชอบ Things you like or find remarkable	 I wish : สิ่งที่ต้องการให้มีเพิ่ม Constructive criticism
 Questions : สิ่งที่เกิดคำถามในใจ Questions that have arisen from the experience	 Ideas : สิ่งที่จะนำมาพัฒนาเพิ่มเติม Ideas that have arisen from the experience or presentation

คำอธิบายเพิ่มเติม:

I like คือ สิ่งที่ชอบ I wish คือ สิ่งที่ต้องการให้พัฒนาเพิ่มเติม Questions คือ ข้อสงสัย และ Ideas คือ มุมมองใหม่ ๆ ที่อยากแลกเปลี่ยน

บทที่

5

สู่จินตนาการใหม่
ของกระบวนการ
นโยบายสาธารณะ
ของประเทศไทย

กล่าวได้ว่ากรอบการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายในเชิงนวัตกรรมสำหรับประเทศไทย (TIPAD) เป็นสารตั้งต้นสำคัญของการสร้างจินตนาการใหม่ของกระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศไทย (Thailand Public Policy Process Reimagined) ซึ่งสามารถสรุปแก่นสำคัญได้ดังตารางด้านล่าง

1 การสำรวจและเรียนรู้การเดินทางของนโยบาย (Policy Journey Exploratory & Learning)

จินตนาการใหม่ของกระบวนการนโยบายสาธารณะสำหรับประเทศไทย (Thailand Public Policy Process Reimagined)

กรอบคิดสำคัญ: การคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

เครื่องมือสำคัญ: การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) การวิเคราะห์ไทม์ไลน์ (Timeline Analysis) การวิเคราะห์เชิงเอกสาร (Document Analysis) การวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse Analysis) การวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift Analysis) และอื่น ๆ

คุณูปการของกรอบการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายในเชิงนวัตกรรมสำหรับประเทศไทย (The contribution of TIPAD)

การสำรวจเส้นทางนโยบายถือเป็นจุดเริ่มต้นของกรอบการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายในเชิงนวัตกรรมสำหรับประเทศไทยหรือ “TIPAD” ผ่านการใช้ซอฟต์แวร์ NVivo และ MAXQDA ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสร้างเส้นทางนโยบาย (journey of a policy) อย่างเป็นระบบ ร่วมกับการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เพื่อทบทวนเส้นทางทางนโยบายในระยะเวลาที่ผ่านมา

2 การทำแผนที่ระบบนโยบาย (Policy System Mapping)

จินตนาการใหม่ของกระบวนการ
นโยบายสาธารณะสำหรับประเทศไทย
(Thailand Public Policy
Process Reimagined)

กรอบคิดสำคัญ: การคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) การคิดเชิงซับซ้อน (Complexity Thinking) และการคิดแบบไม่เป็นเส้นตรง (non-linearity)

เครื่องมือสำคัญ: การปรับตัวที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วอย่างมีพลวัต (agile, adaptive, dynamic) การทำความเข้าใจการอุบัติขึ้นของนโยบายใหม่ (emergent) การสืบเสาะ (probing) การสัมผัสรับรู้ (sensing) การเรียนรู้ (learning) การสร้างแบบจำลองระบบ (Systems Modelling) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) การวิเคราะห์หลายลำดับชั้น (Causal Layered Analysis: CLA) การใช้คำอธิบายองค์ประกอบของระบบนโยบาย (Policy Systems Element Description) การวิจัยเชิงลึก (In-depth Research) และอื่น ๆ

คุณูปการของกรอบการวิเคราะห์
และออกแบบนโยบายในเชิง
นวัตกรรมสำหรับประเทศไทย
(The contribution of TIPAD)

TIPAD ก่อให้เกิดการขยายขอบเขตของการวิเคราะห์นโยบายจากเดิมที่เป็นการวิเคราะห์นโยบายแบบบนลงล่างที่มีลักษณะเป็นลำดับชั้นแบบเส้นตรงสู่การวิเคราะห์นโยบายบนฐานของความซับซ้อนและเป็นระบบ

3 การปรับเปลี่ยนวิธีการระบุปัญหา (Reframing Problem Identification)

จินตนาการใหม่ของกระบวนการ
นโยบายสาธารณะสำหรับประเทศไทย
(Thailand Public Policy
Process Reimagined)

กรอบคิดสำคัญ: การคิดเชิงอนาคต (Futures Thinking) การคิดเชิงซับซ้อน (Complexity Thinking) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) และการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

เครื่องมือสำคัญ: การวิเคราะห์หลายลำดับชั้น (Causal Layered Analysis: CLA) การถอดรหัสความหวังและความกลัว (Hopes and Fears Analysis), Personas, Empathy Map, การวิเคราะห์จุดเจ็บปวด (Pain-Point Analysis), Journey Map, การฝังตัวเพื่อศึกษาสภาพสังคมวัฒนธรรมของพื้นที่ได้พื้นที่หนึ่ง (Ethnography) และอื่น ๆ

คุณูปการของกรอบการวิเคราะห์
และออกแบบนโยบายในเชิง
นวัตกรรมสำหรับประเทศไทย
(The contribution of TIPAD)

TIPAD ไม่เพียงแต่นำเสนอเครื่องมือใหม่ ๆ ในการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายเท่านั้น หากแต่ยังปรับเปลี่ยนทัศนวิสัยในการระบุและทำความเข้าใจปัญหาใหม่ผ่านการถอดรหัสความหวังและความกลัวของผู้คนในสังคม โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ด้อยโอกาส (disadvantaged group)

4 การออกแบบทางเลือกเชิงนโยบาย (Designing Policy Solutions)

จินตนาการใหม่ของกระบวนการ
นโยบายสาธารณะสำหรับประเทศไทย
(Thailand Public Policy
Process Reimagined)

กรอบคิดสำคัญ: การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การคิดเชิงอนาคต (Futures Thinking) และการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)

เครื่องมือสำคัญ: เครื่องมือและกลไกการขับเคลื่อนหรือแทรกแซงทางนโยบาย (Policy instruments/ interventions) การระบุความคิดเห็นที่สามารถนำไปขับเคลื่อนได้จริง (actionable ideas) การวิเคราะห์หลายลำดับชั้น (Causal Layered Analysis: CLA) การสวมหมวกความคิดหลายใบ (Six Thinking Hats) การระดมความเห็น (Brainstorming) การสนทนาเปิดในระนาบเดียวกันหรือการปรึกษาหารือ (Open Discussion or Deliberation) การเปรียบเทียบอนาคต (Metaphor of the Future), Future Triangle, Backcasting, การออกแบบตัวชี้วัดร่วมกัน (Co-designed/ joint KPIs) และอื่น ๆ

คุณูปการของกรอบการวิเคราะห์
และออกแบบนโยบายในเชิง
นวัตกรรมสำหรับประเทศไทย
(The contribution of TIPAD)

TIPAD ช่วยกระตุ้นให้เกิดการร่วมสร้างความรู้สำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย โดยการขยายขอบเขตจากความรู้ที่องค์กรทางเศรษฐกิจ ตัวทฤษฎี และวิทยาศาสตร์ สู่ความรู้ที่องค์กรทางสังคม วัฒนธรรม รวมถึงอารมณ์ความรู้สึกเข้าร่วมด้วย

5 การทดสอบนโยบาย (Policy Testing/ Check-up)

จินตนาการใหม่ของกระบวนการ
นโยบายสาธารณะสำหรับประเทศไทย
(Thailand Public Policy
Process Reimagined)

กรอบคิดสำคัญ: การคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การคิดเชิงซับซ้อน (Complexity Thinking) การคิดเชิงอนาคต (Futures Thinking) และการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)

เครื่องมือสำคัญ: การวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่คุ้มค่า (Benefit Cost Analysis: BCA) การวิเคราะห์ต้นทุนประสิทธิผล (Cost-Effectiveness Analysis: CEA) การประเมินสิ่งแวดล้อมระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Environmental Assessment: SEA) การประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment: SIA) การประเมินผลกระทบทางสุขภาพ (Health Impact Assessment: HIA) การประเมินผลกระทบทางอารมณ์ (Emotional Impact Assessment: EMIA) ตัวชี้วัดความทั่วถึง ความเป็นนวัตกรรมและความสามารถในการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย (Inclusive, Innovative & Transformative Policy Index: IIT Index) การทดลอง (Experiments) และอื่น ๆ

คุณูปการของกรอบการวิเคราะห์
และออกแบบนโยบายในเชิง
นวัตกรรมสำหรับประเทศไทย
(The contribution of TIPAD)

TIPAD แนะนำการใช้การประเมินผลกระทบทางอารมณ์ (Emotional Impact Assessment) สำหรับประเมินอารมณ์ความรู้สึกของสังคม (social moods) ร่วมกับการใช้ดัชนีชี้วัดที่ช่วยส่งเสริมความทั่วถึง (inclusive) ความเป็นนวัตกรรม (innovative) และความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง (transformative) ของนโยบายสาธารณะมากขึ้น

6 การวางแผนและขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน (Planning Towards Action and Execution)

จินตนาการใหม่ของกระบวนการ
นโยบายสาธารณะสำหรับประเทศไทย
(Thailand Public Policy
Process Reimagined)

กรอบคิดสำคัญ: การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การคิดแบบ
องค์รวม (Holistic Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Think-
ing) การคิดเชิงซับซ้อน (Complexity Thinking) และการคิดเชิงอนาคต
(Futures Thinking)

เครื่องมือสำคัญ: Policy Portfolio (เน้นก้าวข้ามการมุ่งเน้นแค่ในระดับ
โครงการ), Governance design, Operational, managerial & financial
analysis, การสร้างพื้นที่ทดลองนโยบาย (Sandbox/ Experiments)
และอื่น ๆ

คุณูปการของกรอบการวิเคราะห์
และออกแบบนโยบายในเชิง
นวัตกรรมสำหรับประเทศไทย
(The contribution of TIPAD)

ในอนาคต TIPAD สามารถขยายขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมมิติในข้อดัง
กล่าวนี้ได้ หากข้อเสนอเชิงนโยบายที่ร่วมกันพัฒนาขึ้นถูกนำไปขับเคลื่อนผ่าน
การทดลองขับเคลื่อนในระดับพื้นที่ (Policy sandbox) ซึ่งขณะนี้ TPLab
ได้เชื่อมการทำงานกับ CNX CityLab แล้ว

7 การเรียนรู้ทางนโยบาย (Policy Learning)

จินตนาการใหม่ของกระบวนการ
นโยบายสาธารณะสำหรับประเทศไทย
(Thailand Public Policy
Process Reimagined)

กรอบคิดสำคัญ: การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) การคิดเชิงซับซ้อน (Complexity Thinking) และการคิดเชิงอนาคต (Futures Thinking)

เครื่องมือสำคัญ: การเรียนรู้แบบวนซ้ำ (Double-Learning Loop) การทบทวนหลักการและเหตุผล (Review of Rationale) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation: M&E) การอาศัยตัวชี้วัดแบบสร้างสรรค์ระหว่างหน่วยงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Joint Constructive KPIs) และอื่น ๆ

คุณูปการของกรอบการวิเคราะห์
และออกแบบนโยบายในเชิง
นวัตกรรมสำหรับประเทศไทย
(The contribution of TIPAD)

TIPAD ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทางนโยบายในทุกขั้นตอนตลอดทั้งกระบวนการ

01

TIPAD กระตุ้นให้เกิดการนิยามใหม่ (redefine) ให้นโยบายสาธารณะเป็นเรื่องของสาธารณะที่ถูกขับเคลื่อนโดยสาธารณะ (for all by all) อย่างแท้จริง เนื่องจากนโยบายสาธารณะไม่ได้หมายถึงเพียงนโยบายของรัฐบาลเท่านั้น แต่ยังหมายรวมไปถึงนโยบายที่สาธารณะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งหรือแม้แต่เป็นเจ้าของนโยบายสาธารณะนั้น ๆ

02

TIPAD ชี้นำให้มีการกำหนดองค์ประกอบสำคัญของนโยบายสาธารณะ (key components of new definition of public policy for Thailand) ใหม่ ว่าควรประกอบด้วย 1) เจตนา (Intent) 2) ตัวแสดง (Actors) 3) กลุ่มเป้าหมาย (Target groups) และ 4) การกระทำหรือเลือกที่จะไม่กระทำ (Action or Inaction)

อนึ่ง นอกเหนือจากที่ TIPAD จะเชื่อมไปสู่ **Thailand Public Policy Process Reimagined** ดังตารางข้างต้น TIPAD ยังชี้ชวนให้สังคมไทยสร้างความเข้าใจในนโยบายสาธารณะที่กว้างและลึกขึ้นดังต่อไปนี้

03

TIPAD ชี้ชวนให้เห็นความสำคัญต่อการใช้กระบวนการปรึกษาหารือบนฐานของความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันหรือการเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นพิเศษ (Empathetic Deliberative Process) ในฐานะหัวใจสำคัญของทั้งการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายสาธารณะ

04

TIPAD ชี้ชวนให้เกิดการปรับเปลี่ยนมุมมอง/วิธีคิดใหม่ว่าแท้จริงโลกของนโยบายสาธารณะไม่ได้ถูกจำกัดให้เป็นเพียงโลกของผู้เชี่ยวชาญหรือนักการเมือง แต่เป็นโลกที่ทุกคนสามารถเสนอความคิดที่ดี (everyone can get a good idea) และร่วมสร้างสรรค์นโยบายสาธารณะได้

05

การนำ TIPAD ไปใช้นับเป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับองค์การภาครัฐในทุกระดับเพื่อให้การวิเคราะห์และออกแบบนโยบายในเชิงนวัตกรรมเป็นอีกหนึ่งแนวทางหลักในการจัดทำนโยบายสาธารณะของประเทศ

แหล่งศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม

- Albrecht, Karl. (2007). *Practical Intelligence: The Art and Science of Common Sense*. New York: Wiley.
- Arend, S & Behagel, J. (2011). What participants do: A practice-based approach to public participation in two policy fields. *Critical Policy Studies*, 5(2): 169-186, DOI: 10.1080/19460171.2011.576529
- Barlow, A. L. (2003). *Between Fear and Hope: Globalization and Race in the United States*. Oxford: Rowman and Littlefield.
- Baum, H. S. (1997). *The Organization of Hope: Communities Planning Themselves*. New York: State University of New York Press.
- Bloch, E. (1995). *The Principle of Hope: Volume 1*. Translated by Neville Plaice, Stephen Plaice and Paul Knight. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Boossabong, P. & Fischer, F. (2022). 'Policy Design as Deliberative Practice'. In *Research Handbook of Policy Design*, edited by G. Peters and G. Fontaine, 447-464. Cheltenham: Edward Elgar.
- Boren, T., Grzys, P. & Young, C. (2021). Policymaking as an emotionally charged arena: the emotional geographies of urban cultural policymaking, *International Journal of Cultural Policy*, 27(4): 449-462.
- Boulton, J. G., Allen, P. M., & Bowman, C. (2015). *Embracing complexity: Strategic perspectives for an age of turbulence*. Oxford: Oxford University Press.
- Cairney, P. (2020). *Understanding Public Policy: Theories and Issues*. 2nd Edition. London: Red Globe Press.
- Cairney, P. (2012). Complexity theory in political science and public policy. *Political studies review*, 10(3): 346-358.
- Rory, C. (2021). *Always On: Hope and Fear in the Social Smartphone Era*. London: Bloomsbury Continuum.

- Simon, C., Hoggett, P. & Thompson, S. (2006). *Emotion, Politics and Society*. London: Palgrave Macmillan.
- Colomer, J. & Beale, A. (2020). *Democracy and Globalization: Anger, Fear, and Hope*. London: Routledge.
- Curato, N. (2019). *Democracy in a Time of Misery: From Spectacular Tragedy to Deliberative Action*. Oxford: Oxford University Press.
- David, S. (2016). *Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life*. New York: Avery.
- De Bono, E. (2010). *Six thinking hats*. London: Penguin Books Ltd.
- Dinerstein, A. C. (2021). *Prefiguration and the Principle of Hope*. In Monticelli, L., ed. *Prefiguration: A Short Introductions*. Bristol: Policy Press.
- Dreyer, I. & Stang, G. 2013. *Foresight in Governments—Practices and Trends around the World*. In *Yearbook of European Security*, 7–32. Paris: EU Institute for Security Studies.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*. 6th Edition. New York and London: Routledge.
- Durnova, A. (2015). *Lost in translation: expressing emotions in policy deliberation*. In Fischer, F., D. Torgerson, A. Durnova and M. Orsini, eds. *Handbook of Critical Policy Studies*. Cheltenham: Edward Elgar, pp.222-238.
- Durnová, A. (2019). *Unpacking emotional contexts of post-truth*. *Critical Policy Studies*, 13(4): 447-450, DOI: 10.1080/19460171.2019.1670222
- Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy*. 15th edition. Boston, Mass. Pearson.
- Economic and Social Council, U.N. (2019). *Enhancing the capacity of the public sector in a fast-changing world for the achievement of the Sustainable Development Goals*. Committee of Experts on Public Administration: report on the 18th session (8-12 April 2019).
- Eppel, E. (2017). *Complexity thinking in public administration's theories-in-use*, *Public Management Review*, 19(6): 845-86.
- Fischer, F. & Boossabong, P. (2018). *Deliberative Policy Analysis*. In A. Bächtiger, J. Dryzek, J. Mansbridge and M. Warren, eds. *Oxford Handbook of Delib-erative Democracy*. Oxford: Oxford University Press, pp.584-594.
- Fischer, F. (2010). *Policy deliberation: confronting subjectivity and emotional expression*. *Critical Policy Studies*, 3(3-4): 407-420, DOI: 10.1080/19460171003619832

- Fischer, F. (2003). *Reframing public policy: Discursive politics and deliberative practices*. Oxford: Oxford University Press.
- Forester, J. (1993). *Critical theory, public policy, and planning practice*. New York: SUNY Press.
- Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*. Special Issue: 66-74.
- Geyer, R., & Cairney, P., eds. (2015). *Handbook on complexity and public policy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury Publishing.
- Hajer, M. (2004). Discourse Analysis and the Study of Policy Making. *European Political Science*, 2(1): 61-65.
- Hajer, M. & Wagenaar, H. (2003). Introduction. In Hajer, M. and Wagenaar, H., eds. *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge: Cambridge University Press, pp.1-32.
- Howlett, M. (2019a). *The policy design primer: Choosing the right tools for the job*. London: Routledge.
- Howlett, M. (2019b). *Designing Public Policies: Principles and Instruments*. 2nd Edition. Oxon: Routledge.
- Howlett, M, Kekez, A. & Poocharoen, O. (2017). Understanding co-production as a policy tool: integrating new public governance and comparative policy theory", *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 19(5): 487–501.
- Howlett, M. & Ramesh, M. (2020). *Studying Public Policy: Principles and Processes*. Oxford: Oxford University Press.
- Inayatullah, S. (1998). Causal layered analysis: Poststructuralism as method. *Futures*, 30 (8), 815-829.
- Inayatullah, S. (2008). Six pillars: futures thinking for transforming. *Foresight*. 10(1): 4-21.
- Inayatullah, S. (2013) Futures studies: theories and methods. In Fernando Gutierrez Junquera (Ed.), *There's a future: Visions for a better world* (36-66). Madrid: BBVA
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. London: Routledge.
- John, P. (2013). *Analyzing public policy*. 2nd edition. London: Routledge.
- Johnson, B. H. (2017). *Escaping the Dark, Gray City: Fear and Hope in Progressive-Era Conservation*. New Haven, CT: Yale University Press.

- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Macmillan.
- Karatzogianni, A. & Kuntsman, A., eds. (2012). *Digital Cultures and the Politics of Emotion: Feelings, Affect and Technological Change*. London: Palgrave Macmillan.
- Kassab, H. S. (2016). *The Power of Emotion in Politics, Philosophy, and Ideology*. London: Palgrave Macmillan.
- Lasswell, H. (1971). *A Pre-View of Policy Sciences*. New York: American Elsevier.
- Levy, J. T. (2000). *The Multiculturalism of Fear*. Oxford: Oxford University Press.
- Lewis, J. M., McGann, M., & Blomkamp, E. (2020). When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*, 48(1): 111-130.
- Lewrick, M., P. Link & L. Leifer. (2020). *The Design Thinking Toolbox*. New Jersey: Wiley.
- Marcus, G. (2002). *The sentimental citizen: emotion in democratic politics*. Pennsylvania: State University Press.
- Marston, G., Banks, M. & Zhang, J. (2018). The role of human emotion in decisions about credit: policy and practice considerations. *Critical Policy Studies*, 12(4): 428-447.
- Mintrom, M., & Luetjens, J. (2016). Design thinking in policymaking processes: Opportunities and challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 75(3): 391-402.
- Mintrom, M., & Thomas, M. (2018). Improving commissioning through design thinking. *Policy Design and Practice*, 1(4): 310-322.
- Moisi, D. (2010). *The geopolitics of emotion: How cultures of fear, humiliation, and hope are reshaping the world*. New York: Knopf Doubleday.
- Morçöl, G. (2012). *A Complexity Theory for Public Policy*. London: Routledge.
- Morrell, M. E. (2010). *Empathy and democracy: Feeling, thinking, and deliberation*. Penn State Press.
- Muller-Roterberg, C. (2020). *Design Thinking: Using an Empathy Map*. Retrieved from: <https://www.dummies.com/article/business-careers-money/business/general-business/design-thinking-using-anempathy-map-271227/>
- Neraas, J. (2009). *Apprenticed to Hope: A Sourcebook for Difficult Times*. Minneapolis, MN: Augsburg Fortress Publishers.
- Newman, J. (2012). Beyond the deliberative subject? Problems of theory, method and critique in the turn to emotion and affect. *Critical Policy Studies*, 6(4): 465- 479, DOI: 10.1080/19460171.2012.730799
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press.

- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2009). Applications of Complexity Science for Public Policy: New Tools for Finding Unanticipated Consequences and Unrealized Opportunities. OECD Global Science Forum.
- Orsini, M. (2021). Feeling critical: navigating the emotional worlds of COVID-19. *Critical Policy Studies*, 15(3): 387-397, DOI: 10.1080/19460171.2021.1963793
- Pain, R. & Smith, S. J., eds. (2008). *Fear: critical geopolitics and everyday life*. Hampshire, UK: Ashgate.
- Paterson, S. & Larios, L. (2021). Emotional problems: policymaking and empathy through the lens of transnational motherhood. *Critical Policy Studies*, 15(3): 273-291, DOI: 10.1080/19460171.2020.1752760
- Patrick, L., & Julia, S. O., eds. (2017). *OECD Insights Debate the Issues: Complexity and Policy making*. OECD Publishing.
- Peters, B. G. (2018). *Policy Problems and Policy Design*. Cheltenham: Elgar. Introduction.
- Peters, B. G. (2021). *Advanced introduction to public policy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Peters, B. G., & Fontaine, G. (Eds.). (2022). *Research Handbook of Policy Design*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Peters, B. G., & Zittoun, P. (2016). *Contemporary approaches to public policy. Theories, Controversies and Perspectives*. London: Palgrave Macmillan.
- Poocharoen, O. & Boossabong, P. (forthcoming in 2023). *Policy Analysis in Thailand*. International Library of Policy Analysis. Bristol: Policy Press.
- Poocharoen, O., Straussman, J. D., & Guinn, D. E. (2021). The Problem of Chronic Refugee Communities: Applying Complexity Theory to the Situation Along the Thai–Myanmar Border. *Journal of Refugee Studies*, 34(2): 1810-1827.
- Poocharoen, O., Thiengburanathum, P., & Lee, K. C. (2020). The smart city as a complex adaptive system: the ebbs and flows of humans and materials. In *Smart Cities in Asia*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Redlawsk, D. P. (2006). *Feeling Politics: Emotion in Political Information Processing*. London: Palgrave Macmillan.
- Rhodes, R. A. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Maidenhead: Open University Press.
- Rubin, H. J. (2000). *Renewing Hope within Neighborhoods of Despair*. New York: State University of New York Press.

- Sevciuc, I. (2014). Analytical framework for inclusive policy design: Of what, why and how. *International Social Science Journal*, 65(215-216): 109-132. doi:10.1111/issj.12074
- Stickdorn, M. et. al. (2018). *This is service design doing*. Sebastopol, CA: O' Reilly.
- Stone, D. (2002). *Policy paradox: The art of political decision making*, Revised Edition. New York and London: W.W. Norton and Company.
- Sunstein, C. R. (2005). *Laws of Fear: Beyond the Precautionary Principle*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Teisman, G. R., & Klijn, E. H. (2008). Complexity theory and public management: An introduction. *Public management review*, 10(3): 287-297.
- Uebernickel, F. et. al. (2020). *Design Thinking: The Handbook*. London: WS Professional.
- Wagenaar, H. (2015). *Meaning in Action: Interpretation and Dialogue in Policy Analysis*. London and New York: Routledge.
- Weible, C. M. & Sabatier, P. A., eds. (2018). *Theories of the Policy Process*. 4th Edition. London: Routledge.
- Wildavsky, A. (2005). "The Art of Policy Analysis (1979)". In Shfritz, Jay M., Layne, K. S., and Borick, C. P., eds. *Classics of Public Policy*, New York: Pearson Education, pp.415-418.
- Wilinska, M. & Bulow, P. H. (2020). Emotion ability: practices of affective citizenship in the work rehabilitation process. *Critical Policy Studies*, 14(1): 38-66, DOI: 10.1080/19460171.2018.1519452
- UNDP (2018). *Foresight Manual - Empowered Futures for the 2030 Agenda*. Retrieved from: <https://www.undp.org/publications/foresight-manual-empowered-futures>
- UNDP (2022). *UNDP RBAP: Foresight Playbook*. New York, New York.
- Yanow, D. (2000). *Conducting Interpretative Policy Analysis*. London: Sage.
- Zbinden, M. D., & Rossetti, G. (2020). Design Thinking methodology. A Case Study: Recycling of PET Bottles. *American Journal of Engineering Research (AJER)*, 9(5): 175-184.
- ปิยะพงษ์ บุขบงก์ และธีรพัฒน์ อังศุขवाल, บรรณาธิการ. (2664). นโยบายศึกษาจากหลาภูมิมอง. เชียงใหม่ : สถาบันนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปิยะพงษ์ บุขบงก์ และพสุ ข่าทอง. (2563). การออกแบบนโยบายที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง. กรุงเทพฯ : โครงการยุทธศาสตร์การวิจัยเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและการสร้างความเป็นธรรม ระยะที่ 2.
- ปิยะพงษ์ บุขบงก์. (2561). ถอดรหัสนโยบายสาธารณะและการวางแผน : เครื่องมือวิเคราะห์สำหรับศตวรรษที่ 21. โครงการผลิตตำราฯ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง.
- ปิยะพงษ์ บุขบงก์. (2560). การวิเคราะห์นโยบายและการวางแผนแบบปรึกษาหารือ. กรุงเทพฯ : คอมมอนบุ๊กส์.

Thailand Innovative Policy Analysis and Design

TIPAD



SPP
CMU

School of Public Policy, Chiang Mai University

239 Huay Kaew Road, Muang District, Chiang Mai 50200, Thailand

Phone : (+66) 98 815 3444

E-mail : spp@cmu.ac.th

Website : www.spp.cmu.ac.th

Facebook : @cmuspp

