

สรุปการสัมภาษณ์ทีมที่เลี้ยงวิชาการโครงการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาหน่วยจัดการจังหวัด  
ระดับที่มีจุดเน้นสำคัญ (Node Flagship) จังหวัดสงขลา

วันเสาร์ที่ 26 กุมภาพันธ์ 2565

ณ ห้องประชุมออนไลน์ zoom

สถาบันนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้สัมภาษณ์ : ดร.เพ็ญ สุขมาก สถาบันนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ทีมประเมิน : ผศ.ดร.วราภรณ์ ชัชเวช คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้ให้สัมภาษณ์ : รศ.ดร.สายฝน เอกวารงกูร ทีมวิชาการกลาง

ผศ.วันดี นวนสร้อย ทีมวิชาการประเด็นสวนยางยั่งยืน

เป้าหมายการทำงานแบบ Node Flagship ที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)  
คาดหวัง ในมุมมองของทีมวิชาการเป็นแบบใด

รศ.ดร.สายฝน เอกวารงกูร

เป้าหมายการทำงานของ Node Flagship ในส่วนของทีมวิชาการ คือ การทำข้อมูลให้ชัดเจนใน  
ส่วนข้อมูลที่เป็นเป้าหมาย และข้อมูลที่ส่งให้ทาง สสส. รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลให้ชัดเจน

ข้อมูลเป็นส่วนสำคัญในการพูดคุยกับโครงการย่อย ทำให้เกิดความก้าวหน้า และทำให้เห็นผลสัมฤทธิ์  
และตัวข้อมูลเป็นเป้าหมายหนึ่งที่จะสร้างความชัดเจนว่าเป้าหมายของ Node คืออะไร จะมีทั้งข้อมูลที่เป็น  
เป้าหมายเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ทำให้งานของ Node ปรากฏออกมา

ผศ.วันดี นวนสร้อย

เป้าหมายการทำงานของ Node Flagship คือ การค้นหาโอกาสการทำงานที่มีปัจจัยสำเร็จเป็นรูปธรรม  
เพื่อนำมาร่างเป็นรูปแบบการพัฒนาเชิงพื้นที่ และเชื่อมโยงไปสู่ยุทธศาสตร์จังหวัด หรือหน่วยงานที่มีความ  
รับผิดชอบโดยตรงในประเด็นที่ดำเนินการ

บทบาทของทีมวิชาการมีอะไรบ้าง

รศ.ดร.สายฝน เอกวารงกูร

ทีมวิชาการมาช่วยเรื่องเครื่องมือ ในกระบวนการทำงานของชาวบ้าน การเชื่อมต่อภาคส่วนต่าง ๆ  
ต้องมีเครื่องมือบางอย่างที่หยิบมาใช้ ซึ่งแต่ละฝ่ายทั้ง สสส. ชาวบ้าน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะมีเครื่องมือ  
ของตัวเอง ทีมวิชาการจะมาช่วยประสานให้ รวมถึงการเลือกใช้เครื่องมือของ Node ในการขับเคลื่อนงานด้วย  
รวมถึงการช่วยวิเคราะห์และประเมินผลการใช้เครื่องมือว่าได้ผลอย่างไร

ทีมวิชาการมีบทบาทใน Working Model 3 ระดับ คือ 1. Node ต้องการให้คนมีสุขภาพที่ดี 2. การ  
ทำงานกับภาคี 3. การทำงานกับโครงการย่อย อย่างไรบ้าง

รศ.ดร.สายฝน เอกวารงกูร

บทบาทหลักจะอยู่กับ Node ทำงานวิชาการ งานประเมิน และงานวิเคราะห์ข้อมูล ทีมวิชาการจะ  
แบ่งเป็นอาจารย์สายฝนดูภาพรวม อาจารย์วันดีดูประเด็นสวนยาง และอาจารย์กิตติศักดิ์ดูเรื่องตลาด แต่การ  
ทำงานก็จะช่วยกันเพราะสามารถดูแลกันได้

การทำงานของทีมิวิชาการ เริ่มตั้งแต่เป้าหมาย การวางกรอบงาน การออกแบบข้อมูลทั้งแบบสอบถาม กิจกรรม และกระบวนการจัดกิจกรรม ร่วมดำเนินกิจกรรมในพื้นที่ รวมถึงการจัดการข้อมูลเพื่อทำประเด็นให้ชัดเจน การวิเคราะห์และสรุปข้อมูล การส่งต่อข้อมูลไปยัง Node และโครงการย่อย การถอดต้นแบบการทำงานกับพี่เลี้ยงจะถ่ายทอดให้พี่เลี้ยงได้เข้าใจ แล้วลงไปทำงานกับโครงการย่อย

ทีมิวิชาการเป็นคนทำเครื่องมือให้ หรือให้พี่เลี้ยงมีอิสระในการไปทำงานกับพื้นที่

*รศ.ดร.สายฝน เอกวรารังกูร*

จะมีเครื่องมือหลักที่จะทำให้ได้ข้อมูลมาเป็นแนวทางให้พี่เลี้ยงได้ใช้ในการทำงาน ในการทำงานจริงพี่เลี้ยงสามารถเลือกใช้เครื่องมือในการทำงานได้ เพียงแค่ไปให้ถึงเป้าหมายของข้อมูลที่ทีมกำหนดไว้

ทีมิวิชาการคอยเน้นย้ำเรื่องบันไดผลลัพธ์ว่าในแต่ละเดือนไปถึงขั้นไหนแล้ว ติดตามการส่งข้อมูลของโครงการย่อย รวมถึงการทำงานกับทีมสื่อ และคอยหนุนเสริมการทำงาน เช่น จัดอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่คนทำงานต้องการ

บทบาทในการติดตามประเมินผลของทีมิวิชาการเป็นอย่างไร

*รศ.ดร.สายฝน เอกวรารังกูร*

ทีมิวิชาการจะเป็นตัวหลักในการนำประเด็นขึ้นมาพูดคุย เราจะวางประเด็นในการประเมินไว้ เช่น ประเมินบทบาทหน้าที่ การบรรลุเป้าหมายของงานตามที่วางไว้ โดยใช้การสื่อสารผ่านออนไลน์ พูดคุยประเด็นกันในแต่ละเดือน ในกระบวนการตัวเองก็แนะนำประเด็น จากนั้นทีมแสดงความเห็น พูดคุยกัน ก็จะรู้ว่าแต่ละโครงการขับเคลื่อนไปถึงไหนแล้ว ผลการประเมินก็จะถูกบันทึกไว้ในการประชุมแต่ละครั้ง ตอนนี้อการประเมินจะเป็นแนวคุณภาพมากกว่า

การประเมินผลภายใน มีกระบวนการอย่างไร

*รศ.ดร.สายฝน เอกวรารังกูร*

ตั้งคำถามกับเป้าหมาย เพื่อดูว่าสิ่งที่วางไว้ไปถึงไหน ได้ตามตัวชี้วัดหรือไม่ การประเมินจะทำงานกับทีมงาน และพื้นที่ ประเด็นใดที่ขาดหายไปเราก็จะนำขึ้นมาตั้งคำถามเพื่อติดตามงาน เช่น การทำงานกับภาคีที่ยังไม่ชัด ยังเป็นลักษณะการเชื่อมงานกับภาคีในพื้นที่เป็นหลัก

*ดร.เพ็ญ สุขมาก*

การประเมินภายใน คือ การติดตามและประเมินผล ในการติดตามเราจะดูว่ากระบวนการของโครงการย่อยตามที่ Node วางไว้ ได้ดำเนินการไปถึงขั้นตอนไหน ทำได้หรือไม่ได้ จากนั้นก็สะท้อนไปยัง Node ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง นี่คือบทบาทของทีมิประเมินภายใน แต่ดูเหมือนว่าทีมิอาจารย์ทำมากไปกว่านั้น มีการทำกระบวนการด้วย ทำหลายอย่างใน Node จึงรู้สึกว่าการะงานของอาจารย์ค่อนข้างเยอะ ถ้าเป็นโครงการอื่น บทบาทของอาจารย์จะใกล้เคียงกับ Project Manager

*รศ.ดร.สายฝน เอกวรารังกูร*

เนื่องจาก Node สงขลา เป็นทีมเล็ก จึงพยายามเกลี้ยหน้าทีเพื่อช่วยกัน

## บทบาทของนักวิชาการที่เข้าไปทำงานประเด็นเป็นอย่างไร

*ผศ.วันดี นวนสร้อย*

ช่วงแรกทีมนักวิชาการกับ Node จะช่วยกันวิเคราะห์ การเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ การลงพื้นที่ด้วยกัน เครื่องมือที่นำไปใช้ จะมีการพูดคุยกับพี่เลี้ยงก่อน จากนั้นให้พี่เลี้ยงนำไปทบทวนดูว่าต้องการจะปรับเปลี่ยนอะไรบ้างก่อนจะนำไปใช้งานจริง เมื่อมีการประชุมโครงการย่อย หากทีมมีเวลาก็จะไปร่วมสังเกตการณ์ด้วย ก็ให้เห็นภาพการใช้งานเครื่องมือ พี่เลี้ยงก็สามารถสะท้อนได้ทันทีว่าต้องการให้ปรับเครื่องมืออย่างไรบ้าง พื้นที่ต่างก็อาจต้องการปรับใช้ต่างกัน

ส่วนเรื่องการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ จะเป็นคุณพิชยา (พี่ตูก) ลงไปในพื้นที่ช่วยดูให้ ส่วนตัวเองจะลงในพื้นที่ของอำเภอรัตนภูมิบางพื้นที่ เพื่อดูว่ามีพื้นที่มีวิธีการเอาเครื่องมือมาใช้กับตัวข้อมูลอย่างไรในการทำงาน โครงการ เห็นความสำคัญของการรวบรวมข้อมูลหรือไม่ การที่ Node ต้องลงไปร่วมทำกับพื้นที่ เพื่อจะได้ข้อมูลกลับมาตามที่ต้องการ

ประเด็นสวนยาง พี่เลี้ยงจะเข้าใจการใช้เครื่องมือตรงกัน ส่วนประเด็นตลาด พี่เลี้ยงอาจจะออกแบบเครื่องมือมาไม่เหมือนกัน ก็ต้องพูดคุยกันว่าต้องการสื่อเรื่องอะไร เพื่อให้ตอบโจทย์ของ Node ด้วย

## บทบาทของนักวิชาการกับการช่วยทำ ARE เป็นอย่างไร

*ผศ.วันดี นวนสร้อย*

ตอนนี้ได้มีการทำ ARE ไปแล้ว 1 ครั้ง เราช่วยการออกแบบกระบวนการทั้งหมด

หลังจากทำ ARE แล้วจะเห็นว่า โครงการใดขับเคลื่อนต่อไปได้ โครงการใดมีปัญหา พื้นที่ที่มีปัญหาจะเป็นโซนเทา 2 โครงการ คือ สะพานไม้แก่น กับ โล๊ะบอน ไม่เข้าใจกระบวนการทำงาน บันไดผลลัพธ์จะช่วยในการขับเคลื่อนงานได้อย่างไร ไม่เห็นภาพการใช้เครื่องมือ ประกอบกับสถานการณ์โควิด แต่ตอนนี้เริ่มดีขึ้น

*รศ.ดร.สายฝน เอกวรางกูร*

ปัญหาในการทำงานที่พบ คือ ปัญหาการทำงานเป็นทีม หลายทีมเพิ่งร่วมทำโครงการจึงอาจจะยังไม่เข้าใจขั้นตอนในการทำงาน ปัญหาความเข้าใจของพี่เลี้ยง ปัญหาความเข้าใจเชิงประเด็นงาน

ปัญหาไม่ได้เจอในช่วง ARE อย่างเดียว แต่เจอมาเป็นระยะ ๆ ในการทำงาน ทางทีมก็ได้คุยกันว่าจะจัดการอย่างไร เมื่อมาทำ ARE แต่ละโครงการก็จะได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาพร้อมกัน

พี่เลี้ยงจะมีวิธีการทำงานร่วมกับพื้นที่อยู่แล้ว แต่เราก็จะมาคุยกันเรื่องเครื่องมือ แบบสอบถาม ข้อมูลที่เป็นเป้าหมาย กิจกรรมแต่ละระยะ พี่เลี้ยงจะอยู่ร่วมกับ Node ทุกช่วง เห็นการทำงานของ Node ถ้า Node ไม่ได้มีกิจกรรมร่วมกับชุมชน ทางพี่เลี้ยงก็จะเป็นคนไปขับเคลื่อน

## ประเด็นตลาดเป็นอย่างไรบ้าง

*รศ.ดร.สายฝน เอกวรางกูร*

มีสิ่งที่น่าสนใจเป็นเรื่องเดียว คือ การไม่เข้ากับโมเดล ส่วนเรื่องการทำงานไม่น่าเป็นห่วง เพราะการทำงานของทีมตลาดค่อนข้างเข้มแข็ง และมีเป้าหมายชัดเจนในเรื่องอาหารปลอดภัย มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานกับเกษตรกร สิ่งที่น่าห่วง คือ การขับเคลื่อนให้มีพลังร่วมกันในการสร้างเครือข่าย จากการทำ ARE เค้ายกมาเจอกันและถ่ายทอดการทำงานให้กัน เพราะเค้าประเมินแล้วว่าการทำงานร่วมกับจังหวัด หรือหน่วยงานราชการมีความล้าหลังกว่าการที่ทีมทำเอง ทีมมีองค์ความรู้ที่ทันสมัยกว่าภาครัฐ ส่วนสิ่งที่เค้ายก

ได้ คือ การส่งต่อข้อมูล เชื่อมข้อมูลกัน การมีเครือข่ายที่ใหญ่ขึ้น มีการวางแผนช่องทางการจัดหน่ายทางหน้าร้าน และออนไลน์ ตอนนี้ผลผลิตออกมาไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด

*ดร.เพ็ญ สุขมาก*

เราเห็นสิ่งที่ระดับล่างเคลื่อนกันอยู่ประสบความสำเร็จ แต่ทางที่วิชาการมีความกังวลการจะส่งมอบโมเดลไปยังจังหวัด เครือข่ายมองว่ารัฐยังล่าช้า ในมุมมองของอาจารย์คิดว่าถ้าไม่ใช่หน่วยงานภาครัฐระดับจังหวัดแต่เป็นภาคยุทธศาสตร์ที่สำคัญของจังหวัด เช่น หอการค้าจังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด จะเป็นไปได้หรือไม่

*รศ.ดร.สายฝน เอกวารังกูร*

สสส. ต้องยอมให้เห็นโมเดลที่ชัดเจนในช่วง 2 ปีแรก จากการทำงานโมเดลจะไม่ได้เริ่มตั้งแต่ปีแรก แต่สองปีแรกน่าจะไม่มีโมเดลขึ้นมาได้เห็นทิศทางการทำงานว่าน่าจะเป็นอย่างไร การจะทำงานร่วมกัน คนขับเคลื่อนจริงและดำเนินการจริง คือ ชุมชน ส่วนภาครัฐจะมาหนุนเสริม เหมือนการหาช่องว่างว่าเมื่อชุมชนทำงาน รัฐจะเข้ามาหนุนเสริมอะไรได้บ้าง สิ่งที่เจอ คือ รัฐ/จังหวัด จะมีความตายตัว ออกแบบงานปีนี้แล้วไปทำปีหน้า ซึ่งหลายครั้งไม่ตอบโจทย์ความเป็นชุมชน แต่จะมีเรื่องมาตรฐานที่นำมาหนุนเสริมได้ ทำให้เกษตรกรเข้าใจว่าต้องทำอะไรถึงจะผ่านมาตรฐาน การสร้างตลาดกลางให้เกิดการซื้อขาย การพัฒนาผลผลิตให้มีความหลากหลายและมีมูลค่าสูง

ถ้าจะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายในระยะเวลาที่เหลืออยู่ คิดว่าจะต้องมีการปรับการทำงานอย่างไร

*ผศ.วันดี นวนสร้อย*

ประเด็นยาง ถ้าสามารถสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายได้ ก็จะเป็นตัวสำคัญที่จะทำให้งานขยับต่อไปได้ ตอนนี้ก็ยังมีอยู่ในกรอบที่เราประเมินอยู่ เห็นภาพการสร้างความเข้มแข็ง น่าจะสามารถเห็นโมเดลได้

ประเด็นตลาด มีการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายขึ้นมาได้แล้ว อาจจะทำตามหลังประเด็นยาง แต่คนที่เข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายมีความโดดเด่น น่าจะมีพลังทำงานได้ใกล้เคียงกับประเด็นยาง ทำงานได้ตามกำหนด

*รศ.ดร.สายฝน เอกวารังกูร*

การขยายเวลาอาจจะไม่ใช่ประเด็นหลัก ตอนนี้ประเด็นหลัก คือ การช่วยแต่ละโครงการขับเคลื่อนงาน และจะผลักดันภาคีเครือข่ายได้ถึงระดับใด เพื่อให้เห็นการทำงานที่ชัด ปีที่สองนี้น่าจะได้โมเดลที่ชัดเจน มี Best Practice อาจจะมีบางพื้นที่ที่ไม่สำเร็จ ไม่ถึงขั้นได้ขั้นสุดท้าย ก็จะถอดบทเรียนออกมา

ค่อนข้างมั่นใจในประเด็นยางว่าน่าจะมีผลชัดเจนในการขับเคลื่อน มีความเป็นไปได้สูงว่าจะมีการขยาย และทำเป็นโมเดลต้นแบบได้ ส่วนประเด็นตลาด อาจจะต้องให้เวลาในการขยับเพื่อทำฐานของเครือข่ายอาหารปลอดภัยให้ชัดเจนมากขึ้น และการขับเคลื่อนเพื่อจะถอดออกมาเป็นโมเดลต้นแบบยังต้องใช้เวลา ในภาพงานปฏิบัติปีนี้จะได้เห็นความหลากหลายว่าอันไหนดีไม่ดี เราสามารถถอดออกมาได้ แต่กลไกจังหวัดจะยังไม่เห็นการขับเคลื่อนร่วมกัน แต่ชี้ให้เห็นได้ว่าอะไรคือช่องว่าง แต่อาจจะยังไม่ถึงโมเดลต้นแบบ หรือการส่งต่อในภาพใหญ่ได้ น่าจะต้องทำอีก 2 ปี ถึงจะเห็นความชัดเจนของเครือข่ายตลาด

เราเห็นภาพการเชื่อมระหว่างสวนยางยั่งยืนกับอาหารปลอดภัย เกษตรกรสวนยางยั่งยืนจะพัฒนาเป็นอินทรีย์ 100 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งจะตอบโจทย์ของอาหารปลอดภัยได้ด้วย และการทำเครือข่ายของตลาด

อาหารปลอดภัย ฐานของสวนยางยั่งยืนจะเป็นกำลังผลิตสำคัญของตลาดอาหารปลอดภัย แต่ต้องมีการจัดการ กระบวนการภายในเรื่องการส่งต่ออย่างโลจิสติกส์ ต้องมีคนเข้ามาจัดการและคิดระบบ ซึ่งในระดับใหญ่ยังไม่ เห็น ถ้าจังหวัดจะเข้ามาจัดการก็ต้องเห็นภาพรวมของสิ่งเหล่านี้เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนที่เป็นระบบร่วมกัน

มีการเชิญภาคีระดับจังหวัดมาร่วมปรึกษาหารือในการทำงานของ Node Flagship หรือไม่

*รศ.ดร.สายฝน เอกวรารังกูร*

ได้เชิญมาตั้งแต่ปีแรก เราไม่แน่ใจว่าจังหวัดมีวิธีการทำงานแบบใด แต่สิ่งที่เราเห็น คือ ถ้าเราไม่มีตัว ผลงานที่สำเร็จเป็นรูปธรรม การขับเคลื่อนงานร่วมกันเป็นไปได้ยาก เราไม่เห็นว่าการมาทำงานร่วมกันจะมีการเกาะติดร่วมกัน เพราะจังหวัดมีเป้าหมาย มีแนวทางที่ชัดเจนของเขา ที่ไม่ได้สอดคล้องกับ Node ไม่แน่ใจว่าจะต้องจัดเวทีแบบไหนที่จะให้งานของเราเข้าไปร่วมกับของจังหวัดได้จริง กระบวนการทำงานยังมีความต่าง และรูปแบบไม่เอื้อต่อกัน แต่ถ้าจังหวัดสามารถปรับเราจะได้ทำงานร่วมกันต่อได้ มีแค่บางส่วนที่ส่งเสริมกัน เช่น เพาะพันธุ์กล้าไม้ ขยายพันธุ์กล้าไม้ เพื่อเข้าไปสู่สวนยางยั่งยืน

มองเห็นภาคีที่จะส่งต่อโมเดลสวนยางยั่งยืนหรือยัง

*รศ.ดร.สายฝน เอกวรารังกูร*

งานแบบนี้เป็นงานร่วม ไม่ใช่แค่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง จะส่งต่อเป็นภาพรวมว่าจังหวัดจะไปทำอย่างไรต่อ แยกให้เห็นว่าแต่ละส่วนที่จะมาเสริมงานมีอะไรบ้าง

*ผศ.วันดี นวนสร้อย*

ต้องบูรณาการร่วมกันหลายหน่วยงาน จะทำเพียงหน่วยงานเดียวไม่ได้ ที่ตั้งไว้มีการยางแห่งประเทศไทย (กยท.) สภาเกษตรกร องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ในส่วนของสภาเกษตรกรได้เข้ามาร่วมรับรู้ตัวโมเดล และช่วยวิเคราะห์ แต่ละหน่วยงานก็อาจจะช่วยได้แค่บางจุดของโมเดล จึงต้องมีการบูรณาการกัน และดูว่าส่วนไหน หน่วยงานใดจะเข้าร่วมได้

*ดร.เพ็ญ สุขมาก*

ตอนนี้มีนโยบายจาก กยท. ส่วนกลาง สั่งการลงมาในเรื่องการทำสวนยางยั่งยืน ถ้าเรามีโมเดล การไปเชื่อมกับ กยท. ก็มีความเป็นไปได้ และอาจารย์วันดีเป็นคณะทำงานชุดย่อยในระดับภาคได้ จึงเป็นช่องทางสำคัญที่ Node จะส่งมอบโมเดลหรือทำงานร่วมกับ กยท. ได้