ถอดบทเรียน : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ

คณะกรรมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ได้จัดกิจกรรมอบรมถอดบทเรียน ในหัวข้อ “ถอดบทเรียน : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ” เมื่อวันพุธที่ 9 มีนาคม 2554 เวลา 13.00-16.00 น. ณ ห้อง 508 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทัยทิพย์ เจี่ยวิวรรธน์กุล คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้บุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์ มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการถอดบทเรียน และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการถอดบทเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้คณะฯ ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป สำหรับบรรยากาศการจัดกิจกรรมในครั้งนี้ เป็นไปอย่างสบายๆ และมีผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมเป็นจำนวนมาก โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทัยทิพย์ เจี่ยวิวรรธน์กุล ได้กล่าวถึงประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวันนี้ว่า จะเป็นการชวนคิด ชวนคุย และชวนทำใน 4 ประเด็นหลัก คือ

บทเรียน/ การถอดบทเรียน

1. คืออะไร
2. สำคัญอย่างไร
3. ควรทำเมื่อใด
4. ทำอย่างไร

เรื่องเล่าเร้าพลัง

วิทยากรได้ชักชวนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม คิดว่าในชีวิตเราที่ผ่านมามีบทเรียนอะไรบ้าง (2 นาที)

โดย ขอให้นึกถึงบทเรียนที่สำคัญ
ทำไมจึงคิดว่าสิ่งนั้นเป็นบทเรียนของเรา
เราได้สิ่งที่เรียกว่าบทเรียนนั้นมาได้อย่างไร
สรุปว่า บทเรียน คืออะไร

และขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมแสดงความคิดเห็น

ซึ่งบทสรุปพบว่า บทเรียน (Lesson Learned) คือ ความรู้ที่เป็น “**ข้อค้นพบใหม่**” เพราะหากเป็นความรู้ที่มีอยู่แล้ว เราไม่จำเป็นต้องถอดบทเรียนก็ได้ คำว่า “ใหม่” นี้ มาจากการเรียนรู้/ประสบการณ์ (จากการทำงานจริง)

คำถามก่อนการเข้าร่วมกิจกรรม

- **ลักษณะการนั่งฟังและนำมาสกัดแล้วนำสิ่งนั้นมาเขียนใช่บทเรียนหรือไม่**

ตอบ บทเรียนเป็นสิ่งที่ฝังอยู่กับตัวเรา การอ่านและจำแล้วนำมาเล่าอาจยังไม่ใช่บทเรียน แต่หากมีการตกผลึกทางความคิดจนซึมซับสู่ตัวเราแล้วทำให้เราสามารถถ่ายทอดออกมาได้ เรียกว่าเป็นบทเรียน

บทเรียน/ การถอดบทเรียน คืออะไร?

“บทเรียน” เป็นสิ่งที่อธิบายว่า “ทำไมถึงเกิด” “ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น” ซึ่งเป็นการอธิบายเหตุการณ์และเงื่อนไขที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงแค่เรื่องเล่า แต่ต้องมีคำอธิบายที่มีคุณค่า และสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ ซึ่งบทเรียนจะช่วยให้ไม่กระทำผิดซ้ำ โดยบทเรียน มีด้วยกัน 2 รูปแบบ คือ บทเรียนทางลบ เช่น บทเรียนจากความล้มเหลว และบทเรียนทางบวก ซึ่งบทเรียนที่ดีจะทำให้เรายกเป้าหมายการทำงานของเราให้สูงขึ้น และสิ่งสำคัญของบทเรียนคือ ทำให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการ “เกิดการเรียนรู้”

ตัวอย่างบทเรียนจากการทำงาน เช่น

- ถ้าคณะทำงานทุกระดับเข้าใจเป้าหมายของโครงการร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้น แล้วโครงการจะมีความก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็วมาก ซึ่งทำให้เห็นภาพของคำว่า “if…then”

- ถ้าได้คนที่ทำงานโดยตรงเข้าร่วมการถอดบทเรียน จะทำให้ได้บทเรียนที่ตรงตามความเป็นจริงและสามารถนำไปใช้ได้ดี คือเป็นบทเรียนจากการถอดบทเรียน

✡ ซึ่ง**บทเรียนที่ดี** ต้องมีการตีความได้ตรงกับความเป็นจริง และบทเรียนที่มีคุณค่า คือ บทเรียนของเรา แต่คนอื่นสามารถนำไปใช้ได้

บทเรียน/ การถอดบทเรียน สำคัญอย่างไร ?

✡ สิ่งที่เป็น**เป้าหมายสำคัญของการทำงาน** คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม วิธีคิด ระบบคุณค่า

การเรียนรู้ (Learning) คือ การรับรู้ (Reception) ความเข้าใจ (Comprehension) โดยเชื่อมโยงจากสิ่งที่รับรู้กับความรู้เดิมของเรา และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transformation) ถือเป็นสิ่งสำคัญของการเรียนรู้

การถอดบทเรียน (Lesson Learned) เป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเป็นกระบวนการดึงเอาความรู้จากการทำงานออกมาใช้เป็นทุนในการทำงานเพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น **การถอดบทเรียน** จึงเป็นการสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นบทเรียน/ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) **ซึ่งผลที่ได้จากการถอดบทเรียน** ทำให้ได้บทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ (ที่เป็นรูปธรรม) และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้าร่วมกระบวนการอันนำมาซึ่งการปรับวิธีคิด และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

ลักษณะของบทเรียน สามารถ***จำแนกตามบุคคล/กลุ่ม/โครงการ*** ได้แก่ บทเรียนของปัจเจก บทเรียนของกลุ่ม/ทีมงาน บทเรียนของโครงการ ***จำแนกตามระยะเวลา*** ได้แก่ บทเรียนที่เกิดขึ้นทันทีเมื่อจบเหตุการณ์ บทเรียนที่เก็บสะสมข้อมูลในอดีต และ***จำแนกตามเนื้อหา*** ได้แก่ บทเรียนเชิงประเด็น บทเรียนทั้งโครงการ

✡ บทเรียนในแต่ละลักษณะ จะมีเทคนิคและการใช้ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และ**การถอดบทเรียนตามแนวคิดแบบดั้งเดิมและแบบร่วมสมัย** มีข้อแตกต่างกันดังนี้

<u>แบบดั้งเดิม</u> การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว มีการแสวงหาความล้มเหลวเพื่อเป็นบทเรียน มีการประชุมวางแผนหลังเกิดเหตุการณ์ ทบทวนตลอดกระบวนการ มีการรายงานสรุปและข้อเสนอแนะ และให้ความสำคัญกับผลงานในอดีต

<u>แบบร่วมสมัย</u> การเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดโครงการ มีการวางแผนดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย มีการประชุมวางแผนก่อนเกิดเหตุการณ์ ทบทวนเฉพาะจุดเน้นที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานไปข้างหน้า และให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อความสำเร็จในอนาคต

บทเรียน/ การถอดบทเรียน ควรทำเมื่อใด ?

การถอดบทเรียน สามารถกระทำได้ 3 ช่วง คือ

1. ถอดบทเรียนก่อนดำเนินการ เป็นการเรียนรู้ก่อนที่จะเกิดข้อผิดพลาด
2. ถอดบทเรียนระหว่างดำเนินการ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน
3. ถอดบทเรียนหลังดำเนินการ เป็นการเรียนรู้เพื่อการดำเนินงานในครั้งต่อไป

วิธีวิทยาการถอดบทเรียน ประกอบด้วย

✱ **การถอดบทเรียนด้วยการเรียนรู้จากเพื่อน (Peer Assist - PA)**

เป็นการเรียนรู้ก่อนการทำกิจกรรม โดยเป็นการเรียนรู้จากเขา เขาเรียนรู้จากเรา ทั้งเราและเขาเรียนรู้ร่วมกัน และสิ่งที่เราร่วมกันสร้าง (เกิดความรู้ใหม่) โดยมีลักษณะเป็นการประชุม/ประชุมเชิงปฏิบัติ

✱ การถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง (Story Telling)

เป็นการเรียนรู้ก่อนหรือระหว่างทำกิจกรรม ด้วยการให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวออกมาแลกเปลี่ยนความรู้ โดยผู้เล่าจะเล่าความรู้สึกที่ฝังลึกอยู่ในตัวที่เกิดจากการปฏิบัติ ซึ่งผู้ฟังสามารถตีความได้โดยอิสระ และเมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนผลการตีความแล้ว จะทำให้ได้ความรู้ที่สามารถบันทึกไว้เป็นชุดความรู้

ซึ่งการถอดบทเรียนในลักษณะนี้ จะเป็นการสกัดความรู้จากเรื่องที่เล่าออกมา ว่ามีคุณค่าและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไร ไม่ใช่เป็นเพียงการเล่าเรื่องในอดีต

✱ การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR)

ที่มาของ AAR นั้น มาจากกองทัพสหรัฐฯ โดยเกิดจากการนำผลการรบมาปรับปรุงเพื่อการรบครั้งต่อไป ดังนั้น AAR จึงเป็นการจับความรู้ที่เกิดขึ้นสั้นๆ ภายหลังการทำกิจกรรม แล้วนำไปสู่การวางแผนในครั้งต่อไป ทำให้คนทำรู้สึกตื่นตัวและมีความรู้สึกผูกพันกับงาน โดยโครงการ/กิจกรรมที่ทำครั้งเดียวแล้วจบ ไม่จำเป็นต้องทำ AAR ซึ่งรูปแบบการทำ AAR สามารถดำเนินการได้ทั้งระหว่างการทำกิจกรรมเพื่อปรับปรุง/แก้ไขระหว่างการทำงาน หรือ “การทำไป คิดไป แก้ไขไป” และภายหลังสิ้นสุดแต่ละกิจกรรมเพื่อนำไปวางแผนกิจกรรมครั้งต่อไป

ค่าน้ำหนักความสำคัญในการถอดบทเรียน AAR ประกอบด้วย

1. ภาพความสำเร็จอะไรที่คาดหวัง, สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ร้อยละ 25

2. ทำไมจึงเกิดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้น/มีสิ่งดีๆ เกิดขึ้นหรือไม่ เพราะเหตุใด (คือการวิเคราะห์เงื่อนไข ปัจจัย) ร้อยละ 25

3. เราจะทำอะไรต่อไปให้ดีขึ้น/ข้อเสนอแนะที่เจาะจง สามารถนำไปปฏิบัติได้ ร้อยละ 50 (ได้บทเรียน)

ข้อเสนอแนะที่เจาะจงและปฏิบัติได้ (Specific Actionable Recommendation: SARs) หมายถึง ชุดข้อความที่แสดงถึงการที่ทีมงานได้นำสิ่งที่เรียนรู้มาพัฒนากิจกรรม เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป ซึ่งควรเป็นข้อเสนอแนะที่ระบุถึงลักษณะที่ต้องแก้ไข และวิธีการแก้ไขที่เป็นรูปธรรม โดยทีมงานทุกคนต้องเข้าใจตรงกันต่อข้อเสนอแนะนั้นๆ และข้อเสนอแนะเหล่านั้นจะถูกนำไปบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการในครั้งต่อไป

สิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้นใน AAR คือ การวิพากษ์วิจารณ์หรือวินิจฉัยว่าใครถูกใครผิด เพราะถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมของกลุ่ม การทำ AAR ไม่ใช่การบ่นหรือวิเคราะห์ในทุกประเด็น แต่เป็นการคุยที่มีเป้าหมายและให้บทเรียนกับทีมงาน และบรรยากาศในการทำ AAR ต้องไม่ทำลายคุณค่าของสมาชิกในทีมงาน

AAR ควรมีองค์ประกอบ คือ ผู้อำนวยกระบวนการเรียนรู้ (Facilitators) ทีมงานทุกคนได้ทำกิจกรรมร่วมกัน (ตัวจริง) คำถามหลักเพื่อการอภิปราย เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอที่เฉพาะเจาะจงและปฏิบัติได้ รวมถึงบรรยากาศต้องสบายๆ ไม่เครียด พร้อมทั้งต้องมีการรักษาความลับและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ประโยชน์จากการทำ AAR คือ ทำให้เกิดความชัดเจนในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม/โครงการ มีความเชื่อมโยงเหตุและปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกัน ได้ข้อเสนอในการปรับปรุงการปฏิบัติงานครั้งต่อไป เกิดนวัตกรรมในการทำงาน ช่วยรักษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ/องค์กรไว้ เกิดการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน on the job training สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมและสร้างความรู้สึกไว้วางใจและผูกพันต่อทีมงาน

✱ การถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Retrospect)

เป็นการถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดโครงการหรือการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ โดยเป็นการรวบรวมความรู้ในระยะยาวสำหรับคณะทำงานเพื่อการมองไปในอนาคต และทำทันทีที่เสร็จสิ้นกิจกรรม หรือ “เมื่อจบสงคราม มิใช่ เมื่อสิ้นสุดการโจมตีแต่ละครั้ง”

ประโยชน์ของ Retrospect คือ มีปรัชญาการทำงานที่ว่า “ทุกครั้งเราทำอะไรซ้ำ เราควรทำให้ดีกว่าครั้งสุดท้าย” เป็นการช่วยให้ผู้อื่นทำงานของเขาให้ดีขึ้น (เป็นการเรียนลัด) และเป็นการสร้างการเรียนรู้

ผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย คณะทำงาน ผู้อำนวยกระบวนการเรียนรู้ ผู้ที่ใช้ความรู้ในอนาคต

วิธีการทำ Retrospect คือ การทบทวนแผนและกระบวนการทั้งหมด แล้วทำการตั้งคำถามว่าเราจะดำเนินการต่อไปให้ดีขึ้นอย่างไร ด้วยวิธีใด ทำให้เป็นที่พอใจได้อย่างไร และทำการบันทึกข้อเสนอที่เจาะจงและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (SARs)

✱ การถอดบทเรียนจากวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Good/ Best Practice)

เป็นแนวคิดที่ก่อตัวจากทฤษฎีการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Learning by doing) เป็นแนวคิด (Approach) มิใช่เป็นเพียงเครื่องมือ (Tool) **แนวคิดหลัก**จะเกี่ยวข้องกับคำว่า **"คุณภาพ (Quality)"** ที่ถูกนิยามด้วยการทำสิ่งที่ถูกต้องและปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้เข้าร่วมตกลงร่วมกันในวัตถุประสงค์ รายละเอียด และเกณฑ์ที่ใช้ แต่ละกลุ่มนำเสนอโครงการ ผลการดำเนินงานของตนเอง กลุ่มช่วยกันสรุปกระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนของโครงการที่จะให้ประสบผลสำเร็จ ขั้นตอนที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อหาส่วนที่ดีที่สุด เน้น "How to"

✱ การถอดบทเรียนจากการประเมิน

✱ ฯลฯ

หัวใจหลักของการถอดบทเรียน

ต้องมีการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) โดยมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) มีความไว้วางใจทั้งตนเองและผู้อื่น (Trust) และมีการเรียนรู้ (Learning)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมดูภาพยนตร์ (5 นาที) และ**ได้บทสรุปว่า** ภาพยนตร์ที่ดูเป็นเรื่องเกี่ยวกับการฝึกซ้อมรบของกองทัพสหรัฐ ซึ่งเป็นตอนที่เกิดความผิดพลาดขึ้นจากการซ้อมรบ โดยในฉากเป็นการเรียนรู้ภายหลังการปฏิบัติ (AAR) ร่วมกันของผู้ซ้อมรบ ด้วยการกระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดด้วยตนเองของผู้ที่ทำผิดพลาด

บทเรียน/ การถอดบทเรียน ทำอย่างไร ?

ขั้นตอนโดยทั่วไปของการถอดบทเรียน (ในทุกวิธีวิทยา) มีดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. ออกแบบและวางแผน
3. ดำเนินการถอดบทเรียน
4. สื่อสาร เผยแพร่ผล องค์ความรู้จากบทเรียน
5. ติดตามผลการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์

ตัวละครที่สำคัญในการถอดบทเรียน

✱ ผู้จัดงาน/ผู้ประสาน หรือเรียกว่า "คุณเอื้อ"

มีบทบาทสำคัญในการประสานงาน และสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และประโยชน์ รวมถึงวัน เวลา สถานที่ของการจัดกิจกรรมถอดบทเรียนให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

✱ ผู้ร่วมถอดบทเรียน หรือเรียกว่า "คุณกิจ"

เป็นเจ้าของความรู้ และภูมิปัญญาที่ต้องการรวบรวมไว้เป็นบทเรียน และเป็นกลุ่มคนที่จะนำบทเรียนและข้อเสนอแนะที่ได้ไปปฏิบัติ ดังนั้น บุคคลที่จะมาร่วมถอดบทเรียนจะต้องเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ และมีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการจะถอดเป็นความรู้ ซึ่ง**หลักการ**ของผู้เข้าร่วมกลุ่มควรเป็นบุคคลที่มีศักยภาพใกล้เคียงกัน แต่มีความหลากหลายทางความคิด และไม่ควรเกินกลุ่มละ 10 คน

✱ ผู้อำนวยความสะดวก หรือเรียกว่า “คุณอำนวย” “คุณ Fa (Facilitator)”

มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการพูดคุย ที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และความรู้สึก และต้องสามารถจับประเด็นเป็น และดึงความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวผู้เข้าร่วมให้ผู้เข้าร่วมคนอื่นๆ ได้เรียนรู้ และร่วมแลกเปลี่ยนได้ และมีหน้าที่ทำให้ผู้เข้าร่วม “เรียนรู้จากคำตอบ” มิใช่เป็นเพียงการทำหน้าที่ “เค้นคำตอบ” ซึ่งควรเป็นบุคคลภายนอกโครงการ (ถ้าเป็นไปได้) ที่มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการถอดบทเรียนและประเด็นที่จะถอดบทเรียนและมีความเป็นกลาง

โดย ผู้อำนวยความสะดวกที่เข้าใจกระบวนการ เรียกว่า Process Facilitator

ผู้อำนวยความสะดวกที่เข้าใจกระบวนการและรู้ประเด็นที่จะถอด เรียกว่า Learning Facilitator

ผู้อำนวยความสะดวกที่เข้าใจกระบวนการ รู้ประเด็นที่จะถอด และมีความเป็นกลาง เรียกว่า Policy Facilitator

✱ ผู้ช่วยอำนวยความสะดวก

เป็นผู้ช่วยจับประเด็นและดึงประเด็น รวมถึงการตั้งคำถาม โดยผู้ช่วยอำนวยความสะดวกในการถอดบทเรียน ควรเป็นคนภายในโครงการที่มีความสนใจในกระบวนการถอดบทเรียน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของคนในโครงการให้สามารถทำกระบวนการถอดบทเรียนได้ในอนาคต รวมถึงความต่อเนื่องในการถอดบทเรียน

✱ ผู้บันทึกบทเรียน หรือเรียกว่า “คุณลิขิต”

มีบทบาทสำคัญในการเก็บ รวบรวม และสังเคราะห์เป็นเอกสารเพื่อเผยแพร่ต่อไป ซึ่งผู้บันทึกบทเรียนจะต้องมีทักษะในการเขียนสรุป และสังเคราะห์ได้

จุดอ่อนของการถอดบทเรียนและการประยุกต์ใช้

1. เป็นการดำเนินการโดยไม่มีระบบ ไม่มีโครงสร้าง จึงได้ความรู้เป็นส่วนๆ ไม่สามารถเชื่อมโยงในเชิงระบบได้
2. มีสำนึกของการ “หวงวิชา” ไม่ยอมถ่ายทอด รวมทั้งกลุ่มก็ไม่เห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเพิ่มพูนความรู้ซึ่งกันและกัน
3. เกิดภาวะ “ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด” ไม่สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ท่วมท้นออกมาใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นระบบคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ
4. ขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้ จึงทำให้มีการทำงานซ้ำ (ผิดซ้ำ)
5. การตัดสินใจดำเนินการไม่ได้ใช้ความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียน
6. ต้องเกิดการเรียนรู้จากบทเรียน มิใช่ “เลียนแบบ”

ประโยชน์จากการถอดบทเรียน

<u>ในระยะสั้น</u> ทำให้เกิดการปรับปรุงเทคนิคการทำงาน การถอดบทเรียนจะเป็นกระบวนการกลุ่มที่ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้เกิดการขับเคลื่อนงานไปในทิศทางเดียวกัน แนวทางการทำงานปรับเปลี่ยนได้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโครงการ ชุมชน สังคม และทำให้ผลการดำเนินงานโครงการดีขึ้น

<u>ในระยะกลาง</u> ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานและการเผชิญปัญหามากขึ้น และเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นพัฒนาการที่ดีขึ้นของโครงการ ภายหลังจากการนำบทเรียนไปปรับใช้

<u>ในระยะยาว</u> ทำให้เกิดต้นแบบการทำงานที่ดี (Best Practice) เกิดรูปแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดความเข้าใจปัญหาการทำงานอย่างเป็นระบบ และเกิดการพัฒนายุทธศาสตร์การทำงานในระยะต่อไป

วิทยากรได้ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแบ่งกลุ่มตามความสมัครใจ แล้วให้ร่วมกันถอดบทเรียนใน 4 หัวข้อ คือ

1. สิ่งที่เรากำหนด/คาดหวังไว้ว่าจะให้เกิดขึ้น (ภาพความสำเร็จ) คืออะไร (10 นาที)
2. สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไรบ้าง (10 นาที)
3. ทำไมสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจึงแตกต่างไปจากสิ่งที่คาดหวังจะให้เกิด
   สิ่งที่เราทำได้ดีคืออะไร ทำไมจึงทำได้ดี (20 นาที)
4. ในการทำกิจกรรมต่อไป เราจะทำสิ่งใดที่ดีขึ้นหรือแตกต่างไปจากเดิมบ้าง (30 นาที) (ต้องให้ได้ข้อเสนอแนะที่เจาะจงและสามารถปฏิบัติได้)

โดยกิจกรรมนี้มี**กติกา**อยู่ว่า ทุกคนมีความเท่าเทียมกันในกระบวนการถอดบทเรียน ไม่บ่นปัญหา ไม่หาคนผิด ไม่ตำหนิ ไม่วิจารณ์ แต่สามารถแสดงเหตุผลบนหลักฐานข้อเท็จจริงที่เห็นต่างกันได้ สิ่งที่กำลังถอดบทเรียนเป็นของกลุ่ม/ ทีมงาน/ โครงการ มิใช่ของปัจเจก และให้ครุ่นคิด สะท้อนกลับให้มากๆ

จากนั้น ตัวแทนของแต่ละกลุ่มได้นำเสนอ Output ที่ได้จากกิจกรรมการถอดบทเรียน ซึ่ง Output ของกิจกรรมในครั้งนี้หมายถึง “กระบวนการ” โดยสามารถ**สรุปข้อคิด/ปัญหา**ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำกลุ่ม ได้ดังนี้

1. ปัญหาการมองประเด็นไม่ออก เนื่องจากข้อมูลไม่เพียงพอ
2. เป็นการถอดบทเรียนในเรื่องที่เป็นปัญหาของทุกคนในกลุ่ม
3. เมื่อมีปัญหาในเรื่องการบ่น ปัญหาเรื่องส่วนตัว เป็นหน้าที่ของ Facilitator ที่ต้องดึงกลับเข้าประเด็น โดยต้องหา Facilitator ที่สามารถดึงประเด็นเวลาผู้เข้าร่วมกลุ่มหลงประเด็นได้
4. ไม่ใช่เป็นเพียงการสรุปจากสิ่งที่เขาพูด แต่ต้องดึงเอาประเด็นที่อยู่ลึกกว่านั้นออกมา
5. ปัญหากลุ่มขนาดใหญ่ ทำให้บางคนไม่ได้แสดงความคิดเห็น
6. ใช้ความรู้สึกมากกว่าข้อเท็จจริงในปัญหาเรื่องนั้นๆ
7. ยังไม่ได้มีการถอดออกมาเป็นความรู้ใหม่

จากการนำเสนอ ทำให้ได้**ข้อคิด** ดังนี้

1. ในการเข้ากลุ่ม รูปแบบการนั่งเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการนั่งซ้อนกัน จะทำให้ผู้เข้าร่วมที่อยู่ด้านหลังพูดน้อยลง
2. ต้องมีการเตรียมประเด็นมาล่วงหน้า
3. ถ้าเป็นประเด็นที่กระทบกับบุคคล เขาจะมีความสนใจและเข้าร่วมมากขึ้น
4. ต้องมองเป้าหมายเป็นสำคัญ
5. ฝึกการคิดให้เยอะๆ จะทำให้ได้สิ่งต่างๆ ที่อยู่ในตัวออกมา

<u>คำถามจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม</u>

- ลักษณะของ Focus group แตกต่างจากการถอดบทเรียนหรือไม่ อย่างไร

<u>ตอบ</u> การถอดบทเรียน เป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ ส่วน Focus group เป็นเทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

สำหรับกิจกรรมการถอดบทเรียนในวันนี้ คงทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับความรู้เกี่ยวกับประเด็นการเรียนรู้ทั้ง 4 ประเด็น กล่าวคือ บทเรียน/ การถอดบทเรียนคืออะไร สำคัญอย่างไร ควรทำเมื่อใด และทำอย่างไร ซึ่งคงจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะนำไปสู่การเกิดองค์ความรู้ใหม่ต่อไป

นางสาวชวนันทร์ พรหมโชติ
ผู้บันทึก