



มุมมองวิจัย ch



จุลสารสาขาวิชาศึกษาศาสตร์คุณภาพออนไลน์

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์คุณภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ฉบับที่ 1 ปี 2557

กสิณ สุหน้ น้ น้ น้

การถอดบทเรียน ตอนที่ 1

โดย รองศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา จันทร์คง

มีหลายคนถามถึงวิธีการถอดบทเรียน (Lesson Learned) ว่าทำอะไร โดยส่วนตัวแล้วไม่ได้มีความชำนาญเรื่องนี้ แต่ในปัจจุบันการดำเนินงานหลายโครงการต้องมีการถอดบทเรียน จึงได้สอบถามจากกัลยาณมิตร ผู้ที่ได้ชื่อว่ามีประสบการณ์เรื่องถอดบทเรียน คือ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล อาจารย์อุทัยทิพย์ได้กรุณาอธิบายให้ฟังพร้อมทั้งส่งหนังสือมาให้ จึงคิดว่าน่าจะนำมาเผยแพร่ต่อสำหรับผู้ที่ต้องการถอดบทเรียน โดยในจุลสารฉบับนี้ได้เขียน การถอดบทเรียน ตอนที่ 1 ซึ่งจะเป็นการเกริ่นนำให้เห็นภาพของการถอดบทเรียน และจะลงรายละเอียดในตอนต่อไป

ก่อนที่จะเรารู้ว่าวิธีการถอดบทเรียนคืออะไร เราควรเข้าใจความหมายของคำว่า “บทเรียน” (Lesson Learned) ก่อน คำว่า “บทเรียน” หมายถึงความรู้ที่เป็น “ข้อค้นพบใหม่” เพราะหากเป็นความรู้ที่มีอยู่แล้ว เราไม่จำเป็นต้องถอดบทเรียนก็ได้ คำว่า “ใหม่” นี้ มาจากการเรียนรู้/ประสบการณ์ (จากการทำงานจริง) หรืออาจกล่าวได้ว่า บทเรียน จะคล้ายกับการเติมคำในช่องว่างที่ว่า “ถ้า...จะเกิด...(อะไรขึ้น)...” บทเรียนเป็นการอธิบายเหตุการณ์และเงื่อนไขที่เกิดขึ้น ไม่ใช่เพียงการเล่าเรื่องในอดีต แต่ต้องมีการอธิบายที่มีคุณค่าที่จะนำไปปฏิบัติต่อ บทเรียนช่วยให้เกิดการเรียนรู้เพื่อไม่ให้กระทำผิดซ้ำอีก ลักษณะของบทเรียนสามารถจำแนกตามบุคคล/กลุ่ม/โครงการ ได้แก่ บทเรียนของปัจเจก บทเรียนของกลุ่ม/ทีมงาน บทเรียนของโครงการ จำแนกตามระยะเวลา ได้แก่ บทเรียนที่เกิดขึ้นทันทีเมื่อจบเหตุการณ์ บทเรียนที่เก็บสะสมข้อมูลในอดีต และจำแนกตามเนื้อหา ได้แก่ บทเรียนเชิงประเด็น บทเรียนทั้งโครงการ

ส่วนการถอดบทเรียน (Lesson Learned) เป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเป็นกระบวนการดึงเอาความรู้จากการทำงานออกมาใช้เป็นทุนในการทำงานเพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น การถอดบทเรียน จึงเป็นการสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นบทเรียน/ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งผลที่ได้จากการถอดบทเรียน ทำให้ได้บทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ (ที่เป็นรูปธรรม) และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้าร่วมกระบวนการ อันนำมาซึ่งการปรับวิธีคิด และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น หัวใจหลักของการถอดบทเรียน ต้องมีการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) โดยมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) มีความไว้วางใจทั้งตนเองและผู้อื่น (Trust) และมีการเรียนรู้ (Learning)

ความสำคัญและประโยชน์ของการถอดบทเรียน สามารถสรุปโดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะสั้น สามารถนำไปปรับปรุงเทคนิคการทำงาน การขับเคลื่อนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคม และทำให้ผลการดำเนินงานโครงการดีขึ้น
2. ระยะกลาง และระยะยาว ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานและการเผชิญปัญหามากขึ้น เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นพัฒนาการของโครงการที่ดีขึ้นหลังจากการนำบทเรียนไปปรับใช้

การถอดบทเรียน สามารถกระทำได้ 3 ช่วง คือ

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

แนวทางในการถอดบทเรียน การถอดบทเรียนควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น หากไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงไม่ควรไปแสวงหาคำตอบว่าได้บทเรียนอะไร
2. หากมีผลสืบเนื่องที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงคล้ายๆ กัน ต้องพยายามตอบให้ได้ว่า “อะไรสำคัญที่สุด” และ “ทำไมจึงสำคัญ” เพราะสิ่งนั้นจะมีคุณค่าในการนำไปปฏิบัติต่อ
3. พึงระลึกลึกซึ้งว่าบทเรียนมิใช่ความแตกต่างที่เกิดระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เพราะสิ่งนั้นคือสมมติฐาน แต่หากมีสิ่งที่ไม่ได้คาดหวังเกิดขึ้นแสดงว่ามีอะไรทำให้เกิดความแตกต่าง และ “อะไร” ทำให้เกิดความแตกต่างนั้นก่อให้เกิดผลต่อพฤติกรรมอย่างไร สิ่งนั้นคือ บทเรียน

วิธีวิทยาการถอดบทเรียน ประกอบด้วย

1. การถอดบทเรียนด้วยการเรียนรู้จากเพื่อน (Peer Assist - PA)

เป็นการเรียนรู้ก่อนการทำกิจกรรม โดยเป็นการเรียนรู้จากเขา เขาเรียนรู้จากเรา ทั้งเราและเขาเรียนรู้ร่วมกัน และสิ่งที่เราร่วมกันสร้าง (เกิดความรู้ใหม่) โดยมีลักษณะเป็นการประชุม/ประชุมเชิงปฏิบัติ

2. การถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง (Story Telling)

เป็นการเรียนรู้ก่อนหรือระหว่างทำกิจกรรม ด้วยการให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวออกมาแลกเปลี่ยนความรู้ โดยผู้เล่าจะเล่าความรู้สึกที่ฝังลึกอยู่ในตัวที่เกิดจากการปฏิบัติ ซึ่งผู้ฟังสามารถตีความได้โดยอิสระ และเมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนผลการตีความแล้ว จะทำให้ได้ความรู้ที่สามารถบันทึกไว้เป็นชุดความรู้ ซึ่งการถอดบทเรียนในลักษณะนี้ จะเป็นการสกัดความรู้จากเรื่องที่เล่าออกมา ว่ามีคุณค่าและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไร ไม่ใช่เป็นเพียงการเล่าเรื่องในอดีต

3. การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR)

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

เอกสารอ้างอิง

มณฑา เก่งการพานิช. (2556). การถอดบทเรียน. ค้นคืน 25 ธันวาคม 2556

จาก www.ph.mahidol.ac.th/sos/group6/lesson_learned.pdf

ศุภวัลย์ พลายน้อย. (2556). นานาวิธีวิทยาการถอดบทเรียนและสังเคราะห์องค์ความรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่งจำกัด.

อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล. (2553). การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม: แนวคิด หลักการและบทเรียน.

กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่งจำกัด.