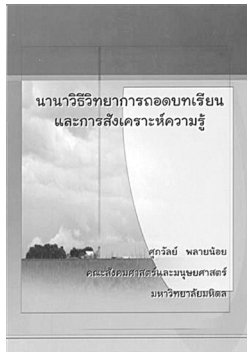


แนะนำหนังสือ : นานาวิธีวิทยาการถอดบทเรียน

และการสังเคราะห์ความรู้

สมพันธ์ เตชะอธิก¹



ศุภวัตร ปลายน้อย. (2553). **นานาวิธีวิทยาการถอดบทเรียนและการสังเคราะห์ความรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสยามกัมมาจล ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน). 92 หน้า

การถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้ เป็นสิ่งสำคัญในการวิจัยและพัฒนา เพื่อที่จะพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีแนวคิดและเทคนิควิธีที่หลากหลายประเภท ไม่ใช่เพียงเทคนิควิธีและไม่ควรยึดติดกับวิธีวิทยาใดวิธีวิทยาหนึ่ง

ในหนังสือมีทั้งหมด 6 บท ได้แก่ บทที่ 1 แนวคิดหลักการจัดการความรู้ บทที่ 2 แนวคิดบทเรียนและการถอดบทเรียน บทที่ 3 วิธีวิทยาในการถอดบทเรียน บทที่ 4 การประยุกต์การถอดบทเรียนจากการประเมินโครงการ บทที่ 5 ข้อสังเกตการถอดบทเรียน บทที่ 6 การสังเคราะห์ความรู้ รายละเอียดแต่ละบทมี ดังต่อไปนี้

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทที่ 1 แนวคิดหลักการจัดการความรู้ พื้นฐานการจัดการความรู้ เป็นพลังให้บรรลุเป้าหมายประโยชน์ขององค์กร โดยใช้ข้อมูลและข่าวสารที่มีลักษณะพลวัตจนพัฒนาเป็นความรู้ที่มาจากสารสนเทศบวกการกระทำ และการประยุกต์จนเกิดปัญญาที่รู้ทั่ว รู้เท่าทันและเข้าใจอย่างถ่องแท้ ความรู้ควรครอบคลุมถึงกระบวนการ เทคนิคการทำงาน ยุทธศาสตร์ บริบท เงื่อนไข กิจกรรม ผู้คน ความสัมพันธ์ของบุคคลและเครือข่าย สถานที่ ข้อมูลที่ถูกต้อง และรู้ว่าเมื่อใดควรตัดสินใจดำเนินการหรือยุติ

ความรู้แยกเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนและความรู้แจ้งหรือความรู้ที่เป็นทางการ สามารถเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษรได้

การจัดการความรู้เป็นการบริหารงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน เป็นกระบวนการในการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าปฏิบัติการทางสังคม แนวคิดการจัดการความรู้แบ่งเป็น 2 แนวคิดที่สำคัญ ได้แก่

แนวคิดที่ 1 ยุคอุปทาน ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่มีอยู่เดิม กระบวนการหลัก คือ แบ่งปันความรู้ กระจายความรู้ ใช้ความรู้ในอดีตถ่ายทอดไปให้กับผู้ที่ยังไม่รู้หรือรู้ไม่เท่าทัน

แนวคิดที่ 2 ยุคอุปสงค์ ให้ความสำคัญกับความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ มีการผลิตความรู้ รับความรู้ใหม่ กระจายความรู้และสร้างใหม่

กระบวนการจัดการความรู้ ควรมีการกำหนดความรู้และแหล่งความรู้ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ การผสมผสานความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำไปใช้

บทที่ 2 บทเรียนและการถอดบทเรียน

บทเรียน คือ ความรู้ที่เป็นข้อค้นพบใหม่หรือบทสรุปที่ได้จากประสบการณ์ กระบวนการทำงาน บทเรียนจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ หนึ่งบทเรียนตามระยะเวลา เกิดขึ้นทันทีเมื่อจบสิ้นเหตุการณ์ กับบทเรียนที่เก็บสะสมในอดีต สองบทเรียนตามบุคคล/กลุ่ม/โครงการ มีทั้งของปัจเจกบุคคล กลุ่มคน/ทีมงาน และของโครงการ

การถอดบทเรียน เป็นกระบวนการดึงเอาความรู้ที่ได้รับจากการทำงาน มาใช้ประโยชน์หรือการบริหารจัดการต่างๆ ซึ่งบุคคล กลุ่ม โครงการสามารถ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตั้งแต่เริ่มต้น มีการสะท้อนกลับทันทีเมื่อจบกิจกรรม และเรียนรู้เมื่อจบสิ้นการทำงานหนึ่งๆ หรือโครงการหนึ่งๆ

บทที่ 3 วิธีวิทยาการถอดบทเรียน

มีข้อเสนออยู่ 5 วิธีวิทยา ได้แก่

1. การเรียนรู้จากเพื่อน (PeerAssist) มีลักษณะตั้งคำถาม ตั้งแต่ทำอะไร กับใครที่คือเพื่อนในความหมายของทีมผู้ช่วยกับทีมที่ปรึกษาที่ร่วมอุดมการณ์ เมื่อไร ทำทำไม มีแนวทางใหม่ เครือข่าย การเรียนรู้ ทำอย่างไร ตอนเริ่มต้น มีการระบุปัญหา เวลา สถานที่ ผู้เข้าร่วม ตอนดำเนินการ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การกระตุ้นคำถามและข้อมูลย้อนกลับ และหลังดำเนินการ มีการวิเคราะห์สิ่งที่ได้พบ นำเสนอข้อมูลย้อนกลับและแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น

2. การเรียนรู้ภายหลังปฏิบัติการ (After Action Review : AAR) โดยการตั้งคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ อะไรที่เรากำหนดว่าจะทำ, อะไรเกิดขึ้นจริง, สองข้อนี้ให้ค่าน้ำหนัก 25% ทำไม่จึงมีความแตกต่างจากสิ่งที่คาดหมาย โดยให้ค่าน้ำหนัก 25% และ ได้เรียนรู้อะไร เราจะทำอะไรต่อไปในอนาคต ให้ค่าน้ำหนัก 50% ขึ้นตอนในการทำมีตั้งแต่ กำหนดเวลาหลังสถานการณ์จบสิ้นทันที ระบุผู้เข้าร่วม สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กำหนดประเด็นถอดบทเรียน ทบทวนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ กำหนด 3 สิ่งที่ปฏิบัติได้ และ 3 สิ่งที่ยังทำไม่ได้ดี ทำสิ่งต่อไปให้ดีขึ้นได้อย่างไร และสรุปนำไปสู่การปฏิบัติ ขึ้นตอนดังกล่าวต้องมีวิทยากรกระบวนการหรือผู้อำนวยความสะดวกเป็นผู้จัดกระบวนการและผู้บันทึกสรุป

3. การเรียนรู้หลังการดำเนินงาน (Retrospect) เป็นการถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดโครงการ มีขั้นตอนดังนี้ ประชุมพร้อมแกนนำ ตั้งคำถาม สิ่งที่เราทำผ่านมา เราจะทำอะไรในอนาคต ทบทวนวัตถุประสงค์และผลงาน แผนงาน กระบวนการ ตั้งคำถามอะไรไปได้ดี ทำไม ค้นหาว่าอะไรทำได้ดีและเสนอแนะว่าอะไรสามารถทำได้ดียิ่งขึ้นในอนาคต

4. การถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นการปลดปล่อยความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ผู้เล่าเรื่องเล่าจากการปฏิบัติงาน อย่างมีความสุขถึงความสำเร็จ บรรยายภาคี เท่าเทียมกัน ผู้ฟังตีความได้โดยอิสระและแลกเปลี่ยนกันได้เป็นชุดความรู้ ผู้อำนวยความสะดวกซักถามด้วยความชื่นชม

มีการสกัดความรู้จากเรื่องที่เล่า ตรวจสอบคุณค่าและสำรวจทางเลือกสำหรับการปฏิบัติ ในโอกาสต่อไป

5. การเรียนรู้จากบทเรียนที่ดีหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Good/Better/Best Practice) แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพของการทำสิ่งที่ถูกต้องและปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนในการตกลงรายละเอียดการนำเสนอผลการดำเนินงาน การสรุปแต่ละกระบวนการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ นำไปเผยแพร่ การสะท้อนกลับ การตรวจสอบวิธีปฏิบัติซ้ำๆ จนเกิดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

บทที่ 4 การประยุกต์การถอดบทเรียนจากการประเมินผลโครงการ

ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงแนวคิดการประเมินผลว่าเป็นการวัดอย่างเที่ยงตรง แม่นยำและตัดสินอย่างถูกต้อง เป็นธรรม โดยเสนอการถอดบทเรียนจากแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา สนใจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรมหรือการกระทำของคน กลุ่มคน หรือองค์กรซึ่งแผนงานหรือโครงการทำงานอยู่ด้วย

ขั้นตอนมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบการพัฒนา มี 7 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ระบุภาคีหุ้นส่วน กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ สร้างเกณฑ์วัดความก้าวหน้า กำหนดแผนยุทธศาสตร์ และดำเนินการระดับองค์กร ขั้นตอนที่ 2 มี 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ จัดลำดับติดตามแผนงาน สร้างแบบบันทึกการติดตาม ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของแผนงาน ขั้นตอนที่ 3 การจัดแผนการประเมินผล มี 1 ขั้นตอนย่อย คือ แผนการประเมินผล

การถอดบทเรียนแบบเสริมพลัง เป็นการประเมินตนเอง เพื่อพัฒนาความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ดีขึ้น มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนกำหนดภารกิจเป้าหมาย ขึ้นตรวจสอบต้นทุน มีการให้ค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละกิจกรรม การประเมินความสำเร็จของกิจกรรม และขึ้นการวางแผนสำหรับอนาคต ความสำเร็จของการถอดบทเรียนแบบเสริมพลัง พบว่ามีการพัฒนาให้ดีขึ้นเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วม เป็นประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม เป็นธรรมให้คุณค่า เกิดยุทธศาสตร์เชิงประจักษ์ พัฒนาศักยภาพ ความเป็นองค์กรและชุมชนเรียนรู้ มีความรับผิดชอบ

การถอดบทเรียนจากการประเมินสรุปผลโครงการ เป็นการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ มี 3 คำถาม คือ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ กระบวนการดำเนินโครงการ ความสัมพันธ์ของการดำเนินโครงการและผล มีขั้นตอน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ทบทวนโครงการและผลการประเมิน มีตัวชี้วัดและระดับคะแนน, วิเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขของการเกิดผลลัพธ์ มีค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดตาม KPI และแปลความ และ การสังเคราะห์บทเรียนและข้อเสนอแนะ

บทที่ 5 ข้อสังเกตการถอดบทเรียน มี 3 ประเด็น คือ ขั้นตอนเตรียมการคัดเลือกผู้วิจัยทำจริง เห็นคุณค่าและเข้าใจกระบวนการ ตั้งคำถามต่อความสำเร็จไม่ควรถอดบทเรียนทุกเรื่อง กลุ่มละประมาณ 10 คน ผู้อำนวยการความสะดวกต้องมีทักษะเทคนิคและได้รับการยอมรับ สร้างวัฒนธรรมการประเมินและสะท้อนตนเอง ขั้นตอนการชี้แจงบทบาทของสมาชิก กติกา ผู้อำนวยการความสะดวกต้องมีความรู้เนื้อหาและทักษะ สร้างบรรยากาศที่ดีให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้หน้าหนักกับการทำสิ่งที่ดีในอนาคต ให้ข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติได้จริง การถอดบทเรียนต้องเรียบง่าย เวลาเหมาะสม คิดเชิงบวก แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้และนำไปปฏิบัติที่ดี

บทที่ 6 การสังเคราะห์ความรู้ ผู้เขียนได้ให้ความหมายไว้ว่า การสังเคราะห์ หมายถึง การจำแนกเป็นส่วนเพื่อพิจารณาองค์ประกอบความสัมพันธ์อันก่อให้เกิดองค์ประกอบที่สอดคล้องเหมาะสม มีขั้นตอน 5 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ของสิ่งใหม่ที่ต้องการสร้างหรือสังเคราะห์ ศึกษาข้อมูลเลือกข้อมูลที่ตอบวัตถุประสงค์ สังเคราะห์สิ่งใหม่ ตรวจสอบความถูกต้อง ตัวอย่างการสังเคราะห์งานวิจัย มี 2 แบบทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดจุดมุ่งหมาย ปัญหาวิจัย งานวิจัยที่จะสังเคราะห์ ศึกษางานวิจัยและบันทึกข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ เสนอรายงานข้อค้นพบ จากนั้นได้เสนอตัวอย่าง การสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง, งานวิจัยเพื่อท้องถิ่นภาคเหนือ และบทเรียนดาวพัฒนาศักยภาพแกนนำเครือข่ายสุขภาวะเชิงพื้นที่ ในปีพ.ศ.2552 การสังเคราะห์มีทั้งจากการเล่าเรื่อง บทเรียน ความรู้จากภายนอกและงานวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ

หนังสือ นานาวิธีวิทยาการถอดบทเรียนและการสังเคราะห์ความรู้
จึงเป็นหนังสือแนวคิด กระบวนการ เทคนิค ขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ
ที่อาจารย์ นักวิชาการ นักวิจัย นักพัฒนา นักธุรกิจ ข้าราชการ วิทยากร
กระบวนการมีส่วนร่วม ผู้อ่านวยความสะดวก นักฝึกอบรม นักเคลื่อนไหว
ทางสังคมและผู้นำชุมชน ควรศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้จริงในองค์กร
และโครงการต่างๆ เพราะเป็นหนังสือที่แม้จะเป็นวิชาการ แต่เนื่องจาก
ผ่านการปฏิบัติมาเป็นระยะเวลายาวนานจึงสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
และอ่านเข้าใจง่าย ๆ ไม่นักหัวหรือเครียด