

การถอดบทเรียนในกระบวนการจัดการความรู้

Lessons Learned in The Knowledge Management Process

กานดา เต๊ะขันหมาก*

Kanda Tekhanmag

Received: March 30, 2022 Revised: May 19, 2022 Accepted: June 24, 2022

บทคัดย่อ

สังคมได้เปลี่ยนผ่านสู่สังคมฐานความรู้ที่ให้ความสำคัญและเน้นว่าอำนาจอยู่ที่ความรู้ซึ่งเป็นส่วนผสมที่กลมกลืนของคุณค่า ความจริง ความเชื่อ ความสามารถ ประสบการณ์ ปรัชญา สันติญาณ รวมถึงดุลพินิจที่บุคคลอาจได้รับมาจากหลายช่องทางโดยเฉพาะการลงมือปฏิบัติจริง การจัดการความรู้เป็นการสกัดความรู้ที่เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งที่เป็นรูปธรรม เผยแพร่ง่าย ทำความเข้าใจง่าย และสามารถนำมาใช้หรือประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีพลัง การจะสกัดความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนจำเป็นต้องใช้เทคนิคในการจัดการความรู้ที่ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งกระบวนการถอดบทเรียนที่เป็นทั้งเครื่องมือในการจัดการความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ การถอดบทเรียนจากวิธีปฏิบัติที่ดีจะทำให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กร ผ่านการแลกเปลี่ยนมุมมองและประสบการณ์ ก่อให้เกิดการปรับวิธีคิด วิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ และมีคุณภาพยิ่งขึ้น จนสามารถนำบทเรียนไปยกระดับการเรียนรู้ต่อยอดออกไปได้อย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: การถอดบทเรียน, การจัดการความรู้, สังคมฐานความรู้

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

Abstract

Society has shifted to a knowledge - based society, where emphasize power is knowledge, a harmonious combination of value, truth, belief, ability, experience, insight, intuition and discretion, that a person may receive from many channels, especially the action or practice. Knowledge management is the extraction of tacit knowledge into explicit knowledge, that is concrete, easy to disseminate, and easy to understand, and can be used or applied for the benefit of work powerfully. In order to manage tacit knowledge into explicit knowledge, it is necessary to use correct and appropriate knowledge management techniques. The lessons learned process is both a knowledge management tool and a goal of knowledge management. By taking lessons learn process from good practice, participants in the process learn together at individual, group and organizational levels through the exchange of perspectives and experiences, causing a change in the way of thinking, creative way of working in higher quality, until the lessons can be taken to continuously enhance learning.

Keywords: Lesson Learned, Knowledge Management, Knowledge - based Society

ความเป็นมาและความสำคัญ

สังคมได้เปลี่ยนผ่านจากสังคมที่ให้ความสำคัญกับสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับความรู้ที่เน้น “ความรู้ อำนาจ” (Knowledge is Power) ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจกับแง่มุมต่าง ๆ ของ “ความรู้” และสิ่งที่เกี่ยวข้องให้กระจ่างชัดเจนเพื่อที่จะสามารถ “จัดการความรู้” และใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งต่อตนเอง องค์กร และสังคมโดยรวม ความรู้มีทั้งความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนและความรู้ชัดแจ้ง การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและคนดี การพัฒนาคน และการติดตามความก้าวหน้าของคน

การจัดการความรู้เป็นการสกัดความรู้ที่เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน/องค์กร (tacit knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีพลัง ซึ่งจำเป็นต้องใช้เทคนิคในการจัดการความรู้ที่ถูกต้องและเหมาะสม การถอดบทเรียนเป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดีออกมาใช้เพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

เพื่อนำเสนอการถอดบทเรียนจากวิธีปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้

ขอบเขต

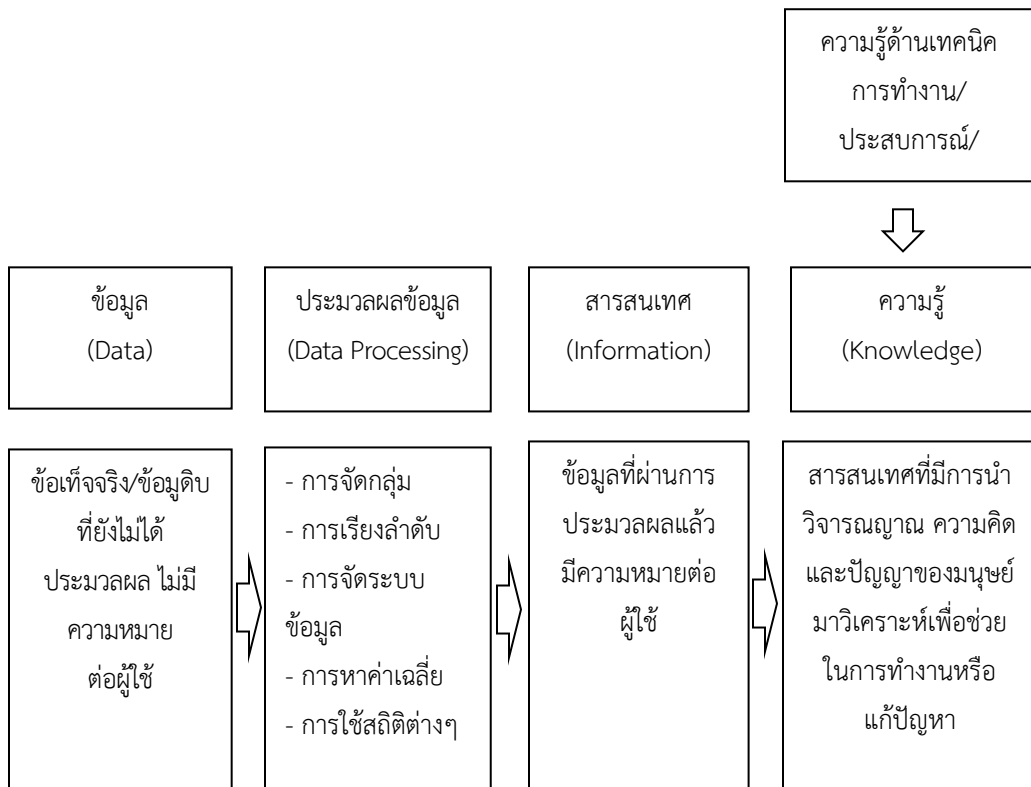
ในบทความนี้ขอเสนอ 4 ส่วน สำคัญ คือ 1) ความรู้ ประกอบด้วย ความหมาย ความสำคัญและประเภทของความรู้ 2) การจัดการความรู้ ประกอบด้วย ความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของการจัดการความรู้ 3) การถอดบทเรียนในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ การถอดบทเรียนจากวิธีปฏิบัติที่ดีและขั้นตอนการถอดบทเรียน และ 4) ตัวอย่างการใช้การถอดบทเรียนในการจัดการความรู้

ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

1. ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

แม้ว่าคำว่า ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) จะเป็นคำที่คุ้นเคยเป็นอย่างดีสำหรับคนส่วนใหญ่ แต่หากลองให้อธิบายความหมายของทั้งสามคำนี้ว่าเหมือนหรือต่างกันอย่างไร กล่าวคือ ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล ข้อมูลมักเป็นข้อความที่อธิบายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งในรูปแบบตัวอักษร ตัวเลข หรือสัญลักษณ์ใด ๆ ที่สามารถนำไปประมวลผลได้ ข้อมูลเป็นพื้นฐานของสารสนเทศ และองค์ความรู้ ส่วนสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับการสรุป คำนวณ จัดเรียง หรือประมวลผลจากข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างเป็นระบบตามหลักวิชาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตามที่ต้องการ (สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558, หน้า 8) และในขณะที่ความรู้นั้นพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556, หน้า 1,321) ได้ให้ความหมายไว้ว่าคือ สิ่งที่สะสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ สิ่งที่ได้รับการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ และทิวพรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548,

หน้า 18) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า หมายถึง สารสนเทศซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งอัญญาณี คล้ายสุวรรณ (2550, หน้า 7) ได้สรุปว่าความรู้เป็นส่วนผสมที่กลมกลืนของคุณค่า (Value) ความจริง (Truth) ความเชื่อ (belief) ความสามารถ (Capacity) ประสบการณ์ (Experience) ปรึกษาญาณ (Insight) สัญชาตญาณ (Intuition) รวมถึงดุลพินิจ (Discretion) ซึ่งบุคคลอาจได้รับมาจากหลายช่องทาง โดยเฉพาะการลงมือทำหรือการปฏิบัติจริง (Action or Practice)



ภาพ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้
ที่มา: ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, หน้า 20)

2. ความสำคัญของความรู้

อัญญาณี คล้ายสุวรรณ (2550, หน้า 11-14) ได้สรุปความสำคัญของความรู้ได้ 2 แนวทาง คือ

2.1 ความสำคัญต่อบุคคล ความรู้มีความสำคัญต่อบุคคลตั้งแต่เกิดจนตาย บุคคลใช้ความรู้ในการดำรงชีวิตในแต่ละช่วงวัยแตกต่างกันไปตามความจำเป็นและความเหมาะสม ตลอดช่วงชีวิตบุคคลได้ใช้ความรู้ที่มีอยู่ที่เหมาะสมเพิ่มพูน และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการใช้ประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ ในทุกช่วงเวลาของการดำเนินชีวิตบุคคลใช้ความรู้ทั้งหมดที่มีอยู่ในตนเองในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การเรียน การประกอบ

อาชีพ การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการแก้ปัญหาทุกอย่างทุกด้านที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตไปได้ด้วยดี

2.2 ความสำคัญต่อองค์กรและสังคม ความรู้มีความสำคัญต่อองค์กรและสังคมใน 3 ลักษณะ กล่าวคือ

2.2.1 แนวโน้มในอนาคตรูปแบบการทำงานในองค์กรจะเปลี่ยนจากการทำงานตามคำสั่งหรือการควบคุมบังคับบัญชาเป็นการทำงานที่คนทำงานจะต้องปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจและมีวินัยในตนเอง

2.2.2 องค์กรจะเปลี่ยนทิศทางจากการให้ความสำคัญกับกระบวนการประมวลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ ซึ่งจะเน้นความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไปเป็นการให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งล้วนเกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้เป็นสำคัญ

2.2.3 สืบเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าและวิทยาการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่แพร่หลายได้ง่าย องค์กรต่าง ๆ สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ในที่ต่าง ๆ ทั่วไปในโลกได้อย่างกว้างขวางและสะดวกรวดเร็ว เพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมและกิจการต่าง ๆ ตามความจำเป็นและความต้องการ ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่สามารถนำมาใช้ในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ข้อจำกัดก็คือ แม้ว่าข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่จำนวนมากมหาศาล แต่เมื่อทุกองค์กรสามารถเข้าถึงและมีโอกาสนำมาใช้ได้เท่า ๆ กัน จึงไม่มีความแตกต่าง สิ่งที่จะทำให้เกิดความแตกต่างและก้าวล้ำไปกว่าคู่แข่งก็คือความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคลากร ซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กรและสังคมแต่ละแห่ง ถ้าบุคลากรในองค์กรและสังคมแสวงหา ใช้ประโยชน์และให้คุณค่าความรู้อยู่ตลอดเวลา บุคคลที่มีประสบการณ์จะเข้าใจคุณค่าของความรู้ ซึ่งจะพัฒนาและปรากฏให้เห็นได้ในช่วงเวลาของการทำงานที่ผ่านไป การลงทุนขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีประสบการณ์ ซึ่งเป็นส่วนผสมหนึ่งที่สำคัญของความรู้จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าในระยะยาว

สังคมปัจจุบันอยู่ในยุคเปลี่ยนผ่านจากสังคมที่ให้ความสำคัญกับสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศหรือสังคมที่มีสารสนเทศเป็นฐาน (Information - based Society) มาเป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับความรู้ คือมีความรู้เป็นฐานหรือที่เรียกว่าสังคมฐานความรู้ (Knowledge - based Society) ที่เน้นว่าความรู้คืออำนาจ (Knowledge is Power) ด้วยเหตุที่ความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตของบุคคลรวมทั้งองค์กรและสังคมซึ่งบุคคลแต่ละคนเป็นสมาชิกอยู่

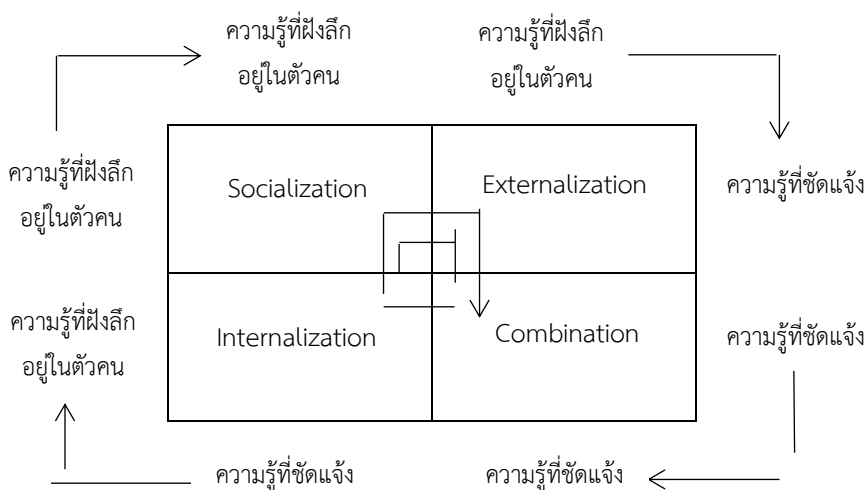
3. ประเภทของความรู้

ในการจัดการความรู้จะแบ่งตามที่ ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์ (2557, หน้า 5) แบ่งไว้ว่ามี 2 ประเภท ได้แก่

3.1 ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นสิ่งที่เห็นได้เป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่อยู่ในตำราเอกสารที่ผ่านขบวนการพิสูจน์วิจัยมาแล้วเป็นแก่นความรู้ มีขั้นตอนการจัดการ ดังนี้ คือการเข้าถึงความรู้และตีความความรู้ การนำไปใช้ การเรียนรู้เพื่อยกระดับความรู้ การรวบรวมและการจัดเก็บ

3.2 ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัด เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ ประสบการณ์ พรสวรรค์ สัญชาตญาณ การใช้วิจารณญาณ ปฏิภาณไหวพริบ เป็นเทคนิคเฉพาะตัวของปฏิบัติแต่ละคน และความคิดใหม่ประเภทนี้เรียกว่าเกร็ดความรู้ มีขั้นตอนการจัดการความรู้คือมีน้ำใจแบ่งปันให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ มีการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างและยกระดับความรู้แล้วจึงนำไปปรับใช้

เมื่อพิจารณาความรู้ทั้ง 2 ประเภท พบว่า ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังลึก อยู่ในตัวคนมากกว่าความรู้ชัดแจ้งหลายเท่า หรือถ้าจะเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติเช่นภูเขา น้ำแข็ง ก็สามารถเปรียบเทียบได้ว่าความรู้ชัดแจ้งเปรียบเหมือนส่วนหนึ่งของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ซึ่งเป็นส่วนน้อย (ประมาณร้อยละ 20 ของทั้งหมด) เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งมีมากถึงร้อยละ 80 นั้น เป็นส่วนของความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน ซึ่งความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น ทฤษฎีเกลียวความรู้ (SECI Model) ซึ่งคิดค้นและพัฒนาขึ้นโดย Ikujiro Nonaka ที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายและมุ่งเน้นการสร้างความรู้ ขององค์กรให้เติบโตขึ้นด้วยการขยายผลจากประเภทของความรู้คือ ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนกับความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยมีชื่อว่า “SECI- Knowledge Conversion Process” ซึ่งมีกระบวนการดังภาพ 2



ภาพ 2 SECI- Knowledge Conversion Process

ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์ (2550, หน้า 131)

ทฤษฎีเกลียวความรู้เป็นการเชื่อมโยงการสร้างองค์ความรู้ทั้งในรูปแบบความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนกับความรู้ที่ชัดแจ้งให้เหมาะสมกับลักษณะของคนในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ มีวิธีการ 4 ลักษณะ ได้แก่

- 1) การแลกเปลี่ยนและปันความรู้ (Socialization) เป็นการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และสร้างความรู้จากความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนผ่านเครือข่ายการสื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนและปันความรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญหรือจากการไปดูงานแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นต้น
- 2) การสร้างความรู้จากผู้หรือผู้เชี่ยวชาญ โดยการปันความรู้จากความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน มาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งที่ให้อื่นสามารถเรียนรู้ต่อได้โดยง่าย (Externalization)
- 3) การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และมีการศึกษาเรียนรู้จากความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง จากภายนอกซึ่งแนวคิดจะมีความหลากหลายมากต้องสร้างความเข้าใจและเชื่อมโยงความรู้อันหลากหลาย

ให้ได้ และถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ให้เข้ากับบริบทขององค์กร เป็นโมเดลและภาษาขององค์กรให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้ มาเป็นความรู้ที่ชัดเจนให้กับองค์กรของตน (Combination)

4) การนำความรู้ใหม่มาลงมือปฏิบัติจริง ผู้ปฏิบัติจะเกิดการเรียนรู้และนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเอง จนทำให้เกิดทักษะและความชำนาญ เกิดเป็นความรู้ประสบการณ์และปัญญาของตนเองในเชิงความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนในที่สุด (Internalization)

และเมื่อเกิดความรู้แล้วก็เกิดการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ ต่อไปก็จะเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Socialization) ขึ้นเอง เป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ

สาระสำคัญคือ องค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างความรู้ โดยเริ่มต้นจากผู้นำองค์กรต้องกำหนดทิศทางส่งเสริมมุ่งเน้นวัฒนธรรมการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม เมื่อองค์กรร่วมกันสร้างบรรยากาศที่สัมผัสได้ที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมตามที่มุ่งเน้นจะเกิดความเชื่อของกลุ่มคนในองค์กร และเกิดนวัตกรรมของทั้งองค์กรในที่สุด

การจัดการความรู้

1. ความหมายของการจัดการความรู้

แนวคิดการจัดการความรู้ นั้นได้รับความสนใจมากขึ้นโดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายและคำอธิบาย ดังเช่น การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการร่วมกันของกลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน (วิจารณ์ พานิช, 2548, ข, หน้า 17) การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ในการปฏิบัติงาน (ปณิตา พันภัย, 2544, หน้า 24) ซึ่งความรู้ที่ได้ก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร ดังนั้น พอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนและเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ในเวลาและทันเหตุการณ์ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการความรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ความสำคัญของการจัดการความรู้

บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ, และปรียวรรณ กรรณล้วน (2549, หน้า 6) ได้กล่าวถึงข้อเสนอของ Ikujiro Nonaka ปรามาจารย์และผู้บุกเบิกเรื่องการจัดการความรู้ที่กล่าวถึงความสำคัญของความรู้ว่าเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนที่สุด โดยเฉพาะโลกยุคปัจจุบันซึ่งถือว่าเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - based Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่ง และสร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ ความรู้เป็น

สินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ คือ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่งยิ่งองค์กรมีความรู้มากเท่าไร ก็ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้น ก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่สิ้นสุด ที่เรียกว่า "วงจรการเรียนรู้" นั่นเอง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ กระบวนการที่ว่านี้ คือ "การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)" นั่นเอง

3. องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

3.1 คน (People): เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

3.2 เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tool and Technology): เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถนำไปใช้ค้นหา จัดเก็บหรือแลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว

3.3 กระบวนการความรู้ (Knowledge Process): เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดนวัตกรรม

การถอดบทเรียน

การจัดการความรู้เป็นการสกัดความรู้ที่เป็นความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนออกมาเป็นบทเรียน/ความรู้ที่ชัดเจน เป็นบทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ (ที่เป็นรูปธรรม) ที่เผยแพร่ง่าย ทำความเข้าใจง่าย และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีพลัง การจะสกัดความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนจำเป็นต้องใช้เทคนิคในการจัดการความรู้ที่ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งการถอดบทเรียนเป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับกันว่ามีความสำคัญอันนำมาซึ่งการปรับวิธีคิด และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพที่จะสามารถจัดการและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อตนเอง องค์กร และสังคมโดยรวม

1. ความหมายของการถอดบทเรียน

ประภาพรณ อุ่นอบ (2560, หน้า 42) ให้ความหมายการถอดบทเรียนว่า การถอดบทเรียนเป็นวิธีการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งที่เน้นการสร้างการเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อสกัดความรู้ในตัวบุคคลและองค์ความรู้ท้องถิ่นออกมาเป็นบทเรียนที่สามารถนำไปสังเคราะห์เป็นชุดความรู้ คู่มือ สื่อการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมกระบวนการถอดบทเรียนจะต้องเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน นำไปสู่การปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2548, ข, หน้า 163) ที่กล่าวว่า การถอดบทเรียนจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากความสำเร็จหรือความผิดพลาดจากการทำงาน บทเรียนจะสะท้อนสาเหตุที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จหรือผิดพลาด มีปัจจัยเงื่อนไขอะไรบ้างที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือผิดพลาดในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติที่กำลังปฏิบัติในแนวเดียวกันสามารถนำบทเรียนที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม และไม่เกิดความผิดพลาดซ้ำในการปฏิบัติครั้งต่อไป และยังช่วยต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ให้ลึกซึ้งหรือกว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่ง อรศรี งามวิทย์พงศ์ (2549,

หน้า 122) ได้ย้ำว่าการถอดบทเรียนเป็นกระบวนการทบทวน สรุปประสบการณ์ที่ผ่านมาในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดอันชัดเจนและความรู้ในเหตุปัจจัยอย่างเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เราเห็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าผลนั้นจะเป็นผลด้านบวกหรือด้านลบ จุดมุ่งหมายการถอดบทเรียนเพื่อประมวลผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในมิติต่าง ๆ จากทัศนมุมมองอันหลากหลายเพื่อให้ได้ “บทเรียน” จากประสบการณ์จริงที่มีประโยชน์นำมาพัฒนาและปรับปรุงงานให้ก้าวหน้าสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม องค์กรและสภาพแวดล้อม และพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นให้มีศักยภาพสูงขึ้น การถอดบทเรียนจึงต้องได้ทั้งบทเรียนและการเรียนรู้ อย่างน้อยในระดับของความเข้าใจ (Comprehension) ที่สามารถเชื่อมโยงเหตุผลของปัจจัยต่าง ๆ ในชุดประสบการณ์ หรือก่อเกิดวิธีคิดอย่างใหม่ ค่านิยมใหม่ที่นำไปสู่การคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ที่สามารถนำไปต่อยอดออกไปได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การถอดบทเรียน หมายถึง วิธีการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งที่เน้นการทบทวน ประสบการณ์ความรู้จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นอย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ แล้วนำมาสังเคราะห์บทเรียน ประสบการณ์สู่การพัฒนาวิธีคิด กระบวนการทำงานใหม่อย่างสร้างสรรค์ และนำบทเรียนไปยกระดับการเรียนรู้ต่อยอดออกไปได้อย่างต่อเนื่อง

2. ความสำคัญของการถอดบทเรียน

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการถอดบทเรียนมากขึ้นโดยเห็นว่าองค์กร ที่จะพัฒนาได้จะต้องนำกระบวนการจัดการความรู้ที่สกัดจากประสบการณ์และความรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้พัฒนาเป็นการให้ความสำคัญกับหลัก 3 H: Hand, Head, Heart กล่าวคือ เมื่อใดก็ตามที่ลงมือทำ (Hand) เมื่อนั้นต้องได้ความรู้ (Head) เมื่อใดที่ทำเสร็จ เมื่อนั้นต้องได้รับความรู้เพิ่มขึ้น (Hand – ทักษะ + Head) และเมื่อใดที่ทำอีกครั้ง เมื่อนั้นต้องมีความรู้คู่การทำ (Hand – ทักษะ + Head) และต้องทำได้ดีกว่าครั้งก่อน ๆ (Hand + Head + Heart) ดังนั้น สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการถอดบทเรียน คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทั้งการปรับวิธีคิด (Conceptualization) และระบบคุณค่า (Values) ที่เกิดจากการเรียนรู้ มีความเข้าใจ เป็นอย่างดีอันเป็นผลมาจากการดำเนินงาน เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มพัฒนา ระดับอารมณ์ความรู้สึกที่ตระหนักจากภายในให้กลายเป็นจิตสำนึก (Consciousness) หรือสำนึกร่วมและในที่สุดจะเกิดพฤติกรรมที่มีความยั่งยืนและบรรยากาศการทำงานที่ดี

3. องค์ประกอบของการถอดบทเรียน

ในการถอดบทเรียนมีหลายองค์ประกอบหลายปัจจัยที่ทำให้การถอดบทเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสรุปได้ดังนี้

3.1 ประเด็นที่ต้องการถอดบทเรียน ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการถอดบทเรียน

3.2 บุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการถอดบทเรียน ได้แก่ 1) ผู้ถอดบทเรียน ต้องมีความพร้อมในเรื่องประเด็นคำถาม วัตถุประสงค์ในการถอดบทเรียน ความพร้อมในเรื่องกรอบแนวคิดในการถอดบทเรียน ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล รวมถึงทักษะในการพูดคุยสร้างความสัมพันธ์ การจับประเด็น และ 2) ผู้ถูกถอดบทเรียน ต้องเต็มใจและเข้าใจวัตถุประสงค์การถอดบทเรียน และสามารถเล่าเรื่องในสิ่งที่ตนเองได้ทำมาอย่างเต็มที่

3.3 กิจกรรมที่ดำเนินการ มีกิจกรรมอะไรบ้างและผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

3.4 ความสัมพันธ์ของคน/กลุ่มคนที่ทำการถอดบทเรียนควรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเท่าเทียมกัน มีความเป็นกันเอง

3.5 สิ่งแวดล้อม ซึ่งบรรยากาศรอบข้างต้องเอื้อต่อการพูดคุยเป็นกันเอง ไม่มีเสียงดังรบกวน

4. การถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนมีกระบวนการคิดเชิงระบบ ในการค้นหาคำตอบและแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ภายใต้กรอบคิดในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ คือ สิ่งที่คาดหวังที่จะเกิดขึ้นจากการ ดำเนินงานหรือประสบการณ์ที่ผ่านมา (ผลลัพธ์ - แผน/กิจกรรม) กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง (ผลที่เกิดขึ้น - สิ่งที่ได้ทำ) โดยการถอดบทเรียนส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับประเด็นต่อไปนี้

4.1 จุดเด่น/สิ่งที่น่าภูมิใจ

4.2 ได้ทำอะไรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย และได้เรียนรู้อะไรจากสิ่งที่ทำ

4.3 เป้าหมายที่แท้จริงที่ไปถึง และปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งเสริมหรือขัดขวาง

4.4 สามารถไปต่อเพื่อเป้าหมายที่ไกลกว่าได้ด้วยวิธีการใด

4.5 ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม การขยายผล และความยั่งยืนให้มากขึ้นได้อย่างไร

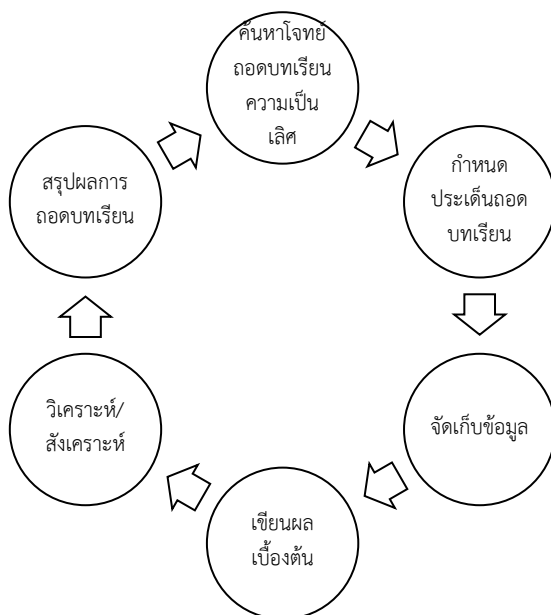
4.6 จุดคานงัดที่สำคัญของงาน/โครงการ/กิจกรรมคืออะไร

5. การถอดบทเรียนจากวิธีปฏิบัติที่ดี (Good/Better/Best Practice)

วิจารณ์ พานิช (2548, ก, หน้า 21 - 24) กล่าวว่า วิธีปฏิบัติที่ดี คือ วิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละเรื่อง ทำให้เกิดการพัฒนามาเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงานจากหลายช่องทางทั้งตัวผู้นำ ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้เสีย มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานร่วมกันในระดับ บุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน บันทึกวิธีปฏิบัติที่ดีที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อ การศึกษาพัฒนาและเผยแพร่ในโอกาสต่อไป

ประพนธ์ ผาสุขยัต (2547, หน้า 48) กล่าวว่า สิ่งดี ๆ เกิดขึ้นจากการทำงานมากมายภายในองค์กรที่เรียกว่า วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) แต่คนในองค์กรกับไม่รู้ถึงสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้น เมื่อต้องการจะลงมือทำอะไรก็ต้องเริ่มต้นใหม่หมดทั้ง ๆ ที่มีเรื่องที่สามารถต่อยอดไปได้เลยโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่ตั้งแต่ศูนย์เสมอไป ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งดี ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรหรือองค์กรอื่น ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีให้มากขึ้นเพื่อพัฒนางาน พัฒนาค้นหาให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมเป็นวงจรความก้าวหน้าที่ไม่สิ้นสุด แล้วนำไปเผยแพร่ให้ได้เรียนรู้กันในวงกว้าง ปฏิบัติการที่ดีสุดเป็นข้อสรุปวิธีการทำงานที่ค้นพบแนวทางของตนเองแต่ละคนค้นพบแตกต่างกัน

โดยการถอดบทเรียนจากบทเรียนที่ดีหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมี 6 ขั้นตอน คือ ค้นหาโจทย์ จัดเก็บข้อมูล เขียนผลเบื้องต้น วิเคราะห์/สังเคราะห์ และสรุปผล ดังภาพ 3



ภาพ 3 ขั้นตอนการถอดบทเรียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ที่มา: พิสิฐ โองะเจริญ (2560, หน้า 9)

6. ทักษะสำคัญในการถอดความรู้

6.1 ทักษะการตั้งคำถาม การใช้คำถามเป็นเทคนิคสำคัญในการเสาะแสวงหาความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นกลวิธีการสอนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่พัฒนาทักษะการคิด การตีความ การไตร่ตรอง การถ่ายทอดความคิด สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี การถามเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการเรียนรู้ ช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจและพัฒนาความคิดใหม่ ๆ กระบวนการถามจะช่วยขยายทักษะการคิด ทำความเข้าใจให้กระจ่าง ได้ข้อมูลย้อนกลับ ก่อให้เกิดการทบทวน การเชื่อมโยงระหว่างความคิดต่าง ๆ ส่งเสริมความ ออยากรู้อยากเห็นและเกิดความท้าทาย

6.2 ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) เป็นการฟังโดยไม่ตัดสินถูกผิดด้วยความเห็นของเราเอง สามารถก้าวข้ามเสียงตัดสินของเรา (Voice of Judgment) โดยไม่ตอบสนองแบบทันทีทันใด (Reacting) เพียงแค่ ปล่อยผ่านในขณะที่เราฟัง จำเป็นต้องตระหนักรู้ถึงเสียงภายใน ปรับผ่อนท่าทีให้ผ่อนคลาย ขยับขยายพื้นที่ว่าง ในหัวใจของเราเอง เพื่อให้การฟังของเราโอบรับเรื่องราวที่หลากหลายแตกต่างจากประสบการณ์ความคุ้นชินได้

6.3 ทักษะการสรุปความ การสรุปความคือการจับใจความสำคัญจากเรื่องที่ฟังและดู แล้วนำมาเรียบ เรียงใหม่อย่างสั้น ๆ ให้รู้ว่าเป็นเรื่องอะไร มีใครทำอะไร มีใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร ประโยชน์ของการสรุปความ คือ การนำใจความสำคัญไปใช้ในการติดต่อสื่อสาร ช่วยให้การฟังและการดูได้ผลดียิ่งขึ้น ทำให้การรับสารเพื่อความ สนุกสนาน ผ่อนคลายความตึงเครียด ไม่เน้นความสำคัญของเนื้อหาสาระ ไม่จำเป็นต้องมีสมาธิมากนักในการรับสาร

6.4 ทักษะการบันทึกความ การจดบันทึกคือการเขียนข้อความเพื่อช่วยในการจำและทำให้เข้าใจยิ่งขึ้น มีประโยชน์ในการศึกษาทุกระดับ การจดบันทึกต้องเป็นการสรุปประเด็น การจดบันทึกสามารถดำเนินการได้หลายวิธี

6.5 ทักษะการสนทนา การสนทนา (Dialogue) หมายถึง การสนทนาเพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้ง และสร้างสรรค์ ใช้เป็นเทคนิคกระบวนการสนทนาอย่างมีสมาธิเพื่อสืบค้นข้อมูลหรือรับรู้ความหมายต่าง ๆ ร่วมกัน บนพื้นฐานของสัมพันธภาพและความเข้าใจ การสนทนานั้นการพูดจากใจถึงใจ สะท้อนเพื่อความเข้าใจกัน (ธนากร สังเขป, 2555, หน้า 162) โดยเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก แลกเปลี่ยนความรู้ ขาวสาร ความเข้าใจ และเพื่อการเข้าใจที่ตรงกัน

7. ขั้นตอนการถอดบทเรียน

พิสิฐ โอ่งเจริญ (2560, หน้า 11-14) ได้เสนอแนะขั้นตอนการถอดบทเรียนว่ามี 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

7.1 ขั้นเตรียมการถอดบทเรียน

7.1.1 ขั้นเตรียมการ คือ กระบวนการวางแผนการถอดบทเรียน โดยเริ่มจากการกำหนดกรอบ หัวข้อเรื่องที่จะทำการถอดบทเรียน ผู้รับผิดชอบเป็นทีมงานถอดบทเรียนซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริงประมาณ 3-6 คน

7.1.2 ประชุมทีมงานถอดบทเรียน เพื่อเรียนรู้ทีมงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายใน ทีมงาน โดยเน้นการเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ชี้แจงรายละเอียดบทบาทหน้าที่ของทีมงานถอดบทเรียน ซึ่งประกอบด้วยดังนี้ 1) หัวหน้าทีมหรือผู้อำนาจ เป็นผู้ที่มาทำให้การถอดบทเรียนเป็นไปได้อย่างราบรื่นและบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด 2) ผู้อำนวยการกระบวนการ เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นจากงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้ปฏิบัติ ดังนั้น จึงต้องมีทักษะในการตั้งคำถามที่กระตุ้นให้ผู้ร่วม ถอดบทเรียนได้วิเคราะห์ สาเหตุของความสำเร็จและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน 3) ผู้จัดบันทึก เป็นผู้จด บันทึกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ การอภิปรายของผู้ร่วมถอดบทเรียน พร้อมทั้งเขียนเรียบเรียงเป็นเรื่องราว ให้น่าสนใจตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด 4) ผู้ประสานงาน เป็นผู้ช่วยให้ทีมงานถอดบทเรียนมีความสะดวกในการติดต่อ ระหว่างสมาชิกทีมงานถอดบทเรียนเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี รวมทั้งประสานความร่วมมือจากบุคคล ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการถอดบทเรียน

7.1.3 วิเคราะห์งาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะถอดบทเรียน เพื่อให้ทีมงานมีความเข้าใจตรงกัน ในแต่ละหัวข้อ ได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินการและกิจกรรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน และงบประมาณ

7.1.4 จัดทำแผนภูมิโครงร่างกระบวนการถอดบทเรียน

7.1.5 จัดทำปฏิทินการถอดบทเรียน เพื่อวางแผนการดำเนินการถอดบทเรียนตั้งแต่เริ่มต้นจน สิ้นสุดการดำเนินงาน

7.2 ขั้นตอนการถอดบทเรียน

เป็นขั้นตอนการปฏิบัติ โดยการลงมือดำเนินการตามที่แผนที่ได้วางไว้ ทั้งนี้ต้องตรวจสอบระหว่าง การปฏิบัติด้วยการดำเนินการไปตามแผนหรือไม่ หากมีการเปลี่ยนแปลงต้องแจ้งหรือสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

รับทราบด้วย การติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อจะเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ทีมงานถอดบทเรียนควรแจ้งกำหนดการ ระยะเวลา สถานที่ให้กลุ่มเป้าหมายที่ร่วมถอดบทเรียนทราบล่วงหน้า โดยสามารถแบ่งเป็น 2 ช่วง คือ

7.2.1 ช่วงเริ่มต้น การถอดบทเรียนควรเริ่มจากการสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เข้าร่วม การถอดบทเรียนมีความผ่อนคลายเป็นกันเอง มีสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งอาจทำเป็นกิจกรรมหรือเกมในการละลายพฤติกรรม รวมทั้งผู้อำนวยกระบวนการควรกำหนดกติกาในการถอดบทเรียนอย่างมีส่วนร่วม ชี้แจงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการถอดบทเรียน สิทธิและความเสมอภาคในการร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมการถอดบทเรียน ใช้การระดมความคิดเห็น เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและไม่ได้เถียงหรือทะเลาะวิวาท ข้อพึงระวังในการถอดบทเรียนคือ หลีกเลี่ยงคำพูดที่แสดงการตำหนิ และไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมกิจกรรมที่ผ่านมา

7.2.2 ช่วงเปิดประเด็นคำถาม โดยมีรูปแบบเป็นการเล่าเรื่องจากผู้รู้หรือกลุ่มเป้าหมาย ผู้อำนวยกระบวนการเป็นผู้ฟังและซักถาม ทั้งนี้ผู้จัดบันทึกต้องจดรายละเอียดของข้อมูลทุกขั้นตอน บันทึกเสียง พร้อมทั้งสังเกตรายการในระหว่างการถอดบทเรียนและจดบันทึกไว้ประกอบการจัดทำรายงานการถอดบทเรียน ผู้จัดบันทึกควรเตรียมความพร้อมทั้งด้านเอกสารและความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจ

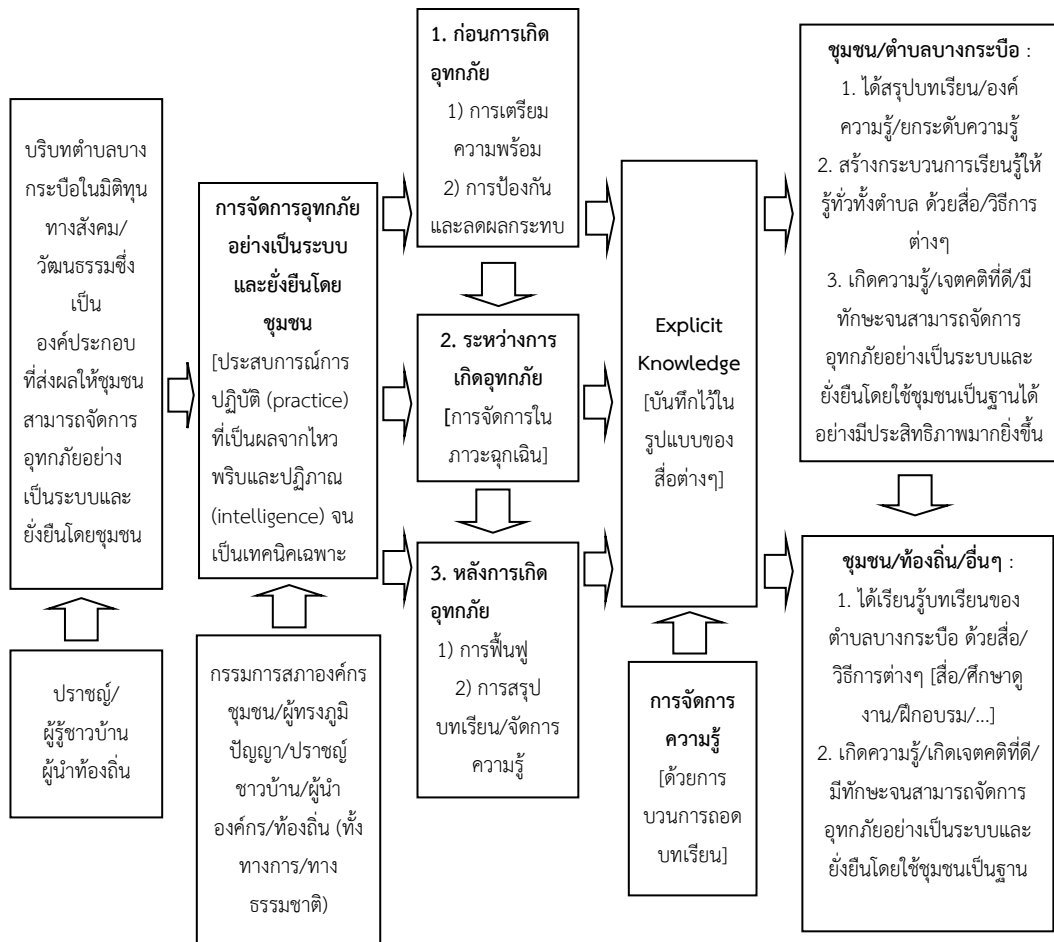
7.3 ขั้นสรุปผลการถอดบทเรียน ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการถอดบทเรียนตามกรอบการถอดบทเรียนที่กำหนดไว้ที่ได้ดำเนินการถอดบทเรียนแล้วมาทบทวนความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปความและเขียนเป็นรายงานการถอดบทเรียน ซึ่งเป็นการบอกเล่ารายละเอียดครอบคลุมประสบการณ์จากวิธีการปฏิบัติงานจริงของผู้ร่วมถอดบทเรียน วิธีการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบความแตกต่างสิ่งที่ทำได้เป็นอย่างดีจากการปฏิบัติ ข้อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานต่อไปให้ดีขึ้น ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะในสิ่งที่ควรทำเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ประเมินความพึงพอใจผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

7.4 ขั้นติดตามการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์ ในขั้นตอนนี้ควรให้ความสำคัญกับการนำบทเรียนหรือความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนไปปรับใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นหัวหน้าทีมหรือผู้เอื้อควรได้มีการนิเทศกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบว่าได้มีการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

8. ตัวอย่างการใช้การถอดบทเรียนในการจัดการความรู้

กานดา เต๊ะขันหมาก (2560, หน้า 1,327 - 1,337) ได้ประยุกต์ใช้การถอดบทเรียนในการจัดการความรู้ในการจัดการอุทกภัยอย่างเป็นระบบและยั่งยืนโดยชุมชนของตำบลบางกระบือ อำเภอเมือง จังหวัดสิงห์บุรี

8.1 กรอบแนวความคิดการจัดการความรู้



ภาพ 4 กรอบแนวความคิดการจัดการความรู้

ที่มา: กานดา เตชะชั้นหมาก (2560, หน้า 1,330)

จากภาพ 4 จะเห็นว่าได้มีการประยุกต์ใช้การถอดบทเรียนในการจัดการความรู้ในการจัดการอุทกภัยอย่างเป็นระบบและยั่งยืนโดยชุมชนของตำบลบางกระบือ อำเภอเมือง จังหวัดสิงห์บุรี ดังนี้

8.1.1 ขั้นเตรียมการถอดบทเรียน เป็นการศึกษาริบทตำบลบางกระบือในมิติทุนทางสังคม/วัฒนธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ชุมชนสามารถจัดการอุทกภัยอย่างเป็นระบบและยั่งยืนโดยชุมชน โดยการศึกษาจากปราชญ์/ผู้รู้ชาวบ้าน และผู้นำท้องถิ่น

8.1.2 ขั้นดำเนินการถอดบทเรียน เป็นการถอดบทเรียนการจัดการอุทกภัยอย่างเป็นระบบและยั่งยืนโดยชุมชน จากประสบการณ์การปฏิบัติ (Practice) ที่เป็นผลจากไหวพริบและปฏิภาณ (Intelligence) จนเป็นเทคนิคเฉพาะตน/กลุ่ม (Tactic) ของกรรมการสภาองค์กรชุมชน/ผู้ทรงภูมิปัญญา/ปราชญ์ชาวบ้าน/ผู้นำองค์กร/

ท้องถิ่น (ทั้งทางการ/ทางธรรมชาติ) โดยศึกษาทั้ง 1) ก่อนการเกิดอุทกภัย (การเตรียมความพร้อมและการป้องกันและลดผลกระทบ) 2) ระหว่างการเกิดอุทกภัย (การจัดการในภาวะฉุกเฉิน) และ 3) หลังการเกิดอุทกภัย (การฟื้นฟูและการสรุปบทเรียน/จัดการความรู้)

8.1.3 ขั้นสรุปผลการถอดบทเรียน ได้สรุปบทเรียน/องค์ความรู้/ยกระดับความรู้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในการจัดการอุทกภัยอย่างเป็นระบบและยั่งยืนโดยชุมชนของตำบลบางกระบือ อำเภอเมือง จังหวัดสิงห์บุรี บันทึกไว้ในรูปแบบของสื่อต่าง ๆ

8.1.4 ขั้นติดตามการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์ โดยชุมชน/ตำบลบางกระบือ ได้สร้างกระบวนการเรียนรู้ให้รู้ทั่วทั้งตำบล ด้วยสื่อ/วิธีการต่าง ๆ จนเกิดความรู้/เจตคติที่ดี/มีทักษะจนสามารถจัดการอุทกภัยอย่างเป็นระบบและยั่งยืนโดยใช้ชุมชนเป็นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และชุมชน/ท้องถิ่น/อื่น ๆ ได้เรียนรู้บทเรียนของตำบลบางกระบือด้วยสื่อ/วิธีการต่าง ๆ จนเกิดความรู้/เกิดเจตคติที่ดี/มีทักษะจนสามารถจัดการอุทกภัยอย่างเป็นระบบและยั่งยืนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน

สรุป

การถอดบทเรียนเป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเป็นกระบวนการดึงความรู้จากการทำงานที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดีออกมาใช้เป็นทุนในการทำงานเพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น เป็นการสกัดความรู้ที่เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน/องค์กรออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีพลัง ซึ่งผลที่ได้จากการถอดบทเรียนทำให้ได้บทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ โดยสกัดเอาแต่สิ่งที่สำคัญทำให้ผู้ร่วมกระบวนการได้ปรับวิธีคิด วิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กานดา เต๊ะขันหมาก. (2560). การจัดการความรู้ในการจัดการอุทกภัยอย่างเป็นระบบและยั่งยืนโดยชุมชน
ของตำบลบางกระบือ อำเภอเมือง จังหวัดสิงห์บุรี. ใน การประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ
ครั้งที่ 4 “บูรณาการงานวิจัยสู่ไทยแลนด์ 4.0” วันที่ 21 กรกฎาคม 2560 (หน้า 1,327-1,337).
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- ธนากร สังเขป. (2555). การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:
แซทไฟร์ พรินติ้ง.
- บดีนทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้..สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ, และปรียวรรณ กรรณล้วน. (2549).
การจัดการความรู้...จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ปณิดา พันภัย. (2544). การบริหารความรู้ (Knowledge Management): แนวคิดและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพนธ์ ผาสุขยิด. (2553). การจัดการความรู้ ฉบับ KM Inside. กรุงเทพฯ: เอมีเอ็นเตอร์ไพรส์.
- ประภาพรพรณ อุ่นอบ. (2560). การถอดบทเรียน: แนวคิดและการนำไปใช้ในการสร้างสุของค์กร.
เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการ “สร้างนักถอดบทเรียน” มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วันที่ 18-20 กุมภาพันธ์ 2560. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ปิยะฉัตร จารุธีรคันต์. (2557). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิสิฐ โอ่งเจริญ. (2560). ถอดบทเรียน: การบริหารโครงการภาครัฐ (ฉบับทดลอง). กรุงเทพฯ: ทูเกเตอร์ เอ็ดดู
เทนเนอร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- วิจารณ์ พานิช. (2548, ก). การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการ
ความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- _____. (2548, ข). การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริม
การจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2558). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อรศรี งามวิทยาพงศ์. (2549). กระบวนการเรียนรู้ในสังคมไทยและเปลี่ยนแปลงจากยุคชุมชนถึงยุคพัฒนา
ความทันสมัย. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการทางสังคม.
- อัญญาณี คล้ายสุบรรณ. (2550). การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท. นครปฐม: เพชรเกษม พรินติ้ง กรุ๊ป.