

# การถอดบทเรียนนั้นคืออะไร

กาญจนา แก้วเทพ  
อดุลย์ ดวงดีทวีรัตน์

## สารบัญ

ก. เกริ่นนำ

ข. ขอบเขตตัวไว้ก่อน

1. การถอดบทเรียนนั้นคืออะไร: คำตอบเชิงทฤษฎี
2. ขอแนะนำให้ผู้รู้จัก "การถอดบทเรียน" ในอีกลีลาหนึ่ง
3. การถอดบทเรียน/การสรุปบทเรียน/การเล่าเรื่อง
4. ประโยชน์ของการถอดบทเรียน
5. การถอดบทเรียนเป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการความรู้
6. เนื้อหา/ประเด็นที่จะถอดบทเรียน
7. รูปแบบและกระบวนการถอดบทเรียน
8. ใครควรจะเข้าร่วมการถอดบทเรียน
9. คำถามที่ใช้ในการถอดบทเรียน
10. บทอำลา: การถอดบทเรียนแบบ สพล.

ใน กาญจนา แก้วเทพและคณะ (2549) **เริ่มคิดใหม่ สู้ทำใหม่** กับสื่อพื้นบ้านเพื่องานสร้าง  
**เสริมสุขภาวะ** สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส)

## การถอดบทเรียนนั้นคืออะไร

กาญจนา แก้วเทพ  
อดุลย์ ดวงดีทวีรัตน์

### ก. เกริ่นนำ

ก่อนอื่น ผู้เขียนขออนุญาตลอกข้อความของผู้ที่กำลังทำงานอยู่ในหน่วยงานพัฒนาแห่งหนึ่ง เขียนจดหมายเมลไปปรึกษาคุณหมอชาติวี เจริญศิริ ถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ "การถอดบทเรียน" ดังนี้

.....อยากให้มีถอดบทเรียนเป็น จะทำอย่างไร.....ที่นี่

อาจมีคำตอบ

ปุจฉา จากผู้ดูแลทีมงานซึ่งต้องถอดบทเรียน....

*เรียนคุณหมอชาติวีค่ะ*

*คุณหมอคะ พี่ขออนุญาตปรึกษาเรื่องความเป็นไปได้ในการที่ทางคณะ สนับสนุนการเรียนรู้ฯ จะจัด workshop เพิ่มสมรรถนะในการทำงานให้กับ ทีมงานของแผนงานต่างๆ โดยเฉพาะที่ต้องการมาก คือ เรื่องการถอด ประสบการณ์ หรือการถอดบทเรียนรู้ (lesson learned) ไม่ทราบว่าทางคุณ หมอพอจะจัดให้ได้ไหมคะ และอาจจะจำเป็นต้องทำการสำรวจความต้องการ เพิ่มเติมด้วยค่ะ (นอกเหนือจากคนที่เคยแจ้งความจำนงเข้ามาแล้ว) คงได้รับ คำตอบจากคุณหมอนะคะ*

(จาก <http://gotoknow.org.archive/2005/10/09/08/55/e5135>)

ข้อความที่ยกมากล่าวถึงข้างบนนั้นมิได้เป็นข้อยกเว้นแต่อย่างใด หากทว่าเป็นความปรารถนาโดยทั่วไปของกลุ่มคนที่ทำงานพัฒนาโดยเฉพาะในกลุ่มนักพัฒนาองค์กรเอกชน ซึ่งมีได้สนใจแต่ "การทำกิจกรรม" เท่านั้น หากแต่ยังสนใจที่จะ "พัฒนาตนเอง/เรียนรู้" ควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นวัคซีนป้องกันโรค "ยิ่งทำ(กิจกรรม)ยิ่งโง่ ยิ่งโต ยิ่งเซอะ"

ดังนั้น การทำงานพัฒนาขององค์กรพัฒนาทั้งหลาย (รวมทั้งโครงการสื่อพื้นบ้านสื่อสารสุข - สพล.) จึงเป็นระบบ 3 ซ้ำ/3 จังหวะดังนี้

**จังหวะแรก:** เป็นช่วงเวลาของการวางแผนงาน อันได้แก่ ช่วงของการศึกษา/สำรวจ/วิเคราะห์ทั้งปัญหาและศักยภาพ-ต้นทุน-ทรัพยากร ช่วงแรกนี้เป็นคุณลักษณะร่วมกับกลุ่ม/หน่วยงานทุกแบบที่ทำงาน

**จังหวะที่สอง:** เป็นช่วงเวลาของการลงมือทำกิจกรรมตามแบบที่วางเอาไว้ ช่วงนี้ก็ยังเป็นคุณลักษณะร่วมกับหน่วยงานทั่วไป

**จังหวะที่สาม:** เป็นช่วงเวลาหลังจากที่ทำการเสร็จแล้ว ก็มีคำถามว่าจะทำอะไรต่อไป กิจกรรมที่น่าจะเป็น "ไฟท์บังคับ" ว่าจะต้องทำก็คือ "การประเมินผล" (แต่คนทำงานจำนวนมากก็ทำการประเมินผลพลัดหลุดมือไป และปิดม่านตั้งแต่จบช่วงที่สอง) การประเมินผลนั้นก็คือการตอบคำถามตั้งแต่ต่าง ๆ ว่าที่ทำไปนั้นได้ผลแบบที่หวังเอาไว้หรือเข้าไปมากน้อยเพียงใด ฯลฯ ไปจนกระทั่งถึงคำถามที่ยากมากขึ้นเพราะต้องคิดให้หนักขึ้น เช่นว่า ที่สำเร็จนั้น ทำมาได้อย่างไร หรือทำไมจึงล้มเหลวไม่เป็นท่าแบบนี้ เป็นต้น

และสำหรับหน่วยงานเช่นองค์กรพัฒนาเอกชนหรือกลุ่มประชาชน ในช่วงจังหวะสุดท้ายนี้ มักจะมีรายการ "ขายพวง" "บทเรียนที่ได้รับ" (lesson learned) เข้ามากับการประเมินผลด้วย อันได้แก่ การตั้งคำถามแบบกว้างๆ ว่า "ที่ทำทั้งวางแผน&ลงมือทำกิจกรรมมาแล้วนั้น เรา(คนทำ)ได้เรียนรู้อะไรบ้าง"

กระบวนการของรายการขายพวงนี้ อาจจะเรียกว่า "การสรุปบทเรียน" หรือ "การถอดบทเรียน" ซึ่งจะเป็นเนื้อหาหลักของข้อเขียนชิ้นนี้

ผู้เขียนมีข้อสังเกตส่วนตัวว่า สำหรับการทำการกิจกรรมที่มีคุณลักษณะแบบ "เห็นผลกันจะจะตา/รู้ว่าหมูหรือจ๋า" เช่น การเล่นกีฬาฟันนั้น จะเอาจริงเอาจังกับการถอด/สรุปบทเรียนอย่างยิ่งยวดดังที่เราู้กันอยู่แล้วว่า การแข่งฟุตบอล/เทนนิสนั้นจะต้องเอาเทพการบันทึภาพมาดูซ้ำแล้วซ้ำอีกเพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็ง ซ่องโหว่ ฯลฯ ทั้งของฝ่ายเราและฝ่ายตรงข้าม ไม่ว่าจะการแข่งขันนั้นเราจะเป็นฝ่ายแพ้หรือชนะก็ตาม

ดังนั้น ในการวางแผนแข่งขันครั้งต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการป้องกันแชมป์หรือนัดล้างตา/แก้มือก็ตาม นักกีฬาที่จะโยกบทเรียนที่ได้สรุป/ถอดออกมาใช้ในการแข่งขันครั้งใหม่อยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้ การทำลายสถิติ (ซึ่งหมายถึงการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น) จึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ คุณูปการหรือคุณประโยชน์ประการแรกของการสรุป/ถอดบทเรียนจึงเป็นเรื่องของการพัฒนาปรับปรุงงานในครั้งใหม่นี้เอง

ผู้เขียนจึงมีความเห็นว่า ในเรื่องการสรุป/ถอดบทเรียนนี้ เราน่าจะสวมวิญญาณนักกีฬาให้เต็มทีกันหน่อยเห็นท่าจะดี

## ข. ขอบอกตัวไว้ก่อน

องค์กรเช่นโครงการสื่อพื้นบ้านสื่อสารสุข (สพส.) นั้น โดยสายพันธุ์แล้ว จัดได้ว่าเป็นองค์กรพัฒนาเอกชนประเภทหนึ่ง แต่เนื่องจากกรรมการที่เข้ามารวมตัวกันนั้นมีภูมิหลังเป็นอาจารย์ นักวิชาการอยู่หลายพระหน่อ ดังนั้น ทางโครงการสพส. จะตั้งจุดหมายปลายฝันเอาไว้อย่างสูงสุด ระดับยอดเมฆระดับหนึ่ง คือต้องมีการถอดองค์ความรู้เรื่อง "การนำสื่อพื้นบ้านมาบำรุงสุขภาพของชุมชน และในเวลาเดียวกันก็ให้วิตามินเสริมกำลังสื่อพื้นบ้านไปในเวลาเดียวกัน"

แต่ทว่า นอกเหนือจากภูมิหลังของคนทำงานสพส. ที่เป็นนักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยให้สพส. มีความเป็นไปได้สูงที่จะแสวงหา/รวบรวม/ประมวลความรู้เรื่อง "การสรุป/ถอดบทเรียน" แล้ว เหตุผลที่สำคัญยิ่งกว่าปัจจัยแรกที่กล่าวมาแล้วก็คือ **เหตุผลเชิงหลักการของทำโครงการของสพส.**

การที่สพส. ลงมือทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับภาคีย่อยทั้งเกือบ 70 โครงการย่อยนั้น สพส. ถือว่ากระบวนการทำงานนั้นเป็น "กระบวนการสร้างสรรค์ทางวัฒนธรรม" ชนิดหนึ่ง (cultural Production) ซึ่งหลังจากเสร็จกระบวนการแบบกวนเกษียรสมุทรครั้งนี้แล้ว สพส. คาดหวังว่าจะมี "ผลผลิตออกมาอย่างน้อย 5 สร้างคือ

- (i) **สร้างคน**ที่มีความเข้าใจเรื่องสื่อพื้นบ้านสื่อสารสุขได้อย่างไร
- (ii) **สร้างเครือข่าย** คือการจับมือกันระหว่างคนที่มีใจเดียวกัน
- (iii) **สร้างความรู้** ซึ่งเป็นที่มาของการสรุป/ถอดบทเรียน
- (iv) **สร้างกิจกรรม** เนื่องจากโลกเรานั้นเปลี่ยนแปลงด้วยการลงมือทำเท่านั้น จึงต้องมีการสร้างสรรค์กิจกรรมแบบต่างๆ ขึ้นมา
- (v) **สร้างความยั่งยืนและศักดิ์ศรีของสื่อพื้นบ้าน** การสร้างสรรค์สุดท้ายนี้เป็นทั้งการฟื้นฟูปฏิรูปสังขรณ์สื่อพื้นบ้านให้ผงาดขึ้นมา มีศักดิ์ศรีเช่นที่เคยเป็นมา และให้ผลของการสร้างสรรค์นั้นมีความยืนยาวต่อไปในอนาคต

กล่าวโดยเฉพาะผลผลิตที่จะออกมาเป็น "องค์ความรู้" นั้น สพส. ถือว่าเป็น "ผลผลิตระดับหัวใจห้องหนึ่งเลย" ทั้งนี้ เพราะทีมงานได้วิเคราะห์แล้วว่า ปัญหาเรื่องสุขภาพชุมชนและสุขภาพสื่อพื้นบ้านนั้นมีอย่างท่วมท้น แต่ทีมงานเช่นสพส. นั้น เรามีกันอยู่เพียงไม่กี่ชีวิต กิจกรรมเกือบ 70 โครงการที่ทำก็นับว่าเป็นเพียงหยิบมือเดียว ดังนั้น ไม่ว่าเราจะทำกิจกรรมเพื่อตามไปแก้ปัญหาสักเพียงใด เราก็ไม่มีวันที่จะก้าวทันกับปัญหา

แต่ในเวลาเดียวกัน ยังมีผู้คนอีกมากมายที่กำลังทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อแก้ไข/ป้องกัน/เปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนวิสัยคิดในเรื่องสุขภาพและสื่อพื้นบ้าน การทำกิจกรรมนั้นมีทั้ง "การลองแล้วผิด/การ

ลองแล้วถูก ไปจนกระทั่งถึงลอกการบ้านการทำกิจกรรมตามๆกันมา โดยไม่รู้ต้นสายปลายเหตุ" ฯลฯ

สพส.จึงคาดหวังว่า การสรุป/ถอดบทเรียนของโครงการนี้อาจจะช่วยเป็น "การถอดต่อกระจกทางปัญญา" ที่ทำให้คนทำงานด้านสื่อพื้นบ้านและด้านสุขภาพเรามีดวงตาแห่งปัญญาที่แจ่มใสขึ้นในการทำกิจกรรมต่างๆ และเนื่องจากอายุการทำงานของโครงการสพส.นั้น มีอยู่เพียง 3 ปี เราจึงหวังว่า เมื่อสพส.สูญสลายไปแล้ว สิ่งที่สพส.จะทิ้งเอาไว้ให้ก็คงเป็น "องค์ความรู้เรื่องสื่อพื้นบ้านสื่อสารสุข" ในแบบเดียวกับที่พระพุทธรเจ้าได้ทิ้ง "พระธรรม" เอาไว้ให้พุทธศาสนิกชนดำเนินรอยตาม

กิจกรรมในโครงการย่อยที่ทางสพส.ดำเนินการในด้านหนึ่งจึงเป็นกุศโลบาย/เป็นผืนนาที่เราใช้เพาะปลูกต้นไม้แห่งองค์ความรู้ที่เราจะเก็บเกี่ยวผลผลิตเพื่อนำไปแจกจ่ายแบ่งปันแก่เพื่อนร่วมทางคนอื่นๆต่อไป

และเนื่องจากช่วงเวลาของสพส.มีต่อเนื่องกันถึง 3 ปี ในขณะที่ปีแรกนั้น สพส.เรายังงอแงงะกับการคลำหาทิศทาง ในปีที่สอง สพส.ก็เริ่ม "เก็บเบี้ยใต้ถุนร้าน" บทเรียนการทำงานมาได้ชุดหนึ่ง แต่ทว่า ยังทำแบบมวนวัด คือไม่มีทิศทางที่เป็นมาตรฐาน/เป็นระบบ จนกระทั่งขึ้นปีที่ 3 สพส.จึงเริ่มไหว้ครูเรื่องการถอดบทเรียนกันอย่างจริงจัง

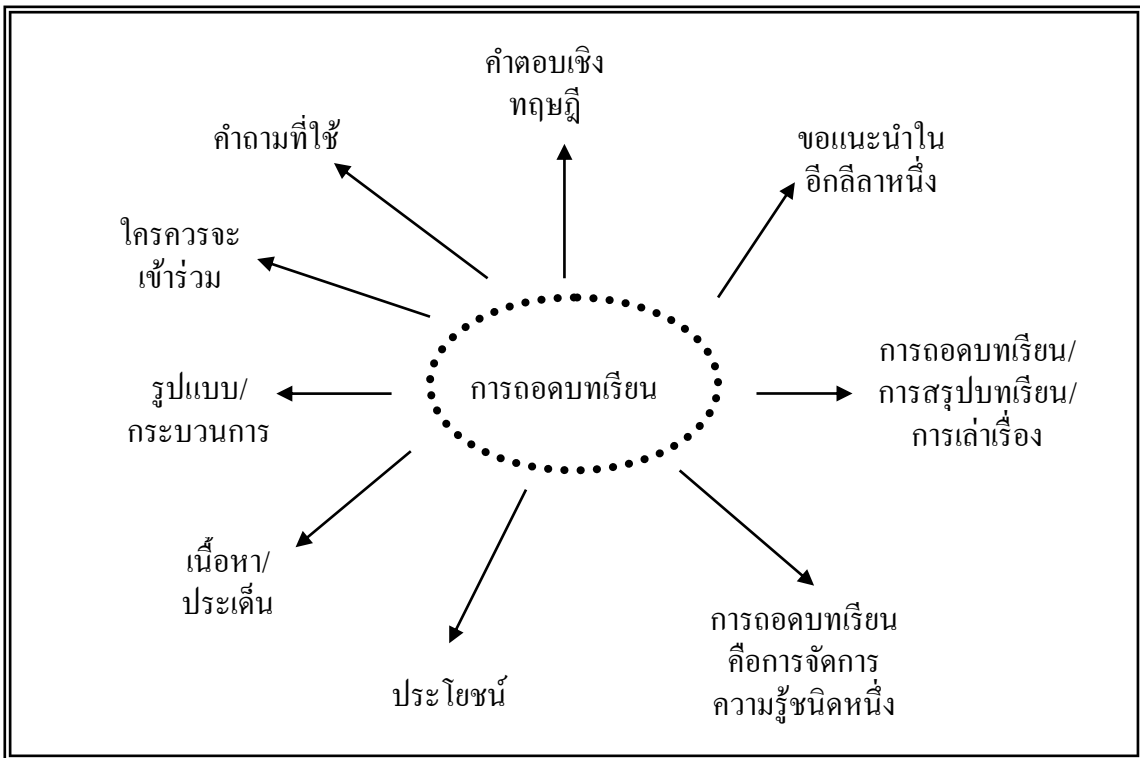
อย่างไรก็ตาม ในฐานะตัวแทนของสพส. ผู้เขียนก็จำเป็นต้อง "ออกตัว" (ในสไตล์เดียวกับสื่อพื้นบ้าน) ว่า พวกเราชาว สพส. มิใช่ "ผู้เชี่ยวชาญ" เรื่องการถอดบทเรียน ในทางตรงกันข้าม พวกเรายังเป็น "นักเรียนน้อย" อย่างยิ่ง และวิธีการที่เราทำก็เชื่อว่าถูกต้อง เพียงแต่เราอยากนำ "บทเรียนของเรา" มาเข้าเวทีแลกเปลี่ยนกับกัลยาณมิตรด้านความรู้เพื่อเพิ่มพูนความสว่างไสวด้านความเข้าใจในเรื่องนี้ให้มากขึ้น

ผู้เขียนจะใช้กรณีตัวอย่างการถอดบทเรียน 2 ชุดที่โครงการสพส. และโครงการสื่อสร้างสรรค์สุขภาพ (สสสส) ซึ่งเป็นโครงการฝาแฝดของสพส.ร่วมกันทำคือ

- การถอดบทเรียนเรื่องการทำโครงการกฐิน "ถวแด่แทน" (กฐินของชาวส่วย) ที่บ้านยางตะพาย จ.พิจิตร (ช่วงเดือนสิงหาคม 2547)
- การถอดบทเรียน เรื่อง "ของเล่นพื้นบ้านกับการฝึกอบรมการผลิตวิดีโอเพื่อรักษาป่าชุมชน" (ช่วงเดือนพฤศจิกายน 2548)

รวมทั้งจะใช้เนื้อหาจากภาคีที่ทำโครงการย่อยร่วมกับสพส. มาอธิบายเป็นตัวอย่างประกอบเพื่อให้ผู้อ่านสามารถจับต้องแนวคิดในเอกสารชิ้นนี้ได้มากขึ้น

สำหรับการตอบคำถามว่า "การถอด/สรุปบทเรียนนั้นคืออะไรกันแน่นั้น" ผู้เขียนจะใช้ประเด็นต่างๆ ดังนี้

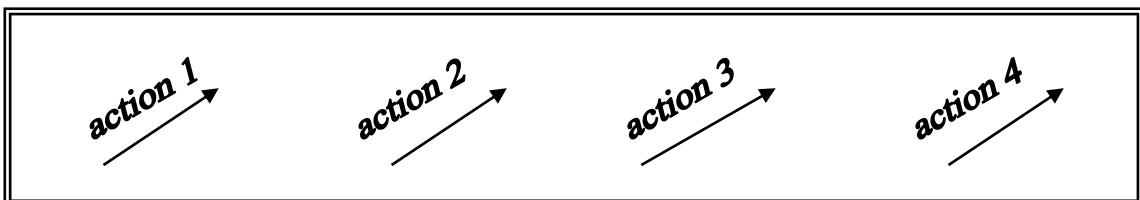


ภาพที่ 1: องค์ประกอบของการถอดบทเรียน

## 1. การถอดบทเรียนนั้นคืออะไร: คำตอบเชิงทฤษฎี

ในทฤษฎีด้านสังคมศาสตร์ มีแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง "การคิด" กับ "การทำ" ที่เรียกว่า Praxis เอาไว้ว่า ความ(ไม่)สัมพันธ์ระหว่าง 2 ปัจจัยนี้มีหลายแบบแผน ในที่นี้จะนำเสนอ สัก 4 แบบแผน ดังนี้

(1) พวกที่ "เอาแต่ลงมือทำกิจกรรม" (action) แต่ไม่ได้คิด (reflection) ว่าที่ทำไปนั้น เป็นเพราะอะไร/กำลังคิดอะไรอยู่ข้างหลัง/ฯลฯ

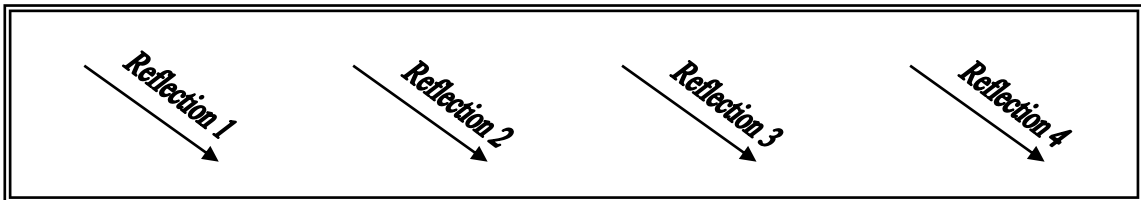


กลุ่มนี้เป็นนักกิจกรรมโดยสายเลือด กล่าวคือ ในความนึกคิด มีแต่คิดว่า "จะทำอะไรดี" และ "มีแต่ก้มหน้าก้มตาลงมือทำ" หากทว่าไม่มีการคิดตามต่อไปว่า "ที่ทำๆนั้น ทำเพราะอะไร/ทำไมจึงทำ/ทำอย่างไรจึงได้ผลสำเร็จ/ล้มเหลว"

หากเราเปรียบเทียบว่า "ปัญหานั้นคือที่คั่น" และ "วิธีแก้ปัญหาคือการเกา" กลุ่มแรกนี้ก็คือพวกที่มีการเกามาก แต่จะยังไม่ถูกที่คั่น ซึ่งอาจจะเป็นเพราะไม่รู้ว่ที่คั่นอยู่ตรงไหน ต้องเกาอย่างไร ฯลฯ

ในโครงการของ สพส. ก็เคยเกิดกรณีของกลุ่มที่หนึ่งนี้ เมื่อทางโครงการเสนอสูตรการทำงานว่า "ท่าแม่บทพื้นฐาน" นั้น คือการต้องทำวิเคราะห์คุณลักษณะ (Attribute Analysis) เพื่อให้รู้จักกับสิ่งที่จะทำงานนั้นอย่างถ่องแท้ ก็มีกลุ่มคนทำงานบางกลุ่มทำวิเคราะห์คุณลักษณะกับกลุ่มเป้าหมายกลุ่มต่างๆมากมาย เช่นกับกลุ่มปราชญ์ชาวบ้าน กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มเยาวชน ฯลฯ แต่ก็ไม่เข้าใจว่า ทำไปทำไม ทำแล้วจะเอามาใช้ประโยชน์อะไรต่อไป เป็นต้น

## (2) พวกที่เอาแต่คิด (reflection) แต่ไม่ลงมือ (action) สักที

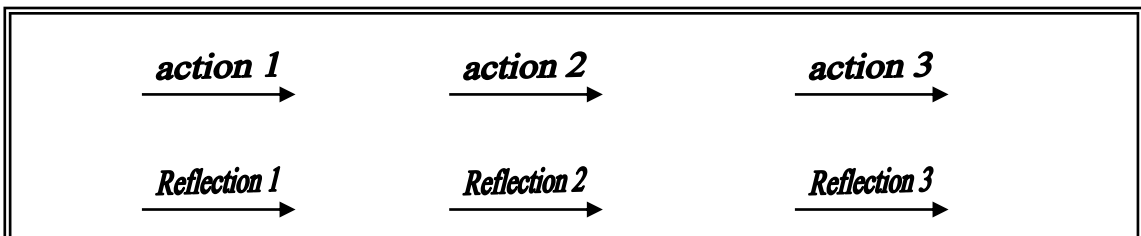


กลุ่มนี้เป็นขั้วตรงกันข้ามกับกลุ่มแรก คือมีการคั่นคิดมากมาย มีความไฝ่ฝันหลากหลาย มีอุดมการณ์เต็มเปี่ยม แต่ก็ไม่เคย "ลงมือทำอะไรเลยสักอย่าง" ไม่มีการเริ่มต้นก้าวแรก แต่คิดฝัน/วางแผนว่าจะเดินทางไกลหมื่นลี้ คนกลุ่มนี้ ภาชิตโบราณอาจเรียกว่า "พวกละเลงขนมเบื้องด้วยปาก" หรือ "พวกเงื่อง่าราคาแพง"

หากเทียบกับเรื่องการคั่น กลุ่มนี้จะวิเคราะห์อย่างละเอียดว่า คั่นที่ไหน อย่างไร ควรเกาอย่างไร แต่ก็ไม่เคยลงมือเกาจริงๆสักที

ตัวอย่างของกลุ่มคนนี้ในประสบการณ์ของ สพส. ก็คือคนที่ชอบมาร่วมเข้าประชุม ชอบเสนอแผนงานและกิจกรรม แต่ก็ไม่เอาจริงเอาจังเมื่อลงมือทำ ไม่อยากลงมือปฏิบัติ

## (3) พวกที่ "ลงมือทำไปอย่างหนึ่ง" (Action) "คิดไปอีกทางหนึ่ง" (Reflection)

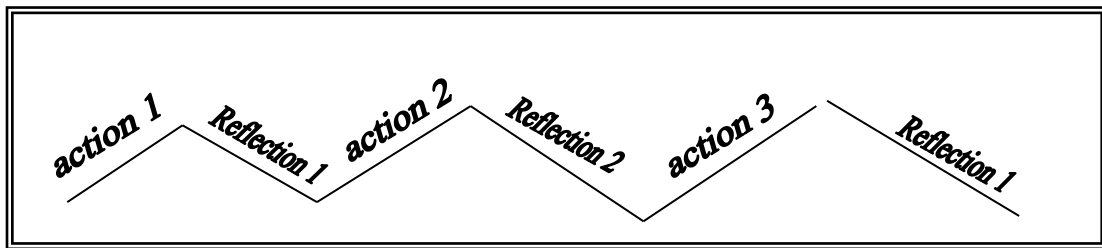


หากเปรียบเทียบกับเรื่องการคั่นแล้ว กลุ่มนี้เป็นพวกที่มีการคิดเรื่อง "การคั่น" อย่างมาก และก็มี "การเกา" อย่างมากด้วย แต่เนื่องจากความไม่ประสานกันระหว่าง "การคิด" กับ "การทำ"

กล่าวคือ คิดไปอย่างหนึ่ง ทำไปอีกอย่างหนึ่ง เหมือนการตบมือซ้าย/มือขวาที่ไม่ประสานกัน ทำให้ไม่หายคันเสียที

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานพัฒนา ก็คือ เวลาทำกิจกรรมก็ทำไปอย่างหนึ่ง เวลาประชุมเสริมศักยภาพก็ประชุมในเรื่องที่ไม่ได้เกี่ยวข้อง/สัมพันธ์/ตอบรับกับปัญหาการทำกิจกรรม หลังจากประชุมอบรมสัมมนาเสร็จแล้ว ก็กลับไปทำอย่างเดิม (ผู้เขียนเคยรับฟังรายงานการวิจัยเรื่องการสื่อสารในการทำธุรกิจชุมชนของไทย และพบปรากฏการณ์แบบนี้ค่อนข้างมาก)

(4) พวกที่ "การลงมือทำ" กับ "การคิดไตร่ตรอง" เดินสลับเป็นจังหวะก้าวของขาซ้าย-ขวา กล่าวคือคิดเรื่องนั้น แล้วก็ลงมือทำเรื่องนั้น ทำแล้วก็หวนกลับมาคิดทบทวนเรื่องนั้นอีกที

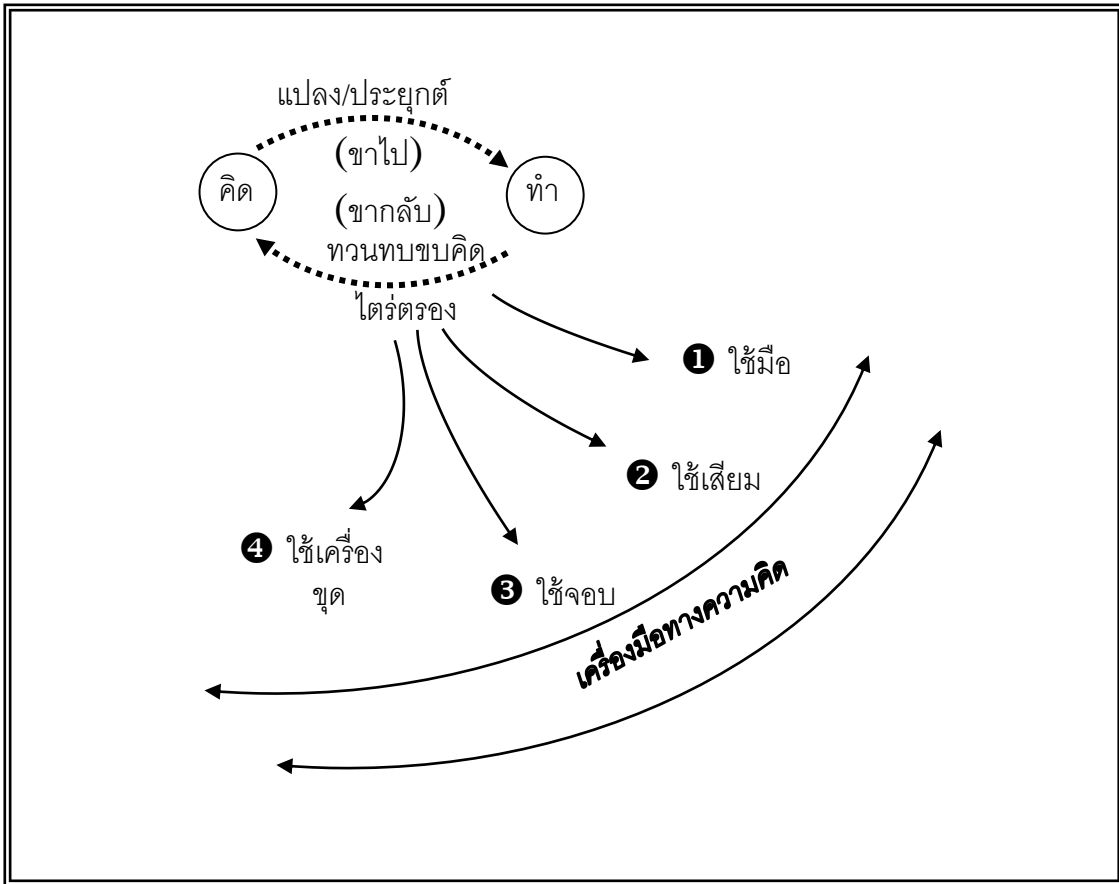


สำหรับแบบแผนของกลุ่มที่สี่นี้แหละเป็นแบบแผนที่ผู้เขียนหมายตาเอาไว้เพราะเป็นพื้นที่อยู่ของ "กระบวนการสรุป/ถอดบทเรียน" ที่จะได้กล่าวถึงต่อไป ทั้งนี้เพราะแบบแผนวิธี "ทำ" และ "คิด" แบบสุดท้ายนี้เริ่มต้นวัฏจักรด้วยการ "ฉันต้องลงมือทำอะไรสักอย่าง" (Action 1) แล้วต่อจากนั้นก็มา "ขบคิด" ย้อนหลังใน "สิ่งที่ได้ทำลงไปแล้ว" เพื่อที่จะ "คิดไปข้างหน้า" ว่าจะ "วางแผนทำอะไรต่อไปอีก" กล่าวคือ เป็นการคิด "เหลียวหลัง แลหน้า บนการกระทำในอดีตและอนาคต" (บางแห่งจึงเรียกการถอดบทเรียนว่า "การทบทวนหลังทำกิจกรรม"(After Action Review- AAR)

กระบวนการแบบนี้ เรียกว่า Praxis = Action X Reflection เป็นการกระทำที่ได้ผ่านการคิดไตร่ตรองมาแล้ว และเป็นการคิดทบทวนบนการกระทำที่ได้ทำไปแล้วสลับกันไปมาเป็น "วัฏจักรวิธี"

## 2. ขอแนะนำให้รู้จัก "การถอดบทเรียน" ในอีกลีลาหนึ่ง

นอกเหนือจากวิธีการแนะนำ "การถอดบทเรียน" ให้รู้จักด้วยแนวคิดเชิงทฤษฎีคือ Praxis แล้ว ผู้เขียนขอแนะนำให้รู้จักกับ "การถอดบทเรียน" ในอีกลีลาหนึ่ง ซึ่งยังคงใช้แนวคิดเรื่องความสัมพันธ์แบบสลับฉากระหว่าง "การคิด" กับ "การทำ" เช่นเดียวกัน



ภาพที่ 2: ขาไปและขากลับของการคิดและการทำ

ในภาพที่เขียนมาข้างบนนี้ แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่าง "การคิด" กับ "การกระทำ" ว่ามี "ขาไป" และมี "ขากลับ"

เริ่มจากกระบวนการแรก "ขาไป" เมื่อเราคิดว่า จะทำอะไรสักอย่างหนึ่ง แล้วเราก็ประยุกต์หรือแปร/แปลงแนวคิดนั้นให้กลายเป็นการลงมือกระทำจริง กระบวนการขาไปนี้เป็นกระบวนการที่เราใช้กันอยู่ในชีวิตประจำวันทั่วไป

ส่วนกระบวนการที่สองนั้น เป็นกระบวนการ "ขากลับ" ที่ย้อนจาก "สิ่งที่ได้ลงมือทำไปแล้ว" นำเอามา "ขบคิด" การถอดบทเรียนจะสังกัดอยู่ในกระบวนการขากลับนี้ กระบวนการขากลับนี้อาจจะไม่ใช้สิ่งที่เราคุ่นเคยกันในชีวิตประจำวัน

และขอขีดเส้นใต้ว่า กระบวนการในช่วงขากลับนี้ โดยทั่วไปแล้วอาจจะยากลำบากกว่าขาไปเสียอีก เช่นเดียวกับการส่งจรวดไปโลกพระจันทร์ ขาไปจากโลกยังดวงจันทร์นั้นยังไม่ลำบากเท่ากับขากลับจากดวงจันทร์มายังโลก

และในเส้นทางเดินขากลับจาก "การกระทำ" มาสู่ "การขบคิด" นี้ มีเครื่องมือทางความคิดหลายชิ้นที่จะเป็นตัวช่วยในการเดินทาง ซึ่งตรงนี้ผู้เขียนจะเปรียบเทียบว่า หากว่า "สิ่งที่เรากระทำ

แล้ว" เป็นเสมือนต้นไม้ การถอดบทเรียนจะเป็นเหมือนการขุดเจาะลงไปดูใต้พื้นดิน เพื่อหา "รากเหง้าของความคิดที่ทำให้กำเนิดการกระทำนั้น" การขุดดูใต้ดินนั้นก็แล้วแต่ว่า เราจะใช้อะไรเป็น "เครื่องมือขุดเจาะ" ซึ่งในทางปฏิบัติ **เครื่องมือขุดเจาะนี้ก็คือ คำถามที่ใช้ในการถอดบทเรียนนั่นเอง**

ในที่นี้ จะเปิดหีบ**เครื่องมือทางความคิด**เหล่านี้ให้เห็นรูปร่างหน้าตาคร่าวๆ ก่อนพอสังเขป เราจะเรียงลำดับเครื่องมือไปตามขีดความสามารถในการขุดเจาะดังนี้

(1) **ใช้มือขุดเจาะ** เป็นชุดคำถามแบบธรรมดาทั่วไปที่เราใช้กันอยู่เวลาเราทบทวนการทำงาน เช่น คำถามเรื่อง "ที่มาที่ไป" (เป็นคำถามเชิงประวัติศาสตร์ - historical approach) ตัวอย่างเช่น ในโครงการของสพส.นั้น นอกจากจะมีการทำงานกับภาคีที่เป็นผู้ใหญ่แล้ว ยังมีส่วนงานอีกส่วนหนึ่งที่ทำงานกับเด็กและเยาวชนที่เรียกว่า "งานชมรม" เราก็อาจจะตั้งคำถามว่า "เรื่องชมรมนั้นมีที่มาที่ไปอย่างไร ทำไมทำงานสื่อพื้นบ้านจึงต้องมียานชมรมด้วย มีแต่งานกับภาคีไม่ได้หรือ... เป็นต้น

(2) **ใช้เสียมขุดเจาะ** เป็นชุดคำถามที่เริ่มมีหลักการ/แนวคิดบางอย่างอยู่เบื้องหลัง แต่ทว่ายังเป็น "แนวคิด/หลักการแบบเชิงเดี่ยว" มาเป็นตัวๆทีละตัว

ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการจัดงานของชมรมสื่อพื้นบ้าน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ สพส.ทำกับเยาวชนนั้น ได้มีกิจกรรม "ตลาดนัดสื่อพื้นบ้าน" ที่ให้เยาวชนของแต่ละภูมิภาคนำเอาสื่อพื้นบ้านมาแสดง ในชั้นแรกชมรมขอของเชียงใหม่ใช้วิธีนั่งเล่นชัชชออยู่กับที่ แต่ไม่ค่อยได้รับความสนใจ บรรดาหนูๆในชมรมขอจึงพลิกแพลงกลยุทธ์ด้วยการลุกขึ้นเดินไปชอตามที่ต่างๆ กลายเป็น "ชัชชอสัญจร" ซึ่งปรากฏว่าได้รับความสนใจมากขึ้น

หากนำเอาแนวคิดทางนิเทศศาสตร์เรื่อง "สื่อรุก/สื่อตั้งรับ" มาใช้ถอดบทเรียนนี้ก็จะเห็นได้ว่า ชมรมขอได้นำเอากลยุทธ์ "การแปลงสื่อตั้งรับมาเป็นสื่อรุก" มาใช้ ซึ่งพบว่า ทำให้เรียกความสนใจได้มากขึ้น ดังนั้น สื่ออื่นๆก็อาจจะนำเอากลยุทธ์นี้มาใช้บ้าง อย่างไรก็ตาม เราก็ต้องถอดบทเรียนต่อไปอีกว่า "ประเภทของสื่อ" ที่จะใช้กลยุทธ์นี้ได้ นั้น ต้องมีคุณลักษณะอย่างไร เช่น ถ้าเป็นวงโปงลาง ซึ่งมีเครื่องดนตรีหลายชิ้น จะ "สัญจรไปรุก" ได้หรือใหม่ เป็นต้น

(3) **ใช้จอบขุดเจาะ** โดยเปรียบเทียบแล้ว เครื่องมือนี้ก็จะเป็นเครื่องมือทางความคิดที่ขุดเจาะได้ลึกกว่าเครื่องมือ 2 ชิ้นแรก กล่าวคือ นอกจากจะใช้ "แนวคิด/หลักการ" แบบเชิงเดี่ยวแล้ว ก็ยังมีการ "ร้อยเชือก" แนวคิดดังกล่าวให้ออกมาเป็น "ชุดแนวคิด" (Set of concepts)

ตัวอย่างเช่น ชุดแนวคิดเรื่อง "การออกแบบการประชุม" (Meeting/Message design) เช่น โครงการสื่อสร้างสรรค์สุขภาพ (แปดผู้หนึ่งของสพส.) ได้จัดอบรมเรื่องวิทยุชุมชนแก่กลุ่มเป้าหมาย 2 ครั้ง ในการออกแบบการประชุม ในส่วนที่เป็นการออกแบบเนื้อหา นั้น จะพบว่า

การประชุมแต่ละครั้งจะมีเนื้อหาอยู่ในกิจกรรมย่อยของการประชุมหลายเนื้อหา เช่น เนื้อหาจากที่ประชุมใหญ่ กับเนื้อหาในกลุ่มย่อย คำถามก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเนื้อหาของสองกิจกรรมนี้ สอดรับกันไหม เหมือนการออกแบบเสื้อกับกระโปรงเข้าชุดกันดีไหม

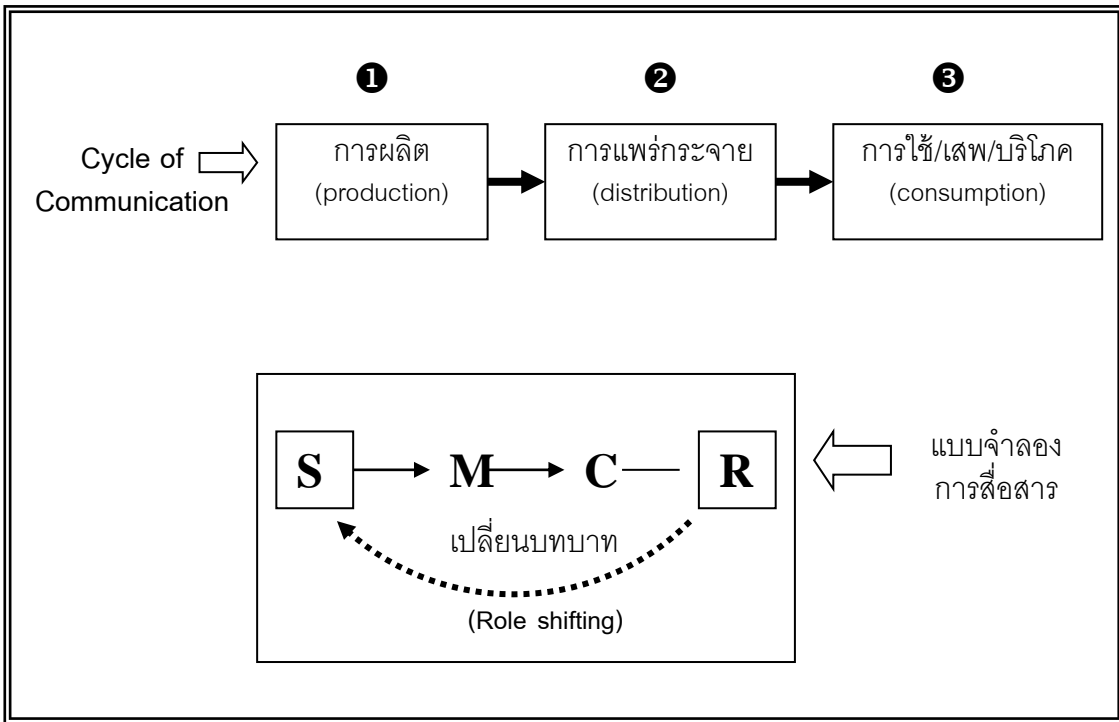
ในการประชุมครั้งแรก ทีมงานสื่อสร้างสรรค์ออกแบบให้วิทยากรพูดอบรมในที่ประชุมใหญ่ เรื่องการทำความเข้าใจคุณลักษณะที่แท้จริงของวิทยุชุมชน แต่เวลาแบ่งกลุ่มย่อยก็กลับตั้งประเด็นให้ผู้เข้าร่วมสำรวจปัญหาวิทยุชุมชนของตัวเอง ซึ่งเนื้อหาทั้ง 2 นั้นไม่สอดรับกัน

ในการประชุมครั้งที่ 2 ทีมสื่อสร้างสรรค์ฯ จึงแก้มือด้วยการจัดเนื้อหาในกลุ่มใหญ่แบบเดิม คือการทำความเข้าใจคุณลักษณะที่แท้จริงของวิทยุชุมชน และเมื่อแบ่งกลุ่มย่อย ก็ให้กลุ่มย่อยนำเอาความรู้เรื่องคุณลักษณะดังกล่าวไปวางทาบกับวิทยุชุมชนที่ตนเองกำลังทำงานอยู่เพื่อประเมินว่า "วิทยุชุมชนของตนเองมีคุณลักษณะครบตาม spec หรือเปล่า จะหาทางเพิ่มพูน/พัฒนาให้ตรงกับ spec วิทยุชุมชนที่แท้จริงได้อย่างไรบ้าง" ในครั้งที่สองนี้ การออกแบบเนื้อหาการประชุมใหญ่กับกลุ่มย่อยจะสอดรับเข้าชุดกันอย่างยิ่ง

หลังจากถอดบทเรียนเรื่องการออกแบบเนื้อหาการประชุมแล้ว ทีมสพส. ก็ไม่เคยวางเนื้อหาการประชุมแบบเสี่ยงภัยไปตายเอาดาบหน้าตามยถากรรมเลย หากแต่ได้นำเอาความรู้เรื่องการออกแบบการประชุมที่ถอดบทเรียนได้มาเป็นเครื่องมือการออกแบบการประชุมเสมอมา

**(4) ใช้เครื่องชุดเจาะเป็นเครื่องมือทางความคิด** ในระดับสุดท้ายนี้ เครื่องมือที่จะมาใช้ชุดเจาะ จะเป็นเครื่องมือทางทฤษฎีซึ่งมีความสลับซับซ้อนมากกว่าเครื่องมือ 3 ชุดแรก เพราะว่ามี "ปริมาณตัวแปร/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง" มากกว่า มีการอธิบายความสัมพันธ์ที่โยงใยระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ซับซ้อนกว่า รวมทั้งวัตถุดิบที่จะมาใช้ถอดบทเรียนก็มีปริมาณมากกว่า

ตัวอย่างเช่น ในการถอดบทเรียนกิจกรรมการจัดประชุมของเล่นที่บ้าน และการฝึกเยาวชนกลุ่มรักป่าชุมชนให้ผลิตวิดีโอ กิจกรรมทั้ง 2 ชุดนี้ดูจากภายนอกแล้วจะพบว่าแตกต่างกันมาก แต่หากนำเอาทฤษฎีวิวัจจักรของการสื่อสาร (cycle of communication) และแบบจำลอง 2 แบบของการสื่อสาร (Model of communication) มาจับก็จะเห็นว่า 2 ชุดกิจกรรมนี้อยู่ภายใต้หลักการเดียวกัน ลองดูคำอธิบายสั้นๆต่อไปนี้สักเล็กน้อย



ภาพที่ 3: วัฏจักรและแบบจำลองของการสื่อสาร

เมื่อเวลาคนทั่วไปเข้าไปเกี่ยวข้องกับ "ของเล่น" หรือ "วิดีโอ" นั้น เรามักจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับในแง่ของการเป็น "ผู้บริโภค" ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการใช้/เสพ/บริโภค (จากวัฏจักรของการสื่อสารคือขั้นตอนที่ 3) แต่ทว่ากิจกรรมที่ทีมสื่อสร้างสรรค์ฯ จัดในทั้ง 2 กิจกรรมนั้น จะโยกย้ายผู้เข้าร่วมกิจกรรมจากการเป็น "ผู้บริโภค" ให้มาอยู่ที่ขั้นตอนของการผลิต (ขั้นที่ 1) ซึ่งหากดูจากแบบจำลองการสื่อสาร ก็จะพบว่า เป็นการ "เปลี่ยนบทบาทจากผู้รับสารมาเป็นผู้ส่งสาร" (Role shifting)

และจากเนื้อหาของทฤษฎีเรื่องวัฏจักรแห่งการสื่อสาร และแบบจำลองของการสื่อสารจะให้อธิบายถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างมากมายของการปรับเปลี่ยนดังกล่าว (ผู้เขียนจะขออนุญาตไม่อธิบายในที่นี้ เนื่องจากจะยืดเยื้อมาก)

บทเรียนที่ถอดได้จากกรณีนี้ก็คือนอกจากนี้ของสื่อแบบเก่าๆ เช่นของเล่นพื้นบ้าน กับสื่อแบบใหม่ๆ เช่นวิดีโอ สามารถจะนำมาแปลงบทบาทของผู้รับสาร/ผู้บริโภคให้กลายเป็นผู้ส่งสาร/ผู้ผลิตได้แล้ว เราก็น่าจะขยายผลไปใช้กับสื่อทุกประเภทได้อย่างไม่จำกัด อย่างไรก็ตาม ในขณะที่เราค้นพบจุดร่วมระหว่าง 2 กรณี ทีมสื่อสร้างสรรค์ฯ ก็ต้องถอดบทเรียนออกมาว่า "แต่กระบวนการพลิกโฉมหน้า/จุดยืนจากผู้บริโภคมาเป็นผู้ผลิต จากผู้รับสารมาเป็นผู้สร้างสาร" นั้นในสื่อทั้ง 2 ประเภทมีความแตกต่าง/จุดต่างกันอย่างไร เป็นต้น

เมื่อผู้เขียนแบ่งระดับ**เครื่องมือทางความคิด**ที่ใช้ "ชุดเจาะ/ถอด" บทเรียนออกมาเป็นลำดับชั้นต่าง ๆ นั้น เพื่อชี้วัดขึ้นป้องกันความเข้าใจผิดของผู้อ่าน ผู้เขียนก็จะขอแจ้งแฉ่งไขให้ชัดเจนว่า อย่าไปเอาจริงเอาจังซีเรียสกับการแบ่งประเภท/ลำดับชั้นของเครื่องมือทางความคิดมากเกินไป อย่าไปกังวลว่าเรากำลังใช้เครื่องมือชุดเจาะแบบไหน/ระดับใด เพราะเป้าหมายเบื้องหลังของการจัดประเภทนั้น ก็เพียงเพื่อจะสาธิตให้เห็นว่า เครื่องมือที่ใช้ชุดเจาะบทเรียนนั้นมีหลายแบบ แตกต่างกัน (และไม่จำเป็นต้องมี 4 ระดับเท่านั้นด้วย)

อีกประการหนึ่ง ลำดับชั้นของเครื่องมือทั้งหมดนั้นก็มิได้มีคุณค่าเด่น/ด้อยเหนือกว่ากัน การใช้มือชุดก็ได้หรรหรรน้อยกว่าการใช้เสียมใช้จอบแต่อย่างไร รวมทั้งการใช้ทฤษฎีมาชุดเจาะก็มีได้แก่กว่าเครื่องมืออื่นๆ การใช้เครื่องมือแต่ละชนิดนั้นจะขึ้นอยู่กับภารกิจ/วัตถุประสงค์ (และแน่นอนว่าขึ้นอยู่กับทรัพยากรเช่นขีดความสามารถของหน่วยงาน/องค์กร) เป็นสำคัญ

และที่จะขอชี้ให้เห็นได้ต่อกย้ำความสำคัญในที่นี้ก็คือ ในการถอดบทเรียนซึ่งเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ออกมาจากผู้ทำกิจกรรมเองนั้น ย่อมประกอบด้วย "การตั้งคำถาม-คำถาม และการตอบคำถาม-คำตอบ" ซึ่งในส่วนของ "คำถาม" นั้นมีความสำคัญระดับยิ่งยวดและพ่วงกับคำตอบที่จะได้มา ซึ่งผู้เขียนจะย้อนกลับมากล่าวถึงเรื่อง "คำถาม" นี้อีกครั้งหนึ่ง

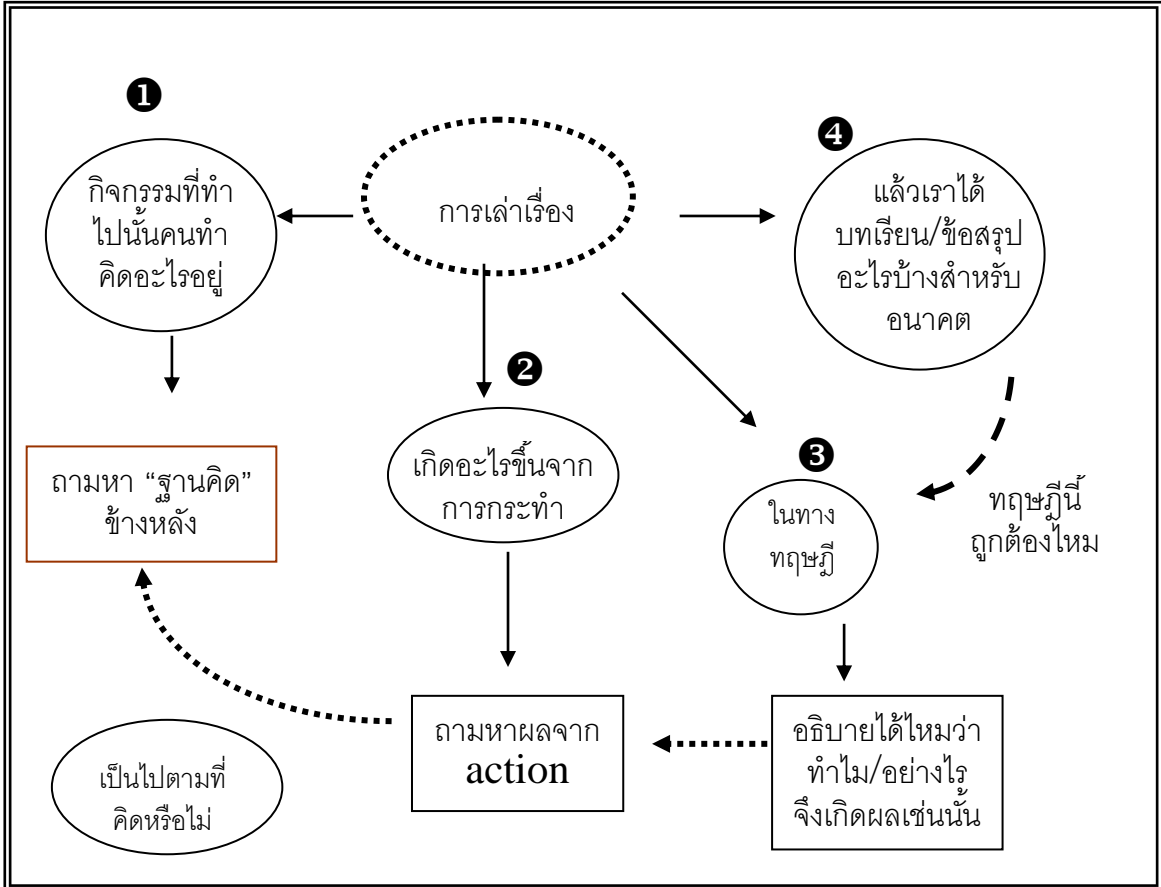
### 3. การถอดบทเรียน/การสรุปบทเรียน/การเล่าเรื่อง

เพื่อที่จะให้มองเห็นแนวคิดและแนวทางปฏิบัติของ "การถอดบทเรียน" ให้ชัดเจนขึ้น ผู้เขียนจะใช้วิธีการเทียบเคียงกับแนวคิดที่คล้ายๆกันคือ "การสรุปบทเรียน" และ "การเล่าเรื่องสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว" เพื่อให้เห็นจุดร่วมและจุดต่าง อย่างไรก็ตาม ต้องต่อกย้ำอีกครั้งหนึ่งว่า นี่เป็นทัศนะส่วนตัวของผู้เขียนเท่านั้น

#### (ก) การถอดบทเรียน V.S. การเล่าเรื่อง

แน่นอนว่า ในการถอดบทเรียนนั้นต้องมีส่วนประกอบของกระบวนการเล่าเรื่องรวมอยู่ด้วยเป็นส่วนหนึ่ง คือผู้ถอดบทเรียนจะต้องมาเล่าให้ฟังว่า "ได้ทำอะไรไปบ้างแล้ว" แต่ในขณะที่ "การถอดบทเรียน" นั้นเป็นเรื่องเล่าชนิดหนึ่ง แต่การถอดบทเรียนก็เป็นมากกว่าการเล่าเรื่องแบบธรรมดาทั่วไป กล่าวคือ ทั้งผู้เล่าและผู้ฟังจะต้อง**ตั้งคำถามอะไรบางอย่างกับเรื่องที่เล่าไป**

หากย้อนกลับไปเปรียบเทียบเรื่องของตนไม่กับการชุดเจาะ ผู้เขียนคิดว่า การพรรณนาว่า "ต้นไม้คืออะไรนั่น" เป็นการเล่าเรื่อง แต่เมื่อมีการใช้เครื่องมือชุดเจาะ/การตั้งคำถามบางอย่างใส่ลงไป ก็จะเป็นเพิ่มมูลค่าของการเล่าเรื่องนั้น ตัวอย่างเช่นเครื่องมือที่เป็นคำถามเหล่านี้



ภาพที่ 4: การเล่าเรื่องกับการถอดบทเรียน

ตัวอย่างเช่น เมื่อคุณอดุลย์ ดวงดีที่วีรรัตน์ กรรมการสพส. ลงไปทำงานพัฒนาโครงการ ถอดกลืนแบบชาวส่วยที่เรียกว่า "ถวดแทน" ที่บ้านยางตะพาย จ.พิจิตร (วันที่ 2 พ.ค.2547) หลังจากทำกิจกรรมเสร็จแล้ว คุณอดุลย์ก็ได้กลับมาเล่าเรื่อง/บรรยายขั้นตอนการทำงานให้ทีมงาน ฟัง ซึ่งมีอยู่หลายฉาก และได้ถูกตั้งคำถามดังนี้

กระบวนการพัฒนาความเข้าใจเรื่องสื่อพื้นบ้านของผู้ดำเนินการประชุม (ในที่นี้คือคุณ อดุลย์) มีฉากทั้งหมดหลายฉาก แต่ผู้เขียนจะเลือกเล่าเฉพาะตอนที่นำมาใช้ตั้งคำถามเท่านั้น

**ฉากที่ 1: การติดตั้งความเข้าใจเรื่องสื่อพื้นบ้าน**

คุณอดุลย์ใช้รูปแบบการประชุมเพื่อการระดมความรู้ ด้วยการตั้งคำถามชาวบ้านที่มา ประชุมว่า ในหมู่บ้านของเรามีประเพณี 12 เดือน อะไรบ้าง"

แล้วเมื่อชาวบ้านตอบมาทีละคน ผู้ดำเนินการฯ ก็เขียนคำตอบทั้งหมดลงบนกระดาษ ชาร์ต ทำให้ชาวบ้านมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของคำตอบอยู่บนกระดาษชาร์ตร่วมกัน

(1) คำถามแรก ก็คือ ผู้ดำเนินการฯ คิดอะไรอยู่ ทำไมตั้งคำถามเรื่องสื่อประเพณีทั้ง 12 เดือน ทำไมต้องมาประชุมร่วมกันแบบระดมความรู้ (เหตุผลคือเพื่อประหยัดเวลาใช่หรือไม่)

ทำไมต้องเขียนคำตอบลงบนกระดาษชาร์ต (ถ้าคุยกันไปเรื่อยๆโดยไม่เขียนคำตอบลงบนกระดาษชาร์ต ผลการประชุมจะออกมาแตกต่างกันใหม่)

## (2) คำถามที่สอง: เกิดผลอะไรขึ้นจาก action แบบนี้

- ผลที่เกิดขึ้นประการแรกคือ ภาพรวมขององค์ความรู้ที่สมบูรณ์ เนื่องจากชาวบ้านแต่ละคนมีฐานความรู้เรื่องสื่อพื้นบ้านไม่เท่ากัน แต่เมื่อมาจัดเวทีระดมความรู้แบบนี้ ชาวบ้านทุกคนที่มาประชุมจะได้ความรู้มากขึ้นจากเดิมกลับไปทุกคน

- หากใช้วิธีการสัมภาษณ์ชาวบ้านทีละคน ในแง่องค์ความรู้ ที่งานสพส.อาจจะได้เพิ่มมากขึ้น แต่แน่นอนว่า ชาวบ้านที่ตอบคำถามจะยังคงมีองค์ความรู้เท่าเดิม

- การเขียนลงกระดาษชาร์ตนั้น เป็นวิธีการยืนยันด้วยหลักฐานภายนอก (explicit) จากข้อความของสื่อพื้นบ้านทั้ง 12 เดือนที่มีอยู่อย่างมากมาย จะเป็นประจักษ์พยานยืนยันกับตัวชาวบ้านเองว่า ชาวบ้านเขา "สำรวจทางวัฒนธรรม" อย่างแท้จริง ซึ่งหากเป็นการพูดไปเรื่อยๆ โดยไม่มีการเขียนหรือมีการเขียนแบบส่วนตัว (นักวิจัยจดลงสมุดบันทึกตัวเอง) จะไม่มีหลักฐานที่หนักแน่นเช่นการเขียนรวมหมู่

## (3) คำอธิบายทางทฤษฎี

- จากหลักฐานที่เห็นอยู่จะต่าจะส่งผลให้ชาวบ้านมี "ความมั่นใจทางวัฒนธรรม" ว่าชุมชนมีต้นทุน/สมบัติมากพอที่จะรับมือกับการแก้ปัญหาได้ และจะส่งผลต่อมาเมื่อผู้ดำเนินการซักถามเกี่ยวกับหน้าที/บทบาทของสื่อพื้นบ้าน ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาว่า ถ้ามีสื่อพื้นบ้านชนิดเดียว ก็ย่อมมีบทบาทหน้าที่เพียงไม่กี่อย่าง แต่ถ้า "สื่อพื้นบ้านเรามาชุมนุม มามีพวกมาก ก็ย่อมมีกำลังกล้าแข็ง" ดังนั้น เมื่อสำรวจสื่อพื้นบ้านแบบประเพณี 12 เดือน ก็ย่อมพบโดยภาพรวมว่ามีหน้าที่อุดมสมบูรณ์มากมาย และทำให้มั่นใจว่าจะมีอาวุธพอสู้รบตีกับปัญหาปัจจุบันของชุมชนที่รุมเร้าเข้ามาครอบด้านเช่นกัน

นี่ข้อบทเรียนหัวข้อ "การสื่อสารเพื่อสร้างความฮึกเหิม/เสริมพลังชุมชน"นั่นเอง

## (4) บทเรียนที่เราถอดมาได้ก็คือ

- หากต้องการจะสร้างความมั่นใจให้แก่ชุมชน ก็ต้องรื้อสำรวจ "ปัญหา" และ "ทรัพยากรที่จะแก้ปัญหา" ขึ้นมาวางดูหน้าตักให้สุสีกันไว้ ให้ได้สมดุลกัน

- พลังแห่งการเห็นภาพรวม และการใช้การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรนั้น (Written communication) สามารถให้ความมั่นใจที่จับต้องได้ เป็นความมั่นใจที่เกิดมาจาก "ความเข้าใจ/ข้อมูล-ข้อเท็จจริง/และฐานปัญญา"

### (5) มูลค่าเพิ่มของการถอดบทเรียน

ผู้เขียนบทความนี้ทั้ง 2 คนได้เคยมีประสบการณ์การแปลงโฉมหน้า "การเล่าเรื่อง" ให้กลายเป็น "การถอดบทเรียน" มาแล้ว โดยเริ่มต้นจากคุณอดุลย์ที่ลงไปจัดประชุมเพื่อการพัฒนาโครงการร่วมกับผู้ประสานงานภาค (สพส.เรียกว่า"โหนด") และภาคีในโครงการกฐิน "ถวดแทน" หลังจากนั้นคุณอดุลย์ก็ได้เขียนเล่าเรื่องกิจกรรมต่างๆอย่างละเอียดส่งมาให้ทีมกลางสพส. และทีมกลางสพส. โดยอ.กาญจนาได้แปลงสารจาก "การเล่าเรื่อง" มาเป็น "กระบวนการ/ขั้นตอน" (procedure) แล้วส่ง**ข้อมูลในรูปแบบใหม่**คืนให้กลุ่มโหนด 5-6 คน ที่มาร่วมประชุมกันเพื่อถอดบทเรียนในเรื่องดังกล่าว

ในการแปลงสาร (Message Transformation) ทีมกลางสพส.ได้สาธิตให้เห็นการนำแนวคิด/ทฤษฎีเข้าไปจับข้อมูล (ซึ่งหากเปรียบเทียบกับงานวิจัย จะได้แก่บทวิเคราะห์/สังเคราะห์/อภิปราย) เพื่อให้เกิด**มูลค่าใหม่**บางประการ เช่น

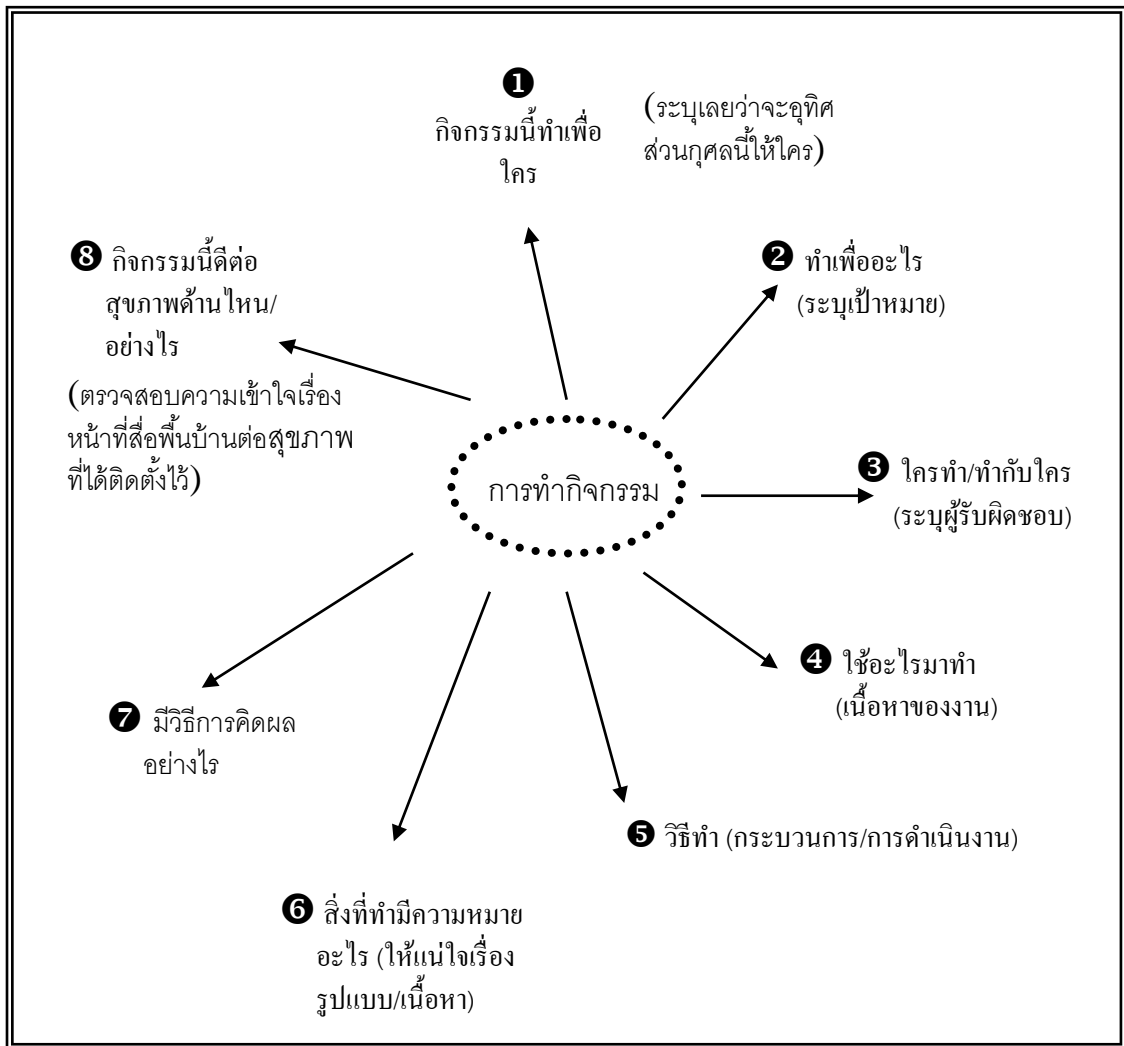
(i) **ให้คำอธิบาย** (explanation) ที่อยู่เบื้องหลังการกระทำ/การตัดสินใจ/คำพูด ฯลฯ หรือเป็นการ "แบความคิด/ถอดใจ"ผู้กระทำการ (actor)

(ii) **แสดงให้เห็นความเชื่อมโยง** (Relational analysis) ระหว่างองค์ประกอบปัจจัยต่างๆ เช่น หากไม่มีการสำรวจ"สื่อพื้นบ้านที่มีอยู่ทั้งหมด"ในชุมชนร่วมกันกับชาวบ้าน (ตัวแปรเรื่องปริมาณสื่อพื้นบ้าน) ก็จะไม่สามารถสร้าง"ความมั่นใจในพลัง"ของสื่อพื้นบ้านให้เกิดขึ้นได้ (ตัวแปรเรื่องความมั่นใจ)

(iii) **ชี้แนวทางการทำกิจกรรม** ตัวอย่างเช่น เมื่อทีมสพส.ติดตั้ง software เรื่อง "การวิเคราะห์คุณลักษณะ" โดยให้ชาวบ้านคิดว่าคุณลักษณะย่อยต่างๆออกมาอย่างมากมายแล้ว ทีมสพส.ก็จะบอกถึงประโยชน์ประการหนึ่งของการรู้จักคุณลักษณะ คือการค้นคิดกิจกรรมจากคุณลักษณะ เช่น หากงานถวดแทนมีองค์ประกอบคือมีการรำมวย รำตักได้ ทำกองแทน ฯลฯ ก็ต้องแบ่งกลุ่มคนไปทำกิจกรรมเหล่านี้

แต่เนื่องจากเส้นทางระหว่าง "ความรู้/ความเข้าใจ" กับ "การลงมือทำได้" นั้น ยาวไกลมากกว่าระยะทางจากเชียงใหม่ไปปัตตานีเสียอีก ดังนั้น หากทีมสพส.ทำขั้นตอนเพียงแต่ติดตั้ง**ความเข้าใจ**ให้เกิดขึ้นในห้องประชุม แล้วให้ชาวบ้านไป**ลงมือทำเอง**ที่หมู่บ้าน จากประสบการณ์ในอดีต เราก็พบว่า อาจเกิดข้อขัดข้องทางเทคนิคขึ้นในระหว่างกลางทาง

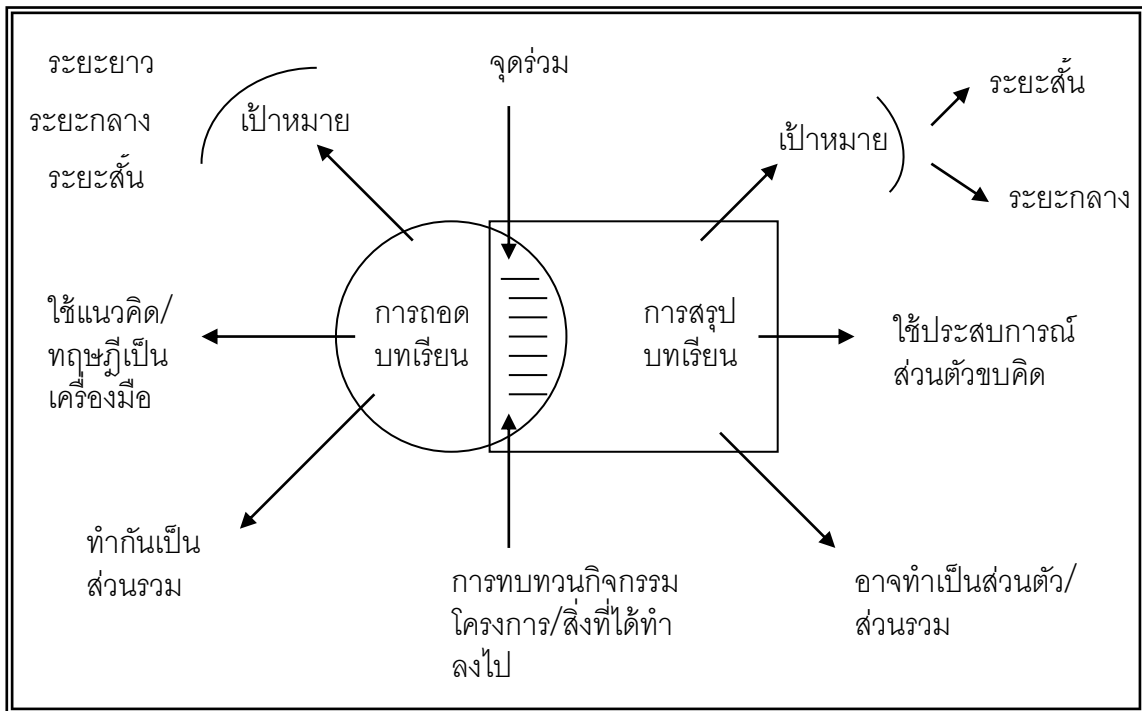
ดังนั้น ในการจัดประชุมหลังจากถอดบทเรียนแล้ว ทีมสพส.จึงได้คิดกิจกรรม "การซ้อมแห้ง" ด้วยการทดลองหยิบ "ซากกิจกรรม" มา 1 กิจกรรม เช่น ชาวบ้านต้องการสืบทอดเรื่องรำมวยเพื่อสร้างเสริมสุขภาพ ทีมสพส.ก็จะติดตั้ง "ชุดคำถาม" เพื่อซ้อมตอบเลยว่า เวลาจะทำกิจกรรมนั้นจะต้องใช้ชุดคำถามว่าจะอะไรบ้าง ดังนี้



ภาพที่ 5: ชุดคำถามเกี่ยวกับการทำกิจกรรม

(ข) การถอดบทเรียน v.s. การสรุปบทเรียน

ผู้เขียนมีความเห็นว่า การถอดบทเรียนและการสรุปบทเรียนนั้นมีทั้งส่วนที่เป็นจุดร่วมและจุดต่างกัน ดังนี้



ภาพที่ 6: การสรุปบทเรียนกับการถอดบทเรียน

(1) จุดร่วมระหว่างการสรุปบทเรียน/การถอดบทเรียน น่าจะเป็นเรื่องลักษณะ/เป้าหมายของกิจกรรมทั้งสองนั้นจะเหมือนกัน คือ เป็นการหวนย้อนกลับไปพิจารณากิจกรรมที่ได้ลงมือทำไปแล้ว โดยมี "คำถาม" บางอย่างช่วยเป็นโคมสองทาง

สำหรับคำถามของการสรุปบทเรียนนั้น จะขมวดความสำคัญอยู่ที่ว่า ในการทำกิจกรรมครั้งนั้น คนทำได้ "เรียนรู้อะไรบ้าง" (lesson learned)

ส่วนคำถามของ "การถอดบทเรียน" นั้นจะมีแตกต่างหลากหลายกันออกไป แล้วแต่วัตถุประสงค์

(2) จุดต่างระหว่างการสรุป/การถอดบทเรียน มีในหลายคุณลักษณะ เช่น

(i) ในแง่เป้าหมาย ผู้เขียนค่อนข้างคิดว่า การสรุปบทเรียนนั้นอาจจะมีเพียงเป้าหมายระยะสั้น/ระยะกลาง คือการแก้ไข/ปรับปรุง/พัฒนางานในองค์กร ในขณะที่การถอดบทเรียนนั้นอาจจะมีเป้าหมายถึงระยะยาว คือการขยายผลออกไปถึงกรณี/บริบทอื่นๆ ซึ่งการที่จะ "ขยายผลสรุปรวม" (generalization) ได้มากขนาดนั้น การถอดบทเรียนก็ต้องมีการใช้ "คำถาม" ที่มีระดับของความเป็นนามธรรม (level of abstraction) อยู่ในระดับสูงหน่อย หมายความว่าต้องใช้เครื่องมือชุดเจาะความคิดที่มีระดับความลึกมากพอสมควร

(ii) ในแง่ฐานอ้างอิงการทบทวน ผู้เขียนคิดว่า ในขณะที่การสรุปบทเรียนนั้นจะใช้ "ฐานความรู้จากประสบการณ์ส่วนตัว" ของคนทำงานเป็นแหล่งอ้างอิงในการทบทวน แต่การถอดบทเรียนนั้นน่าจะต้องใช้ "แนวคิด/ทฤษฎี" เป็นเครื่องมืออ้างอิงในการพิจารณา

ด้วยคุณลักษณะดังกล่าวนี้ กลุ่มผู้หวังจะทำการถอดบทเรียนจึงควรมีการ "ติดตั้ง" กลไกด้านแนวคิด/ทฤษฎี" ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำลังจะถอดบทเรียนนั้น เช่น ให้ผู้ร่วมประชุม อ่านแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพร้อมๆ กับเคลือบแลข้อมูลที่มีอยู่ไปพร้อมๆ กัน/เชิญชวนนักวิชาการ/นักทฤษฎีเข้ามาช่วยในการประชุมถอดบทเรียน/มีการติดตั้งคำถามอยู่เสมอว่าในแง่แนวคิด-ทฤษฎีในเรื่องนี้มีว่าอย่างไร ฯลฯ

กล่าวในแง่นี้ การถอดบทเรียนก็ดูเสมือนเป็นขั้นตอนหนึ่งของ กระบวนการวิจัยคือขั้นตอนการวิเคราะห์-สังเคราะห์ เนื่องจากมีกระบวนการทำงานที่คล้ายคลึงกัน คือการเอาแนวคิด/ทฤษฎีมาวางทาบกับข้อมูลโดยหวังผลในระดับสูงที่จะก่อร่างสร้างทฤษฎีใหม่ขึ้นมาจากข้อมูลฐานราก (grounded theory)

(iii) ในขณะที่การสรุปบทเรียนนั้นอาจจะทำเป็นส่วนตัวตามลำพังหรือทำเป็นส่วนรวมก็ได้ แต่ทว่าการถอดบทเรียนนั้นจะต้องทำเป็นส่วนรวม ทั้งนี้เนื่องมาจากเหตุผลที่ว่า หากเราวิเคราะห์ว่า การถอดบทเรียนนั้นมีความสัมพันธ์เป็นญาติสนิทกับเทคนิคการวิจัยชนิดหนึ่งที่เรียกว่า "การสนทนากลุ่ม" ซึ่งต้องทำกันแบบรวมหมู่หลายคน (ดูรายละเอียดในตอนต่อไป)

#### 4. ประโยชน์ของการถอดบทเรียน

เนื่องจากการถอดบทเรียนเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรเวลา แรงงานของบุคคล ฯลฯ ดังนั้นจึงต้องมีการตั้งคำถามตั้งหลักกันก่อนว่า กิจกรรมนี้มีคุณประโยชน์อย่างไรบ้าง เราทำกันไปทำไม

ในที่นี้ ผู้เขียนจะขอเขียนแบบวิธีคิดของศาสนาพุทธที่แบ่งการพิจารณาประโยชน์อันเกิดจากการกระทำสิ่งต่างๆ ออกเป็น 3 ระยะเวลา คือ ประโยชน์เบื้องต้น ประโยชน์เบื้องกลาง และประโยชน์เบื้องปลาย



โครงการกฐินถวญแด่คุณ (แนนนอนว่าต้องมืการถอบทเรียนเรื่อง "การคัดเลือกเนื้อหา" ให้สอดรับกับ "กลุ่มเป้าหมาย" - Matching message and audience) และพบว่ากลยุทธ์การสื่อสารดังกล่าวสามารถขับเคลื่อนระดับความเข้าใจให้เคลื่อนคล้อยลงสู่การกระทำได้ (ในภาษาของสพส. เรียกว่า "ลอกการบ้านอย่างสร้างสรรค์")

(2) **ประโยชน์เบื้องต้น** เป็นประโยชน์ในช่วงระยะเวลาต่อมาและหน่วยที่รับประโยชน์คือตัวองค์กร ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า การถอบทเรียนนั้นเป็นรูปแบบหนึ่งของกระบวนการสร้างความรู้ในองค์กรด้วยการแปลง "ความรู้ที่อยู่ติดตัวบุคคล" (tacit knowledge) ให้มาเป็น "ความรู้ภายนอกพร้อมกัน" (explicit knowledge)

ตัวอย่างในปัจจุบันก็เช่น ณ วันนี้ สพส.ได้ถอบทเรียนจากกลุ่มคนทำงานทั้งหมดมาหลายต่อหลายครั้งในเรื่อง "การใช้สื่อพื้นบ้านเพื่อสร้างสุขภาวะ และการสร้างเสริมสุขภาวะของสื่อพื้นบ้านเอง" ทีมสพส.ได้ประมวลองค์ความรู้ร่วมกันว่า "มาตรฐานความรู้ขั้นต่ำ" ที่คนที่ทำงานในเรื่องนี้จะต้องรู้มีอยู่ "4 รู้ คือ รู้จัก รู้ใจ รู้ใช้ รู้รักษา" ทั้งเรื่องสื่อพื้นบ้าน และทั้งเรื่องสุขภาวะ

ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นการทำงานกับภาคี กับชมรม หรือกับนักวิชาการวัฒนธรรม ทีมงานสพส.ทั้งหมดก็จะติดตั้งความรู้มาตรฐานขั้นต่ำก่อนเป็นอันดับแรก

(3) **ประโยชน์เบื้องต้น** เป็นประโยชน์ในระยะยาวที่ขยายขอบเขตออกจากองค์กร/หน่วยงานไปสู่ที่อื่นๆ ตัวอย่างเช่น เทคนิคการวิเคราะห์คุณลักษณะ (Attribute analysis) นั้น เป็นเทคนิค/เครื่องมือการทำงานที่คนทุกกลุ่มที่ทำงาน/ศึกษาในทุกประเด็นสามารถจะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานได้

## 5. การถอบทเรียนเป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการความรู้

ตามหลักแนวคิดเรื่อง "การจัดการความรู้" นั้น (Knowledge management) จะเห็นว่า ในการทำงานใดๆนั้นจะต้องการองค์ประกอบสำคัญ 3 อย่างคือ

- (1) คน
- (2) องค์ความรู้
- (3) ทรัพยากรอื่นๆ เช่น งบประมาณ/สถานที่/เวลา ฯลฯ

ส่วนประกอบที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นทุกทีในโลกสมัยใหม่ก็คือ ตัวองค์ความรู้ซึ่งหากมีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ก็จะได้ทั้ง "ปริมาณความรู้ที่มากขึ้น" และ "คุณภาพของความรู้ที่ทรงอานุภาพ"

กระบวนการสร้างและจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงาน (ซึ่งก็ถือว่าเป็นทรัพย์สินสมบัติที่มองไม่เห็น/จับต้องไม่ได้/แต่ล้ำค่า) นั้น อาจเกิดขึ้นตามแบบธรรมชาติ และเป็นไปเอง (ตามยถากรรม) แต่หากได้มีกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวให้เป็นระบบ ซึ่งหมายความว่า

- มีการติดตั้งกลไกรูปแบบการประชุมอย่างชัดเจน ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
- มีการกำหนดเนื้อหาอย่างชัดเจน/มีระบบการระบุความต้องการเนื้อหา
- มีการสร้างเงื่อนไขเอื้ออำนวย เช่น การให้เวลา/สถานที่
- มีการกำหนดเป็นนโยบายและองค์กรให้การสนับสนุน
- มีการจัดระบบบันทึกความรู้/การจัดเก็บ/การเรียกมาใช้
- มีการนำเอาความรู้ที่จัดการแล้วมาใช้พัฒนางาน/พัฒนาบุคคล

ฯลฯ

กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบเช่นนี้ จะช่วยให้องค์กรนั้นมี "ความรู้" เป็นทรัพยากรที่นำมาใช้ในการทำงาน และในเวลาเดียวกัน หากองค์กรมีกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยให้องค์กรนั้นเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ที่มีตัวชี้วัดที่สำคัญอยู่ 2-3 ตัว เช่น คนทำงานเจริญเติบโตทางปัญญามากขึ้นตลอดเวลา มีผลงานความรู้ผลผลิตออกมาอยู่เสมอ มีการค้นคิดกิจกรรมใหม่ๆ ที่ตอบรับกับปัญหาใหม่ๆ อยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

และรูปแบบหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพก็คือ "การถอดบทเรียน" นี้เอง เนื่องจาก "การถอดบทเรียน" มีลักษณะเป็นการจัดการความรู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษประการหนึ่งคือ เป็น "ตลาดนัดพบความรู้จากรอบทิศทาง" ไม่ว่าจะเป็นความรู้จากข้างบน (เช่น เชิญวิทยากรมาบรรยายร่วมด้วย เชิญผู้รู้มาช่วยตั้งคำถาม ฯลฯ) ความรู้จากข้างล่าง (เช่น เชิญกลุ่มเป้าหมายในโครงการมาเข้าร่วม) และความรู้จากข้างๆ (คือการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน) ซึ่งลักษณะความรู้จากรอบทิศทางนี้จะส่งผลแบบคูณไปยังแหล่งต้นตอของความรู้เอง เช่น ทำให้เกิดการตรวจสอบแนวคิด/ทฤษฎี (ความรู้จากข้างบน) ว่าใช้การได้จริงหรือไม่ ช่วยยกระดับความรู้จากข้างล่างที่เคยเป็นกรณีเฉพาะ/รูปธรรมให้ขึ้นมาเป็นกรณีทั่วไปซึ่งจะขยายผลรัศมีการครอบคลุมได้มากขึ้น ช่วยขยายประสบการณ์หรือช่วยเปรียบเทียบประสบการณ์ของตนเองกับที่อื่นๆ รวมทั้งช่วยติดตั้ง "วิธีคิด" แบบใหม่ๆ เป็นต้น

และหากใช้หลักการเรื่องการจัดการความรู้ภายในองค์กรมาจับคู่ จะพบว่า การถอดบทเรียนเป็นกุศโลบายอย่างหนึ่งใน "การประมวลองค์ความรู้ของชุมชน/องค์กร" ด้วยกระบวนการแปลง "ความรู้ส่วนตัว/ส่วนบุคคล" (private/tacit knowledge) ให้มากลายเป็น "สมบัติความรู้ส่วนรวม/ภายนอก" (public, collective, explicit knowledge) กระบวนการนี้คล้ายๆ กับ

การสร้างวัดในสมัยโบราณที่ชาวบ้านแต่ละคนระดม**แรงงานส่วนตัว**ของแต่ละคนให้มาเป็น**แรงงานร่วม** เพียงแต่เปลี่ยนจากแรงงานกายมาเป็นแรงงานปัญญา

ข้อกำหนดพื้นฐานอันหนึ่งที่มีในกระบวนการแปลง "ความรู้ส่วนตัว" ให้มาเป็น "ความรู้ส่วนรวม" นี้ คือการใช้**การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร** (Written communication) คือ ควรมีการบันทึกความรู้ที่ได้นั้นเอาไว้เป็นข้อเขียน ไม่ว่าจะเขียนโดยตัวเจ้าของความรู้เองหรือผู้อื่นก็ตาม ทั้งนี้ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปผ่านกระบวนการอื่น ๆ ต่อไป เช่น การจัดเก็บ การประมวล การสังเคราะห์ และการนำความรู้มาใช้

## 6. เนื้อหา/ประเด็นที่จะถอดบทเรียน

### (1) เรื่องอะไรจะถอดบทเรียนได้บ้าง

คำถามพื้นฐานที่จะเกี่ยวข้องกับเนื้อหา/ประเด็น/เรื่องราวที่จะนำมาถอดบทเรียนก็คือ มีเรื่องอะไรบ้างที่จะนำมาถอดบทเรียนได้

คำตอบก็คือ เรื่องราวทุกเรื่องน่าจะนำมาถอดบทเรียนได้ทั้งหมด แม้แต่เรื่อง "ตัวบุคคล" ก็นำมาถอดบทเรียนได้ เช่น บทเรียนในการเลือกคณะทำงานของการทำโครงการ (Identify person) ซึ่งเป็นหัวใจหนึ่งของการทำงาน

แต่ในขณะที่เรื่องราว/ประเด็นทุกเรื่องสามารถนำมาถอดบทเรียน แต่ทว่าเรื่องราว/ประเด็นนั้นก็ต้องสอบผ่านคุณสมบัติเบื้องต้นของคำนิยาม "การถอดบทเรียน" มาก่อน คือต้องเป็นประเด็นที่มีการ**ทำกิจกรรม**มาแล้ว แม้จะเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับตัวบุคคล ก็ต้องมี "กิจกรรมที่เกี่ยวกับตัวบุคคล" นั้นมาแล้ว เช่น การคัดเลือกคณะทำงานที่ได้เกิดขึ้นมาแล้ว และในเวลาเดียวกัน ข้อสอบอีกชุดหนึ่งที่น่าจะสอบให้ผ่านก็คือ การถอดบทเรียนนั้นจะกระทำเพื่อ**เอาไปใช้ประโยชน์อะไร**

### (2) ตัวอย่างจากแรกจากถวดแทน

จากตัวอย่างเดิมของเราคือกรณีการพัฒนาโครงการกฐิน "ถวดแทน" ที่ฉากเริ่มแรก ตัวละครของ สพส.คือ ผู้ประสานงานภาค (โหนด) ได้เข้าไปประสานงานและสานสายสัมพันธ์กับชุมชน หลังจากนั้นก็ตามงานขั้นแรกตาม "ลีลาของ สพส." คือให้ชาวบ้านใช้สิทธิทางวัฒนธรรมว่าจะสนใจเลือกซื้อพื้นบ้านตัวใดมาทำงานสร้างเสริมสุขภาพของชุมชน ผลปรากฏว่า ชาวบ้านเลือกงานกฐินแบบสวยและรำมอ เนื่องจากในปีที่แล้ว กลุ่มหนุ่มสาวได้ทดลองริเริ่มรื้อฟื้นการทอดกฐินแบบสวยขึ้นมาหลังจากหายไปนับสิบปี แต่เนื่องจากเพิ่งฟื้นใช้ การรื้อฟื้นจึงยังกระพรวองกระแพรงอยู่

เวลาถอดบทเรียน ตรงนี้เราอาจตั้งคำถาม "เอ๊ะ" เกี่ยวกับตัวละครและกิจกรรมได้เป็นคำถามแรกเลย หากเรามี "เครื่องมือทางความคิด" บางอย่างในเรื่อง "สี่พี่น้องบ้านเป็นของคนรุ่นไหน" คำตอบโดยทั่วไปที่เห็นแล้วจากของจริงก็คือ "สี่พี่น้องบ้านนั้นมักจะถูกรับรู้ว่าเป็นสี่ของผู้สูงอายุ/คนเฒ่าคนแก่" ไม่ว่าจะเป็นอย่างนี้ในฐานะผู้ผลิต/ผู้ดูผู้ชม เป็นพื้นที่ของผู้อาวุโสเท่านั้น กลุ่มคนที่หลุดหายจากเวทีสี่พี่น้องบ้านก็คือคนหนุ่มสาว เยาวชน และเด็กเรียงตามลำดับไหล่ การรื้อฟื้นสี่พี่น้องบ้านจึงมักเป็นงานที่คนเฒ่าคนแก่จะเอาจริงเอาจัง คนผู้ใหญ่หนุ่มสาวเพียงแต่เสมออก ส่วนพวกเยาวชนและเด็กนั้นต้องลากจูงกันเข้ามา

เมื่อแบบแผนทั่วไปเป็นเช่นนั้น ในกรณีที่เกิด "จุดต่าง" เช่นประวัติความเป็นมาของ "ถวดแทน" บ้านยางตะพานนี้ เราก็ต้องตั้งคำถามย้อนหลังถึง "ที่มา" ว่า เอ๊ะ เรื่องนี้มีที่มา/ความเป็นมาอย่างไร รวมทั้งตั้งคำถาม "ที่ไป" ว่า แล้วสพส.จะทำงานกับกลุ่มคนหนุ่มสาวนี้ต่อไปอย่างไรดี

### (3) ตัวอย่างจากต่อๆมา

ส่วน**ฉากที่สอง** หลังจากฉากแรกจบไป 1 เดือน เราก็พบว่า ในฉากที่ 2 โหนดได้พาแกนนำเยาวชนมาร่วมเรียนรู้การจัดการจัดสัมมนาของสพส.ที่วัดสวนดอก จ.เชียงใหม่ ซึ่งถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มอบหมายบทบาท "ผู้รับสารให้กับแกนนำเยาวชน"

**ฉากที่ 3** หลังจากนั้นอีก 1 อาทิตย์ โหนดก็จัดเวทีให้แกนนำเยาวชนที่ไปเรียนรู้มาจากเชียงใหม่มาเล่าประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาให้ชาวบ้านฟัง

จากเนื้อหากิจกรรมทั้งสองฉากนี้ กลุ่มผู้ถอดบทเรียนสามารถจะติดตั้งคำถามได้มากมาย เช่น ใน**ฉากที่สอง**

- เมื่อโหนดคิดพาเยาวชนไปเรียนรู้ที่วัดสวนดอกนั้น โหนดคิดอะไรอยู่ในใจ
- โหนดตั้งความคาดหวังอะไรไว้
- มีกระบวนการเตรียมก่อนไปประชุมอย่างไร
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น สิ่งที่เยาวชนได้รับสอดคล้องกับงานที่บ้านยางตะพานไหม

### ในฉากที่สาม

- เนื้อหาที่เยาวชนเลือกมาเล่าคืออะไร
- ชาวบ้านฟังแล้วมีปฏิกิริยาอย่างไร
- มีการโยกถ่ายประสบการณ์จากวัดสวนดอกมาใช้ที่บ้านยางตะพานไหม
- มีการค้นคิดกิจกรรมอะไรต่อมา

### (4) ต้องบอกสถานภาพ/ตำแหน่งของเนื้อหา/ประเด็นที่นำมาถอด

ในขณะที่ผู้เขียนได้กล่าวมาข้างต้นว่า เนื้อหา/ประเด็นที่จะนำมาทบทวนขบคิดนั้นจะเป็นประเด็นอะไรก็ได้ ขอเพียงแต่ให้มี "การลงมือทำกิจกรรม" กับเรื่องนั้นๆมาก่อนเท่านั้นเป็นพอ และ

อันที่จริง **สิทธิในการเลือกประเด็นนี้ก็เป็ นสิทธิอันชอบธรรมของ "กลุ่มคนทำงานที่จะถอดบทเรียน"** โดยอาจจะมุ่งหวังประโยชน์ในระดับต่างๆตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น เช่น เมื่อต้องการจะพัฒนาปรับปรุงงาน/เมื่อต้องการจะแก้ไขปัญหา/หรือเมื่องานสำเร็จลุล่วงไปแล้ว เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะเป็ นสิทธิอันชอบธรรมของกลุ่มผู้ถอดบทเรียนที่จะเลือกทวนทบทวนคิดประเด็นอะไรก็ได้ แต่ทว่ากลุ่มผู้ถอดบทเรียนก็ควรที่จะ "ปิดยี่ห้อ" หรือในภาษาวิชาการใช้คำว่า ควรจะระบุ **"สถานภาพ"** (status) หรือบอก **"ตำแหน่งแห่งที่"** (positioning) ของกรณีที่เราเลือกมาพิจารณา นี่ก็เป็ นหลักการทั่วไปของการเลือกกรณีศึกษา (case study) ของแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

เกณฑ์ที่จะใช้บอกสถานภาพของกรณีที่เราเลือกมาถอดบทเรียนก็เช่น

- เป็ นกรณีที่ประสบความสำเร็จ (success case)
- เป็ นกรณีที่ล้มเหลว (failure case)
- เป็ นกรณีที่เป็นตัวแทนแบบทั่วไป (represented case)
- เป็ นตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice)

การระบุสถานภาพ/ตำแหน่งแห่งที่ของกรณีที่เราศึกษาจะส่งผลสะท้อนติดตามมาอีกหลายประการ เช่น

(i) **ผลสะท้อนระลอกแรก** ก็คือ การใช้เครื่องมือชุดความคิด-คำถามที่จะใช้ตั้งเป็ นอาวุธแสวงหา เช่น หากกรณีที่เราเลือกเป็ นกรณีที่ประสบความสำเร็จ ชุดของอาวุธแสวงหาที่ต้องเป็ นประมาณนี้

- ที่ว่า "สำเร็จ" นั้น มีตัวบ่งชี้อะไรบ้าง
- เป็ น "ความสำเร็จในระดับใด เช่น เท่าเป้าหมายที่ตั้งไว้/เกินเป้า/ต่ำกว่าเป้าเล็กน้อย
- อะไรเป็ น "เงื่อนไข/ปัจจัยของความสำเร็จนั้นบ้าง"
- น้ำหนัก (weight) ของเงื่อนไข/ปัจจัยนั้นเป็ นอย่างไร - การจัดลำดับความสำคัญ

ของปัจจัย

ฯลฯ

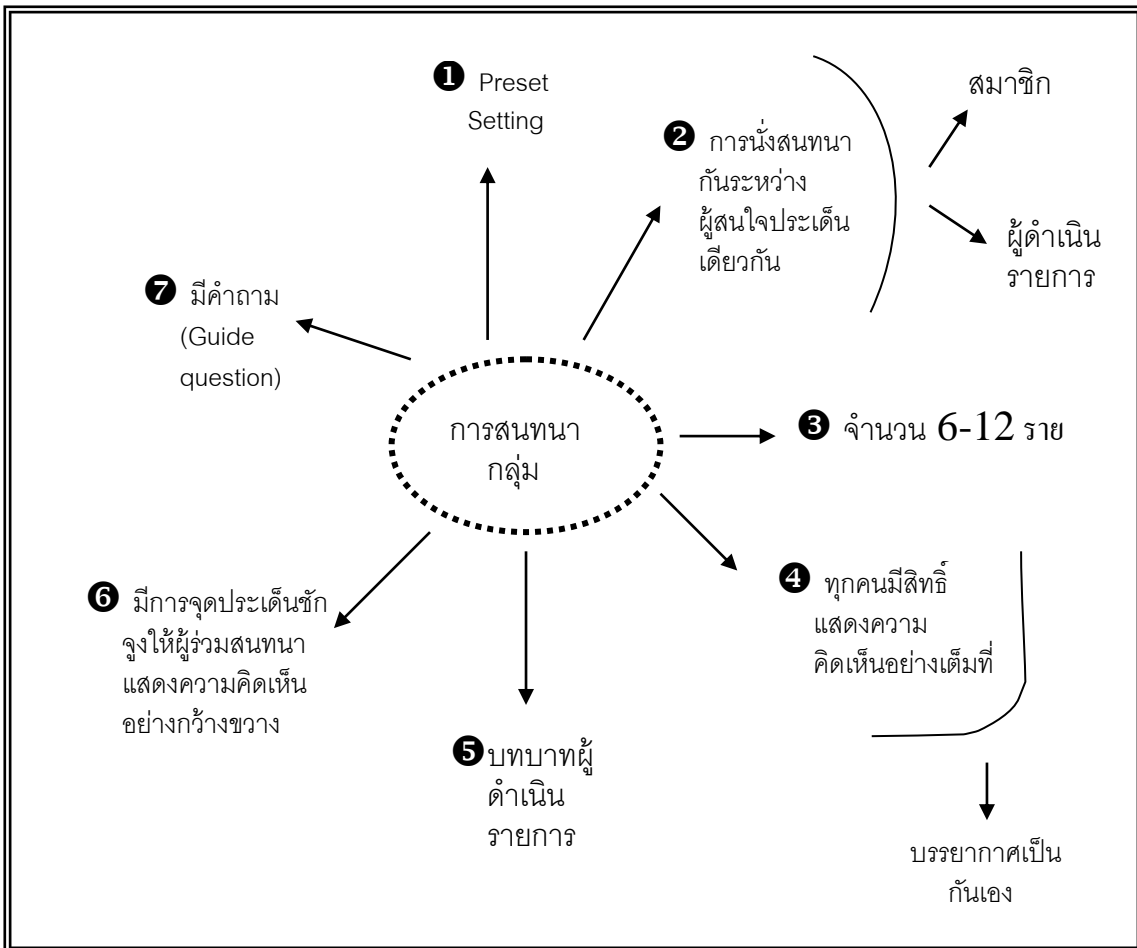
(ii) **ผลสะท้อนระลอกที่สอง** ก็คือ การนำไปใช้ขยายผล เช่น ถ้าเป็ นกรณีที่เป็นตัวแทนทั่วไป ก็สามารถนำไปใช้ขยายผลได้ในระดับกว้าง/อย่างรวดเร็ว แต่ถ้าเป็ นกรณีที่เหมาะสม ความสำเร็จ ก็อาจจะต้องการเงื่อนไขเอื้ออำนวยมากขึ้นในการขยายผล

แม้แต่ในกรณีที่ล้มเหลวนั้น ก็มีคุณูปการอย่างมากในการเรียนรู้ ผู้เขียนเองมีทัศนคติส่วนตัวว่า การเรียนรู้ความสำเร็จนั้นยังมีคุณค่าไม่เทียบเท่าการเข้าใจอย่างถ่องแท้เรื่องความ

ล้มเหลว เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงป้องกัน และน่าจะเป็นเพราะเราหลีกเลี่ยงความล้มเหลวได้พ้นความสำเร็จจึงปรากฏตัวขึ้นมา

### 7. รูปแบบและกระบวนการถอดบทเรียน

ผู้เขียนมีความเห็นส่วนตัวว่า การถอดบทเรียนนั้นน่าจะอาศัยรูปแบบและกระบวนการของเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพชนิดหนึ่งที่เรียกว่า "การสนทนากลุ่ม" (Focus Group Review) มาใช้ ซึ่งจะช่วยให้ได้บรรลุเป้าหมายของการถอดบทเรียนอย่างเต็มที่ ในที่นี้จึงจะขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ "การสนทนากลุ่ม" พอสังเขป แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากแนวคิดที่จะนำเสนอนี้เป็น "รูปแบบต้นฉบับ" (prototype) ในการลงมือปฏิบัติจริง ก็คงต้องดัดแปลงประยุกต์ไปบ้าง



ภาพที่ 8: คุณลักษณะของเทคนิคการวิจัย: การสนทนากลุ่ม

จากแผนภาพข้างบนนี้ เทคนิคการวิจัยแบบการสนทนากลุ่มนั้นเป็นเทคนิคคลุกผสมที่เกิดจากการนำเอา "การพูดคุยกันอย่างเป็นธรรมชาติ/ในบรรยากาศที่เป็นกันเอง/ทุกคนมีสิทธิพูดแสดง

ความคิดเห็นอย่างเต็มที่" มาผสมกับ "การจัดระบบบางอย่าง เช่น จัดสถานที่/เวลา/จัดประเด็นที่จะพูดคุย/จัดระบบที่จะพูดคุย" ซึ่งวิธีการลูกผสมแบบดังกล่าวนี้จะให้ประโยชน์มากดังที่จะกล่าวต่อไป

ดังนั้น องค์ประกอบของการสนทนากลุ่มที่จะนำมาใช้เป็นรูปแบบ/กระบวนการในการถอดบทเรียนจึงมีดังนี้

(1) **Presetting** กล่าวคือ ต้องมีการเตรียมมาล่วงหน้าว่า จะจัดถอดบทเรียนกันที่ไหน เมื่อไหร่ ประเด็นอะไร ผู้เข้าร่วมจะมีใครบ้าง ฯลฯ

(2) **การนั่งสนทนากันระหว่างผู้ที่สนใจในประเด็นเดียวกัน** ซึ่งเกิดมาจากการเลือกกลุ่มคนที่เข้ามา ในกลุ่มคนทั้งหมดที่เข้าร่วมแล้ว จะแบ่งบทบาทหน้าที่ได้เป็น 2 พวก พวกแรกคือสมาชิก อีกพวกหนึ่งคือ "ผู้ดำเนินรายการ" (moderator)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การสนทนากลุ่มนั้นเป็นเทคนิคลูกผสมระหว่างสิ่งที่เป็นธรรมชาติ (การพูดคุย) กับการจัดระบบ **กลไกอย่างหนึ่งในการจัดระบบนั้นก็คือ "ตัวผู้ดำเนินรายการ"** นี้เอง ที่จะคอย "ต้อน" การพูดคุยให้อยู่ในเส้นรอบวงของเนื้อหา คอยจุดประเด็นให้ผู้ร่วมสนทนา แสดงความคิดเห็น/ตั้งคำถาม ฯลฯ (ในเรื่องของผู้ดำเนินรายการนี้อาจจะมีการพลิกแพลงสร้างสรรค์รูปแบบ/บทบาทหน้าที่ไปได้อีกหลายแบบ เช่น ในสพส. มีการมอบหมายให้ผู้ไปยกวางเนื้อหาแนะนำเสนอ และทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินรายการไปด้วย เป็นต้น)

(3) **จำนวนผู้เข้าร่วม** ผลจากการวิจัยพบว่า จำนวนคนระหว่าง 6-12 คนนั้น จะทำให้วงสนทนามีขนาดกำลังพอดี ทุกคนพูดคุยกันได้ อย่งไรก็ตาม ในกรณีการทำงานในหน่วยงานนั้น จำนวนผู้คนเข้าร่วมก็ย่อมแล้วแต่ขนาดขององค์กรนั้น และสามารถพลิกแพลงสร้างสรรค์ได้ เพียงแต่ขอให้บรรลุเป้าหมายของการสนทนากลุ่ม คือ **ทุกคนได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการสนทนาทั้งในบทบาทของผู้พูดและผู้ฟัง** (ส่วนปัญหาว่าใครจะเข้าร่วมได้บ้างนั้น จะได้กล่าวในตอนต่อไป) และเป็นคนที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่จะพูดในทางใดทางหนึ่ง

(4) **ทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่** ในการถอดบทเรียนไม่ว่าสมาชิกที่เข้าร่วมจะมีตำแหน่งหน้าที่อะไร เช่น จากสายบริหาร เป็นลูกน้อง เป็นหัวหน้า ฯลฯ ทุกคนก็ต้องถอดเครื่องยศของตนวางไว้หน้าห้องก่อน เพราะในวงสนทนา ทุกคนจะเสมอภาคกัน และมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ บรรยากาศที่เป็นกันเองและเท่าเทียมกันจึงเป็นหัวใจของการถอดบทเรียน

ถึงแม้ในข้อเท็จจริง คนทำงานบางคนจะมีความรู้มากกว่า ผ่านร้อนผ่านหนาวมีประสบการณ์มากกว่าคนบางคน แต่ข้อเท็จจริงนั้น ก็มีได้เป็น "ข้ออ้าง" ที่จะปิดกั้นการแสดง

ความคิดเห็นของผู้อ่อนด้อยกว่า การถอดบทเรียนนั้นเน้นหลักการคล้ายการทำบุญ คือ ผู้มีมากก็ให้มาก ผู้มีน้อยก็ให้น้อย แต่ทุกคนได้มีส่วนร่วมทั้ง "ในการให้และการรับ"

(5) **บทบาทของผู้ดำเนินรายการ** เนื่องจากการถอดบทเรียนมิใช่การพูดคุยแบบพูดกันไปเรื่อย ๆ เหนื่อยก็พัก หากแต่เป็นการสนทนากัน "อย่างมีเป้าหมายที่แน่นอน" คือต้องการได้บทเรียน/ได้เรียนรู้จากกิจกรรมที่ทำลงไป และมีเป้าหมายที่ "ไม่ใช่" หลายอย่าง เช่น ไม่ใช่การนิทนาบว่าร้าย ไม่ใช่การจับผิด ไม่ใช่การเปิดโปงประณามกัน เป็นต้น

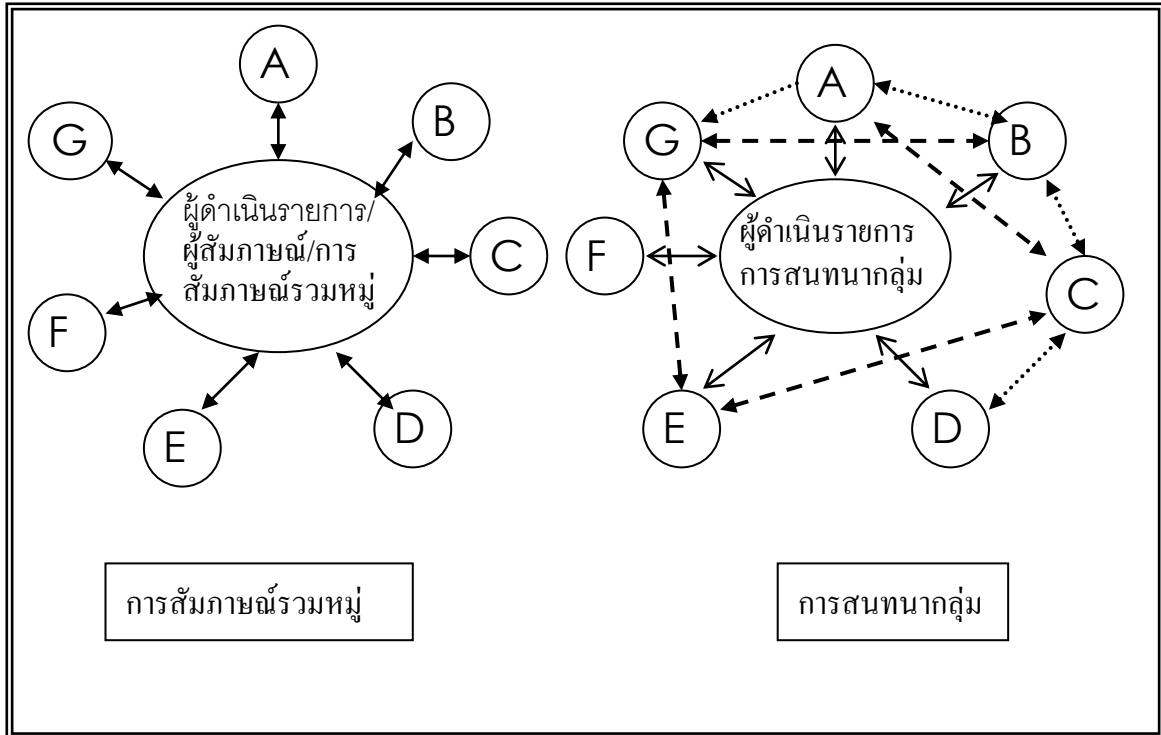
เพื่อนำเอานาวาแห่งการสนทนาเข้าสู่ฝั่งที่หวังไว้ จึงต้องมีไต่ถาม หรือผู้ดำเนินรายการที่แสดงบทบาท/หน้าที่หลายอย่าง เช่น

- ต้องกำกับเส้นทางการสนทนา ถ้ามีใครล้ำเส้น ผู้ดำเนินรายการก็ต้องยกธงเหลืองหรือเป่านกหวีด ผู้ดำเนินรายการจะเป็นผู้ระล่อมให้สมาชิกพูดคุยอยู่ในขอบเขตของประเด็น
- ต้องจุดประเด็นการสนทนา คอยแตกประเด็น คอยกระตุ้นสมาชิกให้แสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม
- เป็นผู้จัดการสร้างบรรยากาศของการสนทนา
- เป็นผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุม

อาจจะมีคำถามว่า ผู้ดำเนินรายการนี้จำเป็นต้องเป็น "คนวงใน/คนกันเอง" หรือไม่ เช่นในกรณีที่องค์กร/หน่วยงานไม่มั่นใจว่า คนวงในกันเองจะสามารถเล่นบทบาทเป็นผู้ดำเนินรายการถอดบทเรียนได้ จึงอยากจะใช้ "ผู้ดำเนินรายการมืออาชีพ" จากภายนอก หรืออยากให้มีสมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็น โดยไม่มีใครถูกตัดสิทธิ์ไปเป็น "ท่านประธาน"

ตามปกติ ผู้เขียนจะพบการถอดบทเรียนที่ใช้คนกันเองเป็น "ผู้ดำเนินรายการ" อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยเรื่อง "การวิจัยเพื่อสรุปบทเรียน: กระบวนการเตรียมกลุ่มวิทยุชุมชน จ.ปัตตานี" ของชาลิสสา มากแผ่นทอง (2547, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย-สกว.) คณะวิจัยก็ได้เชิญ "ผู้ดำเนินรายการมืออาชีพ" จากภายนอกมา เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเทคนิคการถอดบทเรียนแบบวิเคราะห์อดีต/ปัจจุบัน/และค้นหาอนาคต (Future Search) และก่อนที่จะตั้งคำถามกับผู้ร่วมประชุม วิทยากรจากภายนอกนี้ก็ยังได้บรรยายความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อ "ถมความเข้าใจ" ของผู้เข้าร่วมให้หนักแน่นยิ่งขึ้น

(6) **ต้องมีการจุดประเด็นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง** คุณสมบัติข้อนี้ทำให้ "การสนทนากลุ่ม" เป็นเครื่องมือการเก็บข้อมูลวิจัยที่แตกต่างไปจาก "การสัมภาษณ์รวมหมู่" (Collective interview) ขอให้ลองดูภาพที่แสดงประกอบนี้



ภาพที่ 9: การเปรียบเทียบคุณลักษณะการสัมภาษณ์รวมหมู่/การสนทนากลุ่ม

จากภาพที่แสดงให้เห็นข้างบนนี้ จะสาธิตให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงสายสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างเครื่องมือเก็บข้อมูล 2 ชนิด

สำหรับการสัมภาษณ์รวมหมู่ นั้น จะมีแต่การถาม-ตอบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สัมภาษณ์/ผู้ดำเนินการสนทนากับสมาชิกแต่ละคนเท่านั้น โดยในระหว่างมวลหมู่สมาชิก จะไม่มีปฏิกริยาในด้านความคิดเห็น/การต่อยอด/การไต่ระดับความคิดเห็นของกันและกัน หรืออาจกล่าวได้ว่า การสัมภาษณ์รวมหมู่ นั้นก็คือ การสัมภาษณ์แบบรายบุคคลนั่นเอง เพียงแต่เอาผู้ให้สัมภาษณ์มานั่งรวมกันในเวลาเดียว/พื้นที่เดียวกันเท่านั้น

แต่ "การสนทนากลุ่ม" หรือ "การถอดบทเรียน" นั้นมิใช่รูปแบบของการสัมภาษณ์รวมหมู่ ดังจะเห็นในภาพว่า นอกจากจะมีสายสัมพันธ์/การถามตอบระหว่างผู้ดำเนินรายการ/กับสมาชิกกลุ่มแล้ว ในระหว่างสมาชิกด้วยกันก็ยังสามารถจะมีปฏิกริยา/พูดคุย/ซักถามต่อกันและกันได้ด้วย

และนี่เป็น "คุณสมบัติพิเศษ" ของการสนทนากลุ่มคือเป็นรูปแบบการพูดคุยที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ต่อยอด/ไต่ระดับความคิดเห็นของกันและกันให้ขึ้นสูงหรือเจาะลึกลงไปเรื่อยๆ หลังจากสนทนาแล้ว สมาชิกทุกคนจึงควรได้รับความรู้สึกที่ว่า "ได้อะไรมากกว่าตอนขามา" ติดมือกลับบ้านไป

ฉะนั้น บทบาทหน้าที่หนึ่งของ "ผู้ดำเนินรายการ" จึงเป็นการเชื่อมโยงประเด็น/จุดประเด็น/โยนประเด็นจากสมาชิกคนหนึ่งไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ โดยอาจจะใช้ **กลยุทธ์เชิงรับ** (รอให้สมาชิกเป็นฝ่ายเสนอตัว) ในบริบทที่สมาชิก active มาก หรือใช้ **กลยุทธ์เชิงรุก** (เรียกชื่อให้พูด) ในบริบทที่สมาชิกยัง passive อยู่

(7) **มีการเตรียมคำถามนำ** (guide question) มาก่อนล่วงหน้าบ้าง โดยอาจจะเป็นหน้าที่ของ "ผู้นำเสนอเนื้อหาที่จะถอดบทเรียน" หรือ "ผู้ดำเนินรายการ" ก็ได้แล้วแต่วิธีการออกแบบของแต่ละกลุ่ม หน้าที่ของคำถามนำก็เป็นเสมือน "สายล่อฟ้า" ที่จะดึง (elicit) เอาคำถามอื่นๆที่จะเข้ามาแถวเดินตามมาจากผู้เข้าร่วมประชุมดังที่ได้เกริ่นมาแล้วเบื้องต้นว่า ในการถอดบทเรียนนั้น **คำถามจะเป็นเครื่องมือทางความคิดที่สำคัญที่สุด**

จากคุณสมบัติ 6-7 ประการที่กล่าวมาแล้วของ "การสนทนากลุ่ม" ซึ่งผู้เขียนคิดว่าน่าจะนำมาใช้เป็นรูปแบบและกระบวนการของการถอดบทเรียน เนื่องจากรูปแบบการสื่อสารแบบดังกล่าวนี้ได้พิสูจน์แล้วว่า สามารถจะ "กลั่นกรองความรู้" ที่เป็นผลรวมอันตกลึกมาจากส่วนเสี้ยวของความรู้/ความเข้าใจ/ประสบการณ์ของสมาชิกผู้เข้าร่วมได้อย่างดี

#### (8) **เมื่อไหร่ควรจะถอดบทเรียน**

เรื่องเล็กๆที่อาจจะกลายเป็นประเด็นขึ้นมาก็คือ เมื่อไหร่จึงควรจะถอดบทเรียน การถอดบทเรียนควรจะทำหลังจากที่ทำกิจกรรมการพัฒนาเสร็จสิ้นไปใหม่ๆเลยหรือไม่ ควรจะทำทุกครั้งที่ทำกิจกรรมย่อยๆเสร็จ หรือควรจะทำหลังจากทำหลายๆกิจกรรมเสร็จสิ้นแล้ว คำตอบในเรื่องนี้คงจะไม่มีคำตอบสุดท้าย และคำตอบนั้นคงจะขึ้นอยู่กับความต้องการ/นาฬิกาแห่งความรู้สึกของแต่ละหน่วยงานมากกว่า

แน่นอนว่า การถอดบทเรียนหลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมย่อยๆแต่ละครั้ง ก็จะมีข้อเด่นตรงที่ประสบการณ์นั้นยังสดๆซิงๆ ทำให้มีปฏิกิริยา/ความคิดเห็นได้มาก แต่ทว่า การกระทำเช่นนั้นก็ต้องใช้ทรัพยากรเวลาขององค์กรอย่างมาก รวมทั้งวัตถุดิบที่จะนำมาถอดบทเรียนก็อาจจะมีไม่มากพอ ดังนั้น ข้อสรุปในเรื่องนี้จึงอาจจะมาจบลงตรงที่ "แล้วแต่คนในองค์กร/หน่วยงานจะเห็น/รู้สึกว่าจะสมควรแก่เวลาที่จะทำถอดบทเรียนได้แล้ว"

### 8. ใครควรจะเข้าร่วมการถอดบทเรียน

ต่อเนืองมาจากเรื่องคุณสมบัติของสมาชิกผู้เข้าร่วม นอกจากเรื่องควรมีจำนวนเท่าใดที่ได้ตอบมาแล้วนั้น ในที่นี้ ผู้เขียนจะขยายคำถามเกี่ยวกับ "ผู้เข้าร่วมการถอดบทเรียน" ให้กว้างขวางขึ้น เช่น เริ่มตั้งแต่คำถามกว้างๆว่า "ใครควรเข้ามาในกลุ่มของการถอดบทเรียนบ้าง"

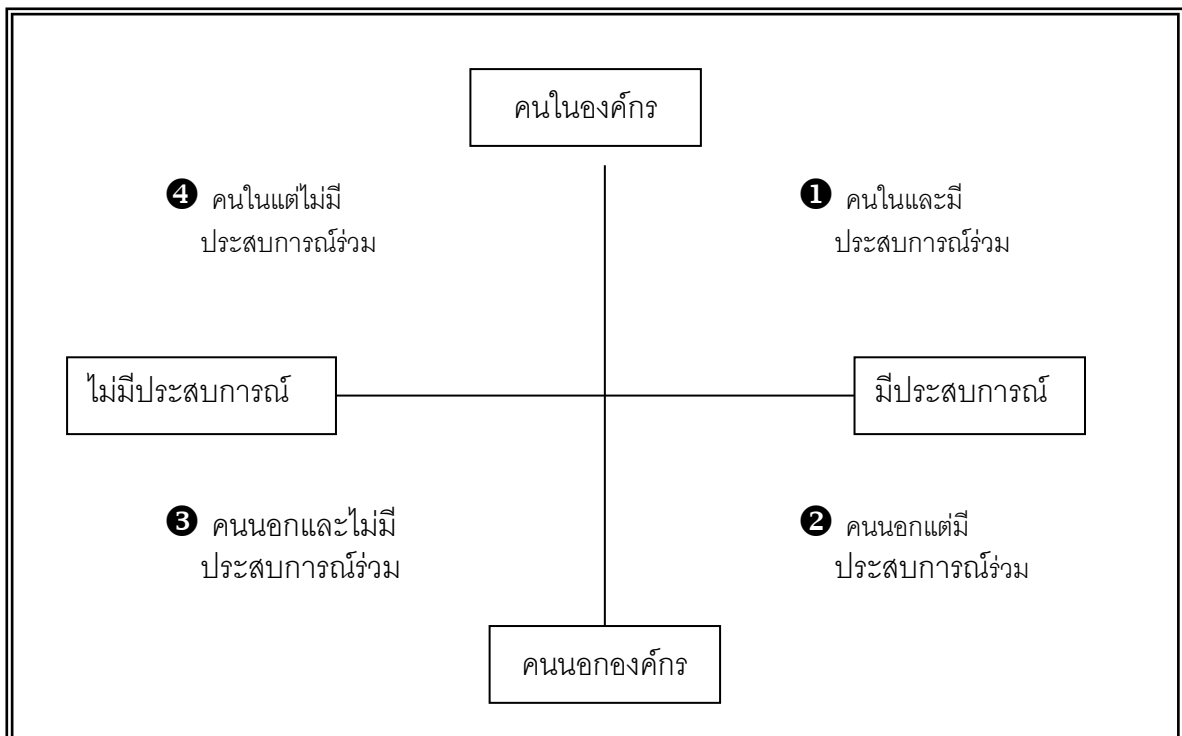
และดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า กระบวนการและรูปแบบของการถอดบทเรียนนั้น น่าจะโยกองค์ความรู้มาจากเรื่องเทคนิคการวิจัยเรื่องการสนทนากลุ่ม ดังนั้น ในที่นี้จะขอแนะนำองค์ความรู้บางประการของการสนทนากลุ่มมาใช้ ดังนี้

(1) **ผู้เข้าร่วมต้องมีการคัดเลือก** เนื่องจากการสนทนากลุ่มนั้นเป็นการสนทนาที่มีเป้าหมายแน่นอน มิใช่การพูดคุยเรื่อยเปื่อย ดังนั้นจึงต้องมีการกระชับ/กำหนด กลุ่มผู้เข้ามาสนทนา พุดง่ายๆก็คือ ไม่ใช่การปล่อยชายตามสบายว่า "ใครใคร่เข้ากลุ่มก็เข้ามาได้เลย" ต้องมี **กระบวนการคัดเลือก** แต่ทว่า "เกณฑ์ที่ใช้เลือก" นั้นอาจจะแตกต่าง/ยืดหยุ่นกันไปได้

(2) **เกณฑ์ที่ใช้คัดเลือก** เนื่องจากคุณลักษณะพื้นฐานของการถอดบทเรียนคือการต้องคุยกันบนกิจกรรมที่ได้ทำไปแล้ว (ดูเนื้อหาจากข้างหน้า) ดังนั้น **เกณฑ์พื้นฐาน**ของผู้เข้าร่วมถอดบทเรียนจึงน่าจะต้องเป็น "คนที่มีความเกี่ยวข้อง" กับประเด็นที่จะพูด

แต่ทว่าจะเกี่ยวข้องในระดับไหน ก็คงเป็นเรื่องที่ต้องตกลงกันเป็นครั้งๆไป!!!

ตัวอย่างเช่น หากเราใช้เกณฑ์ 2 เกณฑ์มาไขว้กัน คือ "การเป็นคนในองค์กร/หน่วยงานที่ทำกิจกรรมนั้น" (ซึ่งทำให้แบ่งได้เป็น "คนวงใน" กับ "คนวงนอก") กับ "การมีประสบการณ์เกี่ยวกับกิจกรรม" นั้น เราก็อาจจะแบ่งผู้เกี่ยวข้องออกได้เป็น 4 กลุ่ม



ภาพที่ 10: เกณฑ์คัดเลือกผู้เข้าร่วมถอดบทเรียน

จากการแบ่งกลุ่มทั้ง 4 กลุ่มนี้ น่าจะทำให้เห็นได้ว่า

- **กลุ่มที่ (1) กลุ่มคนวงในและมีประสบการณ์ร่วม** น่าจะเป็นกลุ่มที่การถอดบทเรียนได้หมายตา/ตั้งเป้าว่า ควรเป็นกลุ่มที่เข้าร่วมถอดบทเรียนอย่างยิ่ง

- **กลุ่มที่ (4) เป็นกลุ่มภายในองค์กร แต่ทว่าไม่ได้มีประสบการณ์ร่วมโดยตรงกับเรื่องนั้นๆ** เช่น กลุ่มคนในทีมงานสพส. ที่ไม่ได้เข้าร่วมงานกฐิน "ถวดแทน" ที่กล่าวมาแล้ว แต่เนื่องจากการเป็นคนในหน่วยงานเดียวกัน และหากองค์กรมีเป้าหมายที่จะขยายการเรียนรู้ ก็จะสามารถจะชวนคนกลุ่มนี้เข้ามาร่วมถอดบทเรียนได้ อย่างไรก็ตาม ก็ต้องมีการออกแบบกระบวนการให้สอดคล้อง/ให้ผนวกคนกลุ่มนี้เข้ามาได้ เช่น ต้องมีการเล่าเรื่องย่อๆของกิจกรรมให้ฟังก่อน

ประโยชน์ของคนกลุ่มนี้เวลาที่ถอดบทเรียนก็คือ พวกเขาจะเป็น "อภิสิทธิ์ของคนนอกวง" (Privilege of outsider) เนื่องจากข้อเท็จจริงที่ว่า หากเราเป็นปลา ก็จะมองไม่เห็นน้ำ จึงควรชวนคนที่อยู่บนฟ้าลงมาช่วยดู

- **กลุ่มที่ (2) เป็นกลุ่มคนนอกองค์กร/หน่วยงาน แต่ทว่ามีประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกัน** เช่น ทีมสพส. ซึ่งทำงานเกี่ยวกับสื่อพื้นบ้าน กับกลุ่มนักวิชาการวัฒนธรรมของกระทรวงวัฒนธรรมซึ่งก็ทำงานสื่อพื้นบ้านเช่นเดียวกัน

การถอดบทเรียนโดยชวนคนนอกองค์กรแต่มีประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกันมาร่วมเรียนรู้ด้วยกันนั้น จะมีประโยชน์อย่างสูงในแง่ของการขยายมุมมอง ขยายประสบการณ์ (ซึ่งจะทำให้ผลดีต่อเมื่อได้ทองคาถากำกับว่า ห้ามแข่งขันเปรียบเทียบซึ่งดีซึ่งเด่นกัน)

- **กลุ่มที่ (3) เป็นกลุ่มคนนอกองค์กรและไม่มีประสบการณ์ร่วม** กลุ่มนี้โดยหลักการแล้วไม่น่าจะชวนมาร่วมงานถอดบทเรียน ยกเว้นว่าเป็นคนที่สนใจอยากเรียนรู้จริงๆ

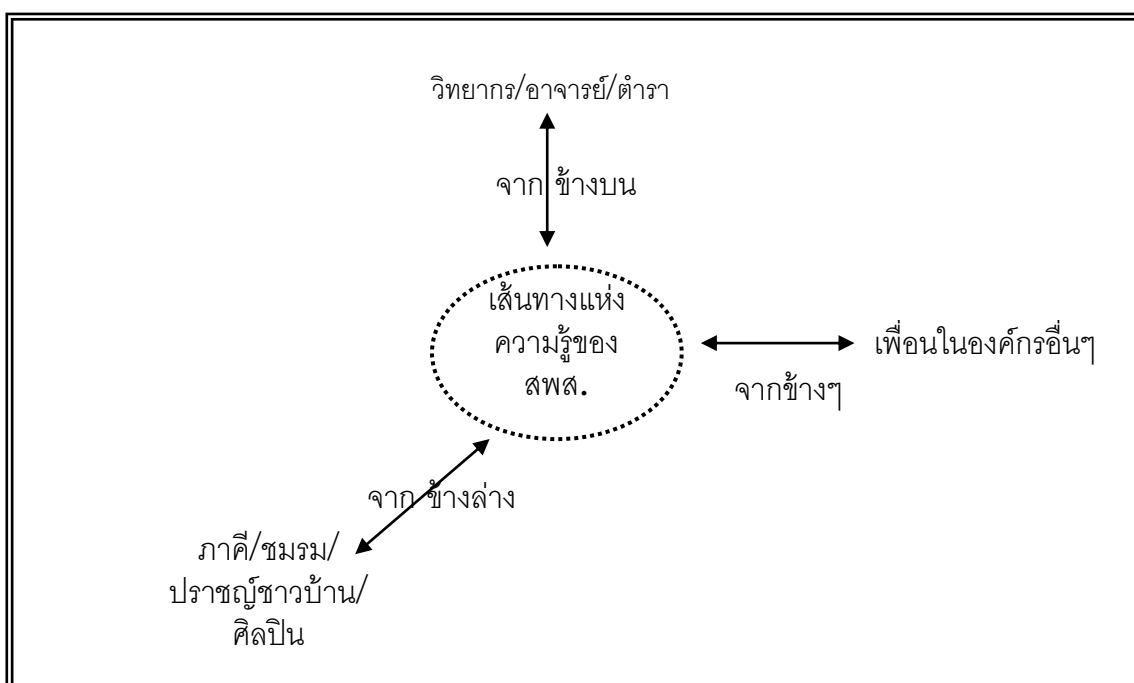
**(3) ควรจะเลือกสมาชิกแบบเนื้อเดียว v.s. แบบคละกัน** นี้ก็เป็นคำถามของการสนทนากลุ่มว่า การจัดเวทีนั้นควรจะชวน "คนแบบเดียวกัน" (homogeneous) เช่น เป็นผู้บริหารเท่านั้น เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเท่านั้น หรือ "ควรจะคละคนหลายๆประเภท" (heterogeneous) เช่น รวมคนทุกเพศ ทุกรุ่นวัย ทุกระดับชั้นงาน ฯลฯ

สำหรับคำตอบในเรื่องนี้ก็คือ การจะเลือกแบบแรกหรือแบบที่สองนั้น ก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการถอดบทเรียนครั้งนั้นๆ ว่า จะต้องการความคิดเห็นจากคนประเภทเดียวกัน หรือต้องการความหลากหลาย

นอกจากนั้น การถอดบทเรียนในเรื่องเดียวกันสามารถจะออกแบบให้ดำเนินการได้หลายๆครั้ง โดยการจะใช้หลักการ "ซ้ำประเด็น แต่เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย" เช่น ในครั้งแรกทีมสพส. อาจจะถอดบทเรียนเรื่อง "การเสริมศักยภาพของศิลปิน" โดยเริ่มต้นจากคนในองค์กรเสียก่อน และ

หลังจากได้บทเรียนบทที่ 1 แล้ว ก็ขยายบทเรียนนั้นออกไปยังวงนอกโดยจัดการถอดบทเรียนร่วมกับองค์กรอื่นๆ ที่ทำงานในประเด็นเดียวกัน

อนึ่ง เนื่องจากสพส.มีความเชื่อพื้นฐานว่า บทเรียนหรือความรู้ในองค์กรนั้น มีเส้นทางเดินมาจากรอบทิศทาง คือมาจากทั้งข้างบน มาจากทั้งข้างล่าง มาจากทั้งข้างๆ ดังนั้น แผนที่เส้นทางเดินของความรู้แบบนี้ก็จะมาเป็นตัวช่วยการตัดสินใจว่า จะชวนใครมาคุยกันในการถอดบทเรียนแต่ละครั้ง (ชื่อของทิศทาง เช่น บน-ล่าง-ข้างๆ นี้ไม่มีความหมายในแง่คุณค่าแต่อย่างใด)



ภาพที่ 11: รอบทิศแห่งเส้นทางองค์ความรู้ของสพส.

## 9. คำถามที่ใช้ในการถอดบทเรียน

### (1) โรคไร้สมรรถภาพในการตั้งคำถาม

จากที่ผู้เขียนได้เริ่มเปิดหัวเขาไว้บ้างแล้วในตอนต้นในเรื่อง "เครื่องมือทางความคิด" และเรื่ององค์ประกอบ 1 ใน 7 ของเทคนิคการสนทนากลุ่ม ก็เป็นการเริ่มสร้างความคุ้นเคยรวมทั้งสร้างความตระหนักให้ผู้อ่านได้เห็นความสำคัญของ "คำถามที่จะใช้ในการถอดบทเรียน"

แม้ว่าเป้าหมายสุดท้ายของการถอดบทเรียนนั้น จะเป็น "ตัวความรู้/บทเรียนที่ได้รับ" แต่ทว่า "วิถีทาง/หนทาง/พาหนะ" ที่จะนำเราไปสู่เป้าหมายสุดท้ายนั้นได้ก็คือ บรรดาคำถามต่างๆที่จะใช้ในการไป "ดึง" (elicit) เอาความรู้จากผู้เข้าร่วม

ทั้งนี้ เพราะการถอดบทเรียนเป็น "กระบวนการสร้างความรู้" แบบพิเศษในองค์กรที่มีไม่เกิดมาจากมีผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอด มิได้เกิดมาจากการอ่านตำรา ฯลฯ หากทว่าเกิดมาจาก "การมีเครื่องตั้งความรู้จากมวลสมาชิกมาประมวลเข้าด้วยกัน" ฉะนั้น ความรู้ที่ได้ออกมาจะมีคุณภาพดีมากขึ้นแค่นั้น ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่มาตั้ง

**หรือกล่าวสรุปอย่างฟันธงก็คือ หากมีการตั้งคำถามที่ดี คำตอบที่เป็นองค์ความรู้ก็จะดีตามไปด้วย**

จากประสบการณ์การร่วมถอดบทเรียนกับทีมสพส. ผู้เขียนได้พบปัญหาตั้งแต่ขั้นตอนแรกเลยของกระบวนการคือ สมาชิกผู้เข้าร่วมหมดสมรรถภาพในการตั้งคำถาม ซึ่งมีระดับอาการรุนแรงตั้งแต่ขั้นตั้งคำถามไม่เป็นเลย จนกระทั่งถึงตั้งคำถามไม่ค่อยดี อาการแบบนี้เกิดมาจากโรค "ต่อมเอ๊ะพิการ" เนื่องจากไม่ได้มีประสบการณ์ชีวิตที่ต้องตั้งคำถามอะไรมากมายนัก (สังคมเราสอนให้คนใช้แต่ "ต่อมอ้อ พุดอะไรก็อ้อ ฟังอะไรก็ยอมรับ จนกระทั่งเรื่อรังกลายเป็นโรคเอ๋อกันไปแยะแล้ว) และผู้เขียนเข้าใจว่าอาการเช่นนี้ไม่ได้เป็นกันแต่เฉพาะในทีมงานสพส. เท่านั้น

แต่ที่แย่ไปกว่านั้นก็คือ คำถามที่จะนำมาใช้ในการถอดบทเรียนนั้นก็ไม่ใช่คำถามที่มีวางจำหน่ายอยู่ทั่วไป หรือสามารถ "สั่งเข้า" มาจากภายนอกได้ หากทว่าจะต้องเป็น "คำถาม" ที่องค์กร/หน่วยงานนั้น "ทำมาด้วยมือตัวเอง"

ดังนั้น ผู้เขียนจึงมีความเห็นว่า ภารกิจอันดับแรกของการถอดบทเรียนนั้น อาจจะต้องถอยหลังไปตั้งหลักกันที่ "การฟื้นฟูสมรรถภาพในการตั้งคำถาม" ของคนทำงานกันเสียก่อน การถอดบทเรียนครั้งแรกๆ จึงอาจจะยังไม่สามารถคาดหวังกับ "ตัวความรู้" ได้ แต่เอา "การฟื้นฟูความสามารถในการตั้งคำถามของคน" เป็นเป้าหมายแรกเสียก่อน

## (2) ผลลัพธ์ที่ตัวอย่างคำถามของสพส.

สำหรับเนื้อหาที่จะกล่าวต่อไปนี้ในเรื่องของคำถาม ก็จะเป็นการแลกเปลี่ยนตัวอย่างประสบการณ์ของสพส. เพื่อสาธิตให้เห็นว่า ในการถอดบทเรียนของสพส. นั้น เรามี "ชุดของคำถาม" ชื่อชุดอะไรบ้าง โดยจะเอาผลลัพธ์ที่ตัวอย่างมาจากการสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ สพส.เอง

(ก) คำถามชุด "กระบวนการทำงาน" (work process) ในการติดตามงาน คำถามที่เจ้าหน้าที่ สพส. จะเก็บข้อมูลมาเพื่อการถอดบทเรียนจะมีดังนี้

- แต่ละโครงการทำกิจกรรมอะไรไปบ้างแล้ว (ทำอะไร/เพื่ออะไร/ทำอย่างไร/ทำกับใคร)
- ผลจากกระบวนการทำงานได้ก่อผลอะไรให้เกิดขึ้น (ก่อนทำ/หลังทำ) วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นว่าสำเร็จ/ล้มเหลวเพราะอะไร/มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง/และมีวิธีแก้ไขอย่างไร

- แต่ละโครงการมีการสร้าง **ความรู้/ความเข้าใจ** เรื่องสื่อพื้นบ้านสื่อสารสุขภาพ ให้กับกลุ่มเป้าหมายอย่างไร

(ข) **คำถามที่ใช้แนวคิดเรื่อง "ขนบในการเลือกสื่อพื้นบ้าน"** (Tradition of Selection) เนื่องจากวิธีการทำงานโดยพื้นฐานของสพส. นั้น มีอยู่ 2 ประตูเข้า (entry point) ประตูแรกจะเข้าทาง **ศิลปิน** อีกประตูหนึ่งจะเข้าทาง **ชุมชน**

หากว่าเดินเข้าประตูแรก เช่น ภาควิชาที่ทำการโครงการเป็นศิลปินคำวซอ ครูเพลงโคราช ฯลฯ ก็เป็นธรรมชาติอยู่แล้วที่ศิลปินจะต้องเลือกทำงานกับสื่อพื้นบ้านที่ศิลปินถนัด

แต่หากว่า สพส. เข้าทางประตูที่สอง คือชุมชน ก็จะมีกระบวนการเพิ่มเติมเกิดขึ้นมากล่าวคือ สพส. จะร่วมกับชุมชนในการสำรวจว่า สื่อพื้นบ้านทั้งหมดที่มีอยู่ในชุมชนนั้นมีอะไรบ้าง (ดังตัวอย่างที่ได้กล่าวในข้างหน้า) ต่อจากนั้น สพส. ก็จะใช้หลักการ "สิทธิของเจ้าของวัฒนธรรม" โดยให้ชุมชนเลือกเองว่า "ต้องการจะทำงานกับสื่อพื้นบ้านประเภทใด"

ในขณะที่ชุมชนแต่ละแห่งใช้สิทธิเลือกสื่อพื้นบ้านนี้ เมื่อเวลาที่คนทำงานมาถอดบทเรียนก็จะมี **แนวคิดเชิงทฤษฎี** บางอย่าง เป็นเครื่องมือทางความคิดที่จะช่วยในการตั้งคำถามคือ แนวคิดเรื่อง "ประเพณี/ขนบในการเลือกสรร" (Tradition of Selection)

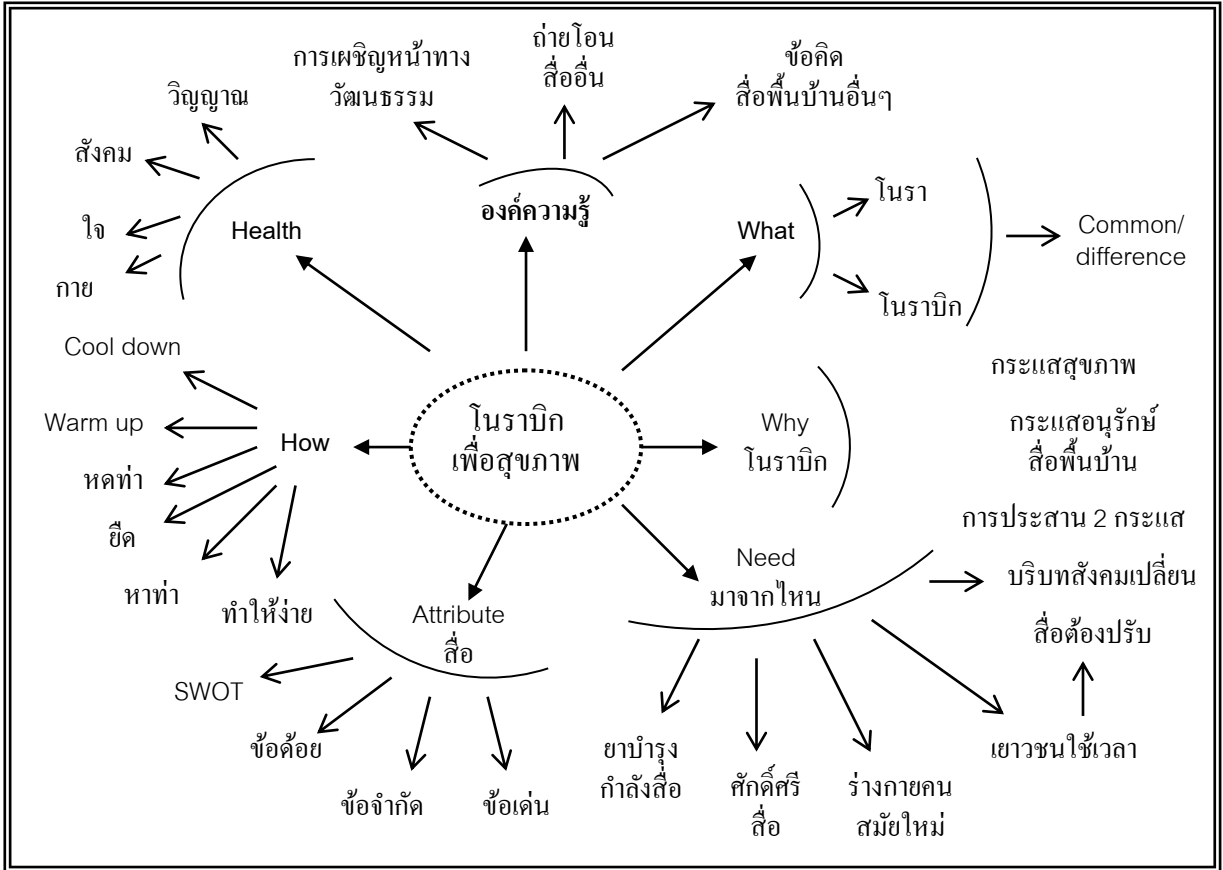
เนื้อหาของแนวคิดนี้จะอธิบายว่า ในขณะที่สื่อพื้นบ้านเป็นเสมือนคลังสมบัติของชุมชนนั้น แต่มีข้อเท็จจริงประการหนึ่งคือ สมบัติเก่าๆ บางชิ้นคงจะสูญสลายไป ในเวลาเดียวกัน ก็จะมีสมบัติใหม่ๆ เกิดขึ้นมา แต่ก็มีสมบัติบางชิ้นที่ชุมชนต้องการเก็บรักษาเอาไว้ หรือบางอย่างก็แปลงรูปร่างหน้าตาไปอย่างเช่น งานบุญสัจจกรของพี่น้องปกากะญอที่ก่อรูปมาจากวิถีชีวิตการทำมาหากินแบบ "ไร่หมุนเวียน" แต่เมื่อหมดวิถีชีวิตดังกล่าว เนื้อหานั้นก็ยกย้ายกระถางมาปลูกใหม่ในพิธีกรรมแบบพุทธศาสนา คือบุญหมุนเวียน/บุญสัจจกร

ในแต่ละชุมชนจึงมี "ขนบในการเลือกที่จะสืบทอด/หรือจะทอดทิ้ง หรือจะแปลงรูป" วัฒนธรรมของตนเอง และในการนี้ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสมบัติร่วมของชุมชน จึงต้องมีการทำข้อตกลงกันใน **ทุกฝ่าย** ที่ร่วมกันเป็นเจ้าของ

ความเข้าใจดังกล่าวนี้จะช่วยให้เราเข้าใจและเห็นความสำคัญของหลายกิจกรรมที่ภาคีค้นคิดขึ้นมาเวลาทำโครงการ เช่น เมื่อซีละจะเลือกท่าบางท่าของซีละมาประยุกต์ใช้เพื่อออกกำลังกาย จึงต้องมีพิจารณาระดมครูซีละทั้งหมดมาตกลงร่วมกันเพื่อให้เป็นไปตาม "ขนบ/ประเพณีของสื่อพื้นบ้าน" นั้น

(3) **เครื่องมือช่วยในการตั้งคำถาม** ในโครงการสพส. มีอาวุธพิเศษอยู่ชิ้นหนึ่งที่ช่วยงานได้สารพัดราวกับกระเป๋าท้องของโดราเอมอน คือ **การวิเคราะห์คุณลักษณะ** (attribute analysis) ดังนั้น ตัวช่วยตัวหนึ่งในการตั้งคำถามเพื่อถอดบทเรียนก็อาจจะนำเอามาจากการกางดู

พิมพ์เขียวของคุณลักษณะของกิจกรรมที่กำลังทำงานอยู่ เช่น เมื่อจะค้นคิดกิจกรรมโนราบิกเพื่อสุขภาพ หลังจากที่ภาคีได้ช่วยกันทำวิเคราะห์คุณลักษณะออกมาแล้ว ฝ่ายถอดบทเรียนก็อาจจะเริ่มต้นการตั้งคำถามจากพิมพ์เขียวคุณลักษณะนี้ (รวมทั้งอาจจะเพิ่มเติมได้อีก)



ภาพที่ 12: แสดงคุณลักษณะ (attribute) ของการสรุป/ถอดบทเรียนโนราบิกเพื่อสุขภาพ

จากแผนภาพนี้ คำถามในการถอดบทเรียนอาจจะเป็น

- โนราบิกเพื่อสุขภาพนั้นโดดเด่นในมิติสุขภาพด้านใด
- จุดร่วม/จุดต่างระหว่างโนรากับโนราบิกมีอะไรบ้าง

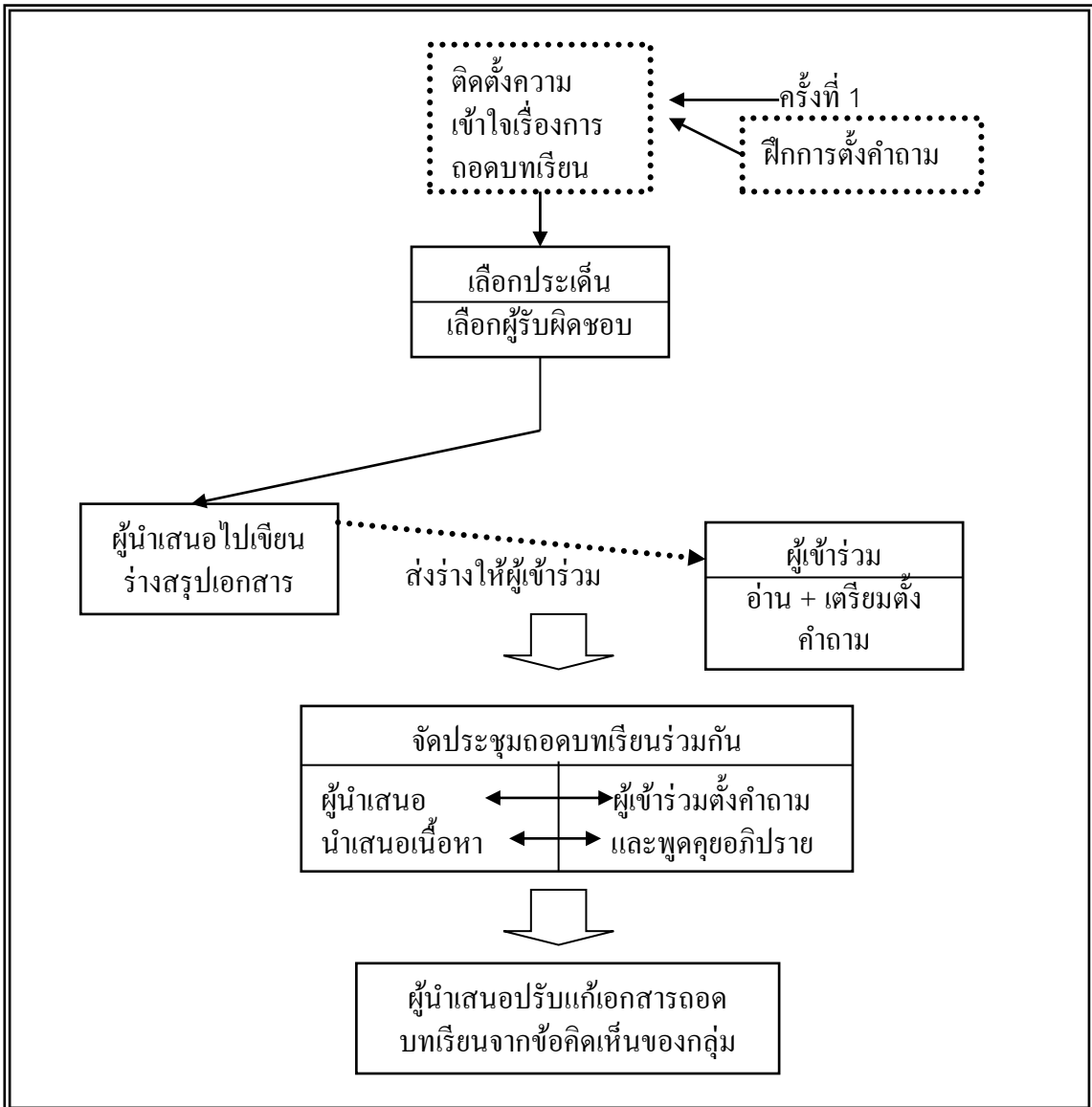
(4) **คำถามไฟท์บังคับ** แหล่งที่มาของคำถามอีกแหล่งหนึ่ง ก็คือ ภารกิจพื้นฐานที่องค์กรของเราไปรับปากมาทำ ตัวอย่างเช่น โครงการสพส.นั้นไปรับงาน "การสร้างเสริมสุขภาพด้วยการสื่อสารพื้นบ้าน" มา ดังนั้น คำถามที่เป็นไฟท์บังคับของสพส.ก็ต้องเกี่ยวข้องกับโยงใยกับเรื่องสุขภาพจะอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น ผลจากการถอดบทเรียนสรุปยอดจะช่วยตอบคำถามว่าสื่อพื้นบ้านประเภทใดจะหนุนช่วยการสร้างเสริมสุขภาพะมิติใดได้ดีที่สุด เป็นต้น

10. บทอำลา: การถอดบทเรียนแบบสพส.

ในฉากอำลานี้ ผู้เขียนขอกล่าว้าซ้ำทวนอีกครั้งหนึ่งว่า ข้อคิดเห็นทั้งหลายเกี่ยวกับการถอดบทเรียนที่กล่าวมานั้น เป็นเพียงประสบการณ์ของสพส.เท่านั้น ซึ่งผู้เขียนแน่ใจว่า มิใช่เป็น "มาตรฐานอย่างเดียว" ของการถอดบทเรียน เนื่องจากผู้เขียนเชื่อว่า วิธีการถอดบทเรียนนั้นมิได้ อย่างหลากหลาย และน่าจะมีลีลาที่พิริ้วไหวแตกตัวออกไปได้อยู่เสมอ

และในฉากอำลานี้ ผู้เขียนจะยกตัวอย่างกระบวนการถอดบทเรียนในช่วงปีที่ 3 ของสพส. ซึ่งเป็น "ช่วงเวลาเอาจริง" ที่สพส. ได้จัดให้มีการติดตั้งกิจกรรมการถอดบทเรียนอย่างเป็นทางการในองค์กร (หลังจากที่ทำอย่างมือสมัครเล่นและกระปรี้กระเปร่ามาเป็นเวลา 2 ปี)

ขั้นตอนของการถอดบทเรียนของสพส. จะมีดังนี้



ภาพที่ 13: ขั้นตอนการถอดบทเรียนของสพส.