



# Easy Lesson Distilled

“ถอดบทเรียน”อย่างไร?...ไม่ยาก

วิธีวิทยาการถอดบทเรียนที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างสรรค์การพัฒนา



ดร.จตุพร วิชาญโชติอังกูร

# Easy Lesson Distilled

## “ถอดบทเรียน”อย่างไร?...ไม่ยาก

เอกสารเล่มเล็กๆนี้ เขียนขึ้นมาเป็นคู่มือสำหรับนักถอดบทเรียน เพื่อการนำไปใช้งานได้ทันที ถึงแม้ว่าเป็นฉบับย่อแต่ได้รวมเอาแนวคิดของการถอดบทเรียนได้อย่างครบถ้วน โดยรื้อ ปรับ เอกสารเดิมทั้งหมดที่เคยเขียนมาและเพิ่มเติมประสบการณ์การถอดบทเรียนที่ผู้เขียนได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

จากประสบการณ์ได้เรียนรู้ว่า “กระบวนการถอดบทเรียน” ไม่ต้องทำให้ซับซ้อน ขอให้เน้นความเป็นธรรมชาติของกระบวนการเรียนรู้ แต่ผลลัพธ์ที่ได้ต้องทรงพลัง นั่นก็หมายความว่า “การจับประเด็น” และ “การเขียนบทเรียน” ที่มีทั้งแนวคิดและมุมมอง เป็น How to เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อนั้นต้องมีทักษะที่ดี

“หลักการ” และวิธีการมีไว้ประยุกต์ใช้ในทุกสถานการณ์ เมื่อมีเป้าหมายชัด การทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ในส่วนของวิธีการนั้นย่อมไม่ผิด สิ่งที่เกิดขึ้นจากการกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงคือ กระบวนการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

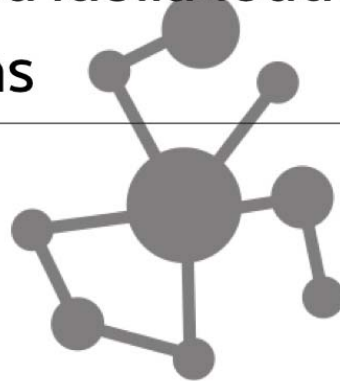
“การถอดบทเรียน” เป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ เป็นเทคนิควิธีการที่พูดกันมากในแวดวงการพัฒนา เพราะ การถอดบทเรียนนำมาซึ่ง องค์ความรู้ ที่เราเรียกว่า Practical Knowledge หรือ **ความรู้จากการปฏิบัติ** นำมาเป็นความรู้ที่เป็นความรู้ที่พร้อมนำไปใช้ต่อในมุมของการพัฒนาได้ผ่านหลักการที่ว่า **Right View, Right Concept และ Right Action** นั่นก็หมายความว่า **ผลการปฏิบัติที่ดี** ย่อมต้องมาจาก **แนวคิดและมุมมองที่ถูกต้อง** การถอดบทเรียนเพื่อให้ได้บทเรียน ต้องถอดให้ลึกในระดับแนวคิดและมุมมองของการดำเนินงาน และ บทเรียนที่ลึกซึ้งในระดับนี้ ผู้อ่านและใช้บทเรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความแตกต่างต่อไป ดังนั้นการถอดบทเรียนและได้บทเรียนที่ดีจึงมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย และก็มีวิธีการถอดบทเรียนในหลากหลายรูปแบบเพื่อให้ได้ “บทเรียน” ที่มีคุณภาพดังกล่าว



## มารู้จักความหมายของถอดบทเรียน

### “การถอดบทเรียน” คืออะไร?

การสกัด / กลั่น ข้อมูลจากประสบการณ์  
 ปฏิบัติที่ผ่านมา เพื่อนำมาร้อยเรียงให้เกิดเป็น  
 “ชุดความรู้” นำไปพัฒนาต่อและเป็นต้นทุน  
 ทางปัญญาขององค์กร



ถอดบทเรียน มาจาก 2 คำคือ “ถอด” และ “บทเรียน” โดยสองคำนี้ มีความหมายดังนี้

- ☞ “ถอด” หมายถึง การเปิดออก การแก้ออก การดึงออก ทำให้เห็นด้านใน
- ☞ “บทเรียน” หมายถึง สิ่งที่เป็นชุดข้อมูลสำหรับการใช้ในการเรียนรู้

สำหรับภาษาอังกฤษ เราจะใช้คำว่า “Lesson Distilled” ก็แยกเป็น 2 คำเช่นกันครับ คือ

- ☞ “Lesson” แปลว่า “บทเรียน”
- ☞ “Distilled” คำนี้แปลว่า การสกัด, การกลั่น

นัยยะของคำภาษาอังกฤษมุ่งให้เห็นว่า “การถอดบทเรียน” (เรียกแบบไทย) นั้นหมายถึง การสกัด  
 บทเรียนนั่นเอง

สกัดบทเรียนแล้วได้อะไร? คำในภาษาอังกฤษ จะใช้คำว่า Point ซึ่งหมายถึง จุดสำคัญ ประเด็น  
 สำคัญ และอีกคำหนึ่งคือ Summary ซึ่งแปลว่า ใจความสำคัญ บทความย่อๆ ดังนั้นหากมองในมุม  
 ภาษาอังกฤษ การถอดบทเรียนผลลัพธ์ก็ออกมาในรูปแบบ “ใจความสำคัญ” แบบเน้นๆ



## ทำไมเราต้องถอดบทเรียน

การทำงานที่มีประสิทธิภาพและเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Achieving Goals) จำเป็นต้องมีการ **ทบทวนกระบวนการทำงาน** โดยมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ข้อมูลดังกล่าว เราเรียกว่า **“บทเรียน”** (Lessons learned) บทเรียนจึงเป็นต้นทุนทางปัญญา (Knowledge Asset) ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการขับเคลื่อนการทำงานต่อเพื่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ลดต้นทุนของการทำงานครั้งใหม่ด้วย

ดังนั้นการทำงานที่ชาญฉลาดจึงจำเป็นต้องใช้ **“บทเรียน”** มาเป็นข้อมูลสำคัญ ประเด็นของความท้าทายในการได้มาซึ่งบทเรียนเป็นประเด็นสำคัญ เพราะการที่ได้ข้อมูลชุดหนึ่งออกมาจากคนทำงาน เราจะแน่ใจได้อย่างไรว่าชุดข้อมูลที่ได้นั้นเป็น **“บทเรียน”** ที่ใช่จริงๆ มีพลังต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานได้ **“บทเรียนที่มีคุณภาพ”** จึงมาจาก **“กระบวนการถอดบทเรียนที่มีคุณภาพ”** ด้วยตามที่กล่าวมาข้างต้น เราพอจะเห็นความสำคัญของการถอดบทเรียนแล้ว ย้ำอีกครั้งว่า

**“เมื่อเราขับเคลื่อนงานพัฒนาต่อไป เราต้องทำได้ดีกว่าเดิม”**

การมุ่งผลสำเร็จที่ยอดเยี่ยม เริ่มต้นมองจาก 2 มุมมอง

**มุมมองที่ 1: มุมมองบทเรียนจากความล้มเหลว...**

**“ทำอย่างไรที่จะไม่ให้เกิดผิดพลาด ซ้ำแบบเดิม”**

ความผิดพลาดจากเรื่องเดิมๆ เป็นการเดินทางที่ย่ำอยู่กับที่ และถอยหลังลงคลอง เป็นสถานการณ์ที่ขาดทุน และความผิดพลาดไม่ใช่เรื่องบังเอิญ สาเหตุของความผิดพลาดในเรื่องเดิมๆ น่าจะเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

- ❶ เพราะเราไม่ใส่ใจในสิ่งที่เราทำผิดพลาดลงไป
- ❷ เพราะเรา **“ไม่รู้”**
- ❸ หรือ เรา **“รู้”** แต่ยอมให้เกิดความผิดพลาด

ข้อ 1 และ ข้อ 2 พอที่จะแก้ไขได้ ถ้ามีการถอดบทเรียนที่ดี เพราะทำให้เราเกิดการเรียนรู้ และเพิ่มความตระหนักในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ตั้งคำถามไว้เสมอๆว่า **“เราจะทำอย่างไร เพื่อไม่ให้เกิดผิดพลาดซ้ำแบบเดิม”**

**มุมมองที่ 2: มุมมองบทเรียนจากความสำเร็จ...**

เมื่อการทำงานนั้นๆเกิดความสำเร็จ ไม่ว่าจะด้วยปัจจัยใดๆก็ตาม ย่อมมี **“บทเรียน”** ซ่อนอยู่เบื้องหลังความสำเร็จนั้น นักถอดบทเรียนจะต้องค้นหาให้ได้ว่า ความสำเร็จนี้มาจากปัจจัยเงื่อนไขอะไร? ความสำเร็จนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานอะไร? และตั้งคำถามต่อว่า **“จะทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม ทำได้อย่างไร”**

การถอดบทเรียนจึงเป็นการเรียนรู้จากผลลัพธ์ของงาน ไม่ว่าจะสำเร็จ หรือ ล้มเหลว ล้วนแล้วแต่เป็น **“บทเรียนที่มีคุณภาพสูง”** (high-quality lesson learned) ที่นำไปสู่การตัดสินใจขับเคลื่อนการพัฒนาต่อเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Achieving Goals) ที่มีประสิทธิภาพสูง



## ในมุมมองการทำงานในฐานะนักจัดการความรู้มองว่า การถอดบทเรียนควร 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คือ ได้ ใจความสำคัญ หรือ บทความย่อ (ตามความหมายของภาษาอังกฤษ) เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ ใจความสำคัญนี้คือ “บทเรียน” อันเป็นสาระสำคัญ

ส่วนที่ 2 คือ ได้เรื่องราวอันประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมที่เป็นบริบท (Context) ที่เกี่ยวข้องเป็นที่ไปที่มา เพื่อให้เห็นภาพกระบวนการที่ชัดเจน อ่านเพลินเพลิน สนุกและมีเนื้อหาสาระนำไปประยุกต์ในการทำงานต่อไปได้ จึงมักเรียกว่าการถอดบทเรียนแบบนี้ว่า “ถอดบทเรียนแล้วเขียนเป็นหนังสือ”

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความมุ่งหมายของนักถอดบทเรียนแล้วว่า เราต้องการผลลัพธ์แบบไหน? ตัวกระบวนการถอดบทเรียนไม่ต่าง แต่ต่างกันตรงกระบวนการจัดการข้อมูลเพื่อการสื่อสาร โดยทั่วไปนิยมการถอดบทเรียนแล้วสื่อสารออกมาเป็นหนังสือที่ชวนอ่านและเพลินเพลิน



### “บทเรียน” มาจากไหน?

ที่มาของ “บทเรียน” แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ

แบบที่ 1 เป็นบทเรียนที่เกิดขึ้นทันทีเมื่อจบเหตุการณ์ (Active Process) แบบนี้จะสด ใหม่ ปฏิบัติการถอดบทเรียนทันทีหลังเสร็จสิ้นกิจกรรมและจะได้บทเรียนเร็วๆ เพื่อเชื่อมโยงให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อการพัฒนาต่อเนื่อง และทาง KM จะเรียกการบทเรียนนี้ว่า AAR หรือ After Action Review (การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ)

แบบที่ 2 เป็นบทเรียนที่เก็บสะสมข้อมูลในอดีต (Passive Process) แบบนี้จะอาศัยการคิดย้อน หรือ Recall (การจำได้, การระลึกได้) ตรงนี้เราต้องย้อนกลับไปเรียนรู้เรื่องราวในอดีต อาจย้อนกลับไปนานถึง 1-2 ปี เพื่อนำมาสรุป สกัด เป็นบทเรียน กระบวนการนี้เราเรียกว่า ถอดบทเรียนแบบ Retrospective technique (การถอดบทเรียนแบบมองย้อนกลับ) แบบนี้ต้องอาศัยการจำเรื่องราวในอดีต ซึ่งก็สัมพันธ์ต่อข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือไม่ชัดเจน (หากเราไม่มีการจดบันทึกไว้) เพราะคนเรามีความจำที่จำกัด ดังนั้นการถอดบทเรียนแบบนี้ หากได้คนที่นำมาถอดบทเรียนเป็นคนที่ปฏิบัติและมีประสบการณ์ในประเด็นการถอดบทเรียนโดยตรง ก็จะช่วยให้มองเห็นสาระของบทเรียนผ่าน “ปัญญาปฏิบัติ” (Practical Knowledge) ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น



## ข้อควรตระหนักก่อน “ถอดบทเรียนที่ทรงพลัง” มีอะไรบ้าง...?

1. ต้องเข้าใจเบื้องหลังแนวคิดการถอดบทเรียน ว่าทำเพื่ออะไร แล้วจะได้ประโยชน์อะไร
2. หลักการที่สำคัญของการถอดบทเรียน คือ การประเมินตนเองและสะท้อนตนเอง ควรสร้างวัฒนธรรมนี้ให้เกิดก่อนการเริ่มกระบวนการถอดบทเรียน
3. กลุ่มคนที่เข้ามาถอดบทเรียนที่เป็น “ตัวจริง” (get the right people talking) ต้องเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจกรรม หรือ โครงการที่นำมาเป็นประเด็นการถอดบทเรียนอย่างแท้จริง
4. การถอดบทเรียนที่มีประสิทธิภาพและได้ข้อมูลเชิงลึก รอบด้าน ต้องอาศัยวิธีการที่หลากหลายผสมผสานกัน เช่น การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ การลงพื้นที่เพื่อศึกษาข้อเท็จจริง เป็นต้น
5. คำถามถอดบทเรียนต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ และคำถามจะนำไปสู่การต่อยอดการพัฒนาได้ในอนาคต เราจะใช้ 4 คำถามการถอดบทเรียนหลักในเป็นคำถามตั้งต้น และมีคำถามย่อยๆ เพื่อลงลึกถึงเนื้อหา
6. การถอดบทเรียนจำเป็นต้องมีผู้ที่ทำบทบาทผู้เอื้อกระบวนการเรียนรู้ หรือ Facilitators ที่ทำหน้าที่ทั้งวิทยากรกระบวนการ(Process facilitator) และวิทยากรสร้างการเรียนรู้ (learning facilitator) จึงจำเป็นต้องมีความรู้ด้านเนื้อหาและมีทักษะการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ พยายามในการสร้างบรรยากาศที่ดี ให้เกิดความไว้วางใจ (trust) จึงจะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge sharing) ได้อย่างสมบูรณ์
7. การบันทึกข้อมูลที่ดี นำไปสู่การจัดการข้อมูล “บทเรียน” ที่ดีและมีคุณภาพ มีความครบถ้วน ถูกต้อง



## ทักษะอะไรบ้างที่นักถอดบทเรียนต้องพัฒนาตนเอง

นักถอดบทเรียนต้องพัฒนาและมีทักษะต่อไปนี้

- 📄 **ทักษะการตั้งคำถามทรงพลัง** ถึงแม้จะมีชุดคำถามการถอดบทเรียนอยู่แล้วแต่ลีลาการถามของนักถอดบทเรียน มีส่วนที่จะเร้าใจผู้ถอดบทเรียนให้ตอบคำถามหรือเล่าเรื่องได้อย่างครอบคลุม ตรงประเด็น

- 📖 **ทักษะการฟัง** การฟังที่ดีทำให้นักถอดบทเรียนสามารถบันทึกข้อมูลบทเรียนได้อย่างครบถ้วน และการฟังที่ดีมีผลต่อการตั้งคำถามเพื่อการสะท้อนบทเรียนที่ดีด้วย
- 📖 **ความสามารถในการคิดเชิงระบบ(System thinking)** นักถอดบทเรียนต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองปรากฏการณ์ต่างๆ ในภาพรวม เห็นรายละเอียดที่เป็นโครงสร้างของระบบ จะช่วยให้การถอดบทเรียนมีความสมบูรณ์และครอบคลุม
- 📖 **ทักษะการทำบทบาท Facilitator ที่ดี** โดยความจริงแล้ว ทักษะข้อ 1,2,3 เป็นทักษะของ Facilitator อยู่แล้ว และเป็นทักษะที่ให้ความสำคัญมากๆในการถอดบทเรียน ทักษะ Facilitator ได้แก่ การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ทรงพลัง,ทักษะการเขียน,ทักษะการสรุปประเด็น,ทักษะการสะท้อนบทเรียน,ทักษะการจัดการความขัดแย้ง,ทักษะการจัดการบรรยากาศ เป็นต้น



## การเตรียมตัวถอดบทเรียน จะเตรียมอะไรบ้าง?

ในกรณีการถอดบทเรียนในประเด็นที่ใหญ่และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการหลากหลาย การเตรียมตัวควรเริ่มจาก **เตรียมสร้างทีม** ควรจะทีมถอดบทเรียนประมาณ 3- 5 คน เพื่อให้มีการบริหารจัดการเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อการถอดบทเรียนที่มีประสิทธิภาพ

① **เตรียมทีมงาน** การทำงานร่วมกันต้องสอดคล้องประสานกัน หากไม่เช่นนั้นงานก็จะไม่สำเร็จ ทีมงานทุกคนต้องรู้ บทบาทและหน้าที่ รับทราบความสำคัญและเห็นภาพรวมของการถอดบทเรียน ทั้งกระบวนการ เพื่อเดินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และทุกคนสามารถที่จะทำหน้าที่แทนกันได้ในช่วงถอดบทเรียน

② **เตรียมวิเคราะห์โครงการ** ตรงนี้สำคัญสำหรับการเตรียมตัวและเป็นการบ้านของผู้นำกระบวนการถอดบทเรียน (วิทยากรถอดบทเรียน) การที่เราได้เรียนรู้รายละเอียดของโครงการ/กิจกรรม ในระดับที่เข้าใจ เห็นภาพกระบวนการของโครงการทั้งหมดก่อนที่จะถอดบทเรียน ทำให้เราเห็นภาพรวมที่ชัดเจนมากขึ้น และส่งผลต่อการตั้งคำถามถอดบทเรียนที่มีพลังได้ด้วย

③ **เตรียมกำหนดบทบาททีมงาน** ขั้นตอนนี้ที่เป็นเหตุผลว่า ทำไมต้องมีทีมงาน 3-5 คน

**คนที่ 1 หัวหน้าทีม** ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในกระบวนการถอดบทเรียน

**คนที่ 2 วิทยากรกระบวนการ** หรือที่เราเรียกกัน FACILITATOR ทำหน้าที่เป็นผู้นำและสร้างการเรียนรู้

**คนที่ 3 ผู้จัดบันทึก** ตรงนี้ผมแนะนำว่า ควรมี 2 คน คนแรกจดแบบละเอียด คนที่สองจดประเด็นขึ้นกระดาน ปฏิบัติให้ทุกคนได้มองเห็นประเด็นการพูดคุยที่สั้นไหลไป(แนะนำให้ใช้ Mind-mapping หากขาดประเด็นใด ก็สามารถเติมเต็มได้ในทันที)

**คนที่ 4 ผู้ประสานงาน** ทำหน้าที่ประสานงานทั่วไป เพื่อช่วยเหลือ เวทีการถอดบทเรียน

ในทางปฏิบัติแล้ว บุคคลที่ 1 และ 4 เราสามารถตัดออกไปได้ เพราะทีมงานบางคนรับผิดชอบในบทบาทดังกล่าวได้



## ผู้เข้าร่วมเวทีถอดบทเรียน

ผู้ที่เข้าร่วมเวทีถอดบทเรียน นอกจากทีมงานหลักที่ดำเนินการแล้ว คือ ผู้ที่มีส่วนเสียเสีย ต่อประเด็น หรือ โครงการนั้น ผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จะเป็น **Key Informant** ที่สำคัญ ที่จะให้ข้อมูลและมุมมองอันเป็นประโยชน์ อย่างไรก็ตามผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอาจจะมีหลายระดับ แต่ระดับก็ให้ความเห็นมุมมองที่แตกต่างกันไป เช่น ผู้บริหาร ก็มองในมุมการบริหารจัดการภาพรวม ผู้ปฏิบัติให้ข้อคิดเห็น มุมมองในส่วนของการละเอียดในการปฏิบัติ เป็นต้น แต่ทั้งหมดจะมารวมอยู่ในเวทีเดียวกันเพื่อถอดบทเรียน กระบวนการแบบนี้นอกจากเราจะได้ “**บทเรียน**” แล้ว ผู้ที่เข้าร่วมยังมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกันอีกด้วย เป็นการเติบโตทางปัญญาอีกรูปแบบหนึ่งในมุมของการสร้างความรู้



# วงเรียนรู้เพื่อการถอดบทเรียนที่เหมาะสม

## จำนวน 7 - 10 คน



### วิธีการถอดบทเรียน

วิธีการถอดบทเรียนต้องผสมผสาน วิธีการได้มาซึ่ง “บทเรียน” ที่ดี จึงไม่ได้จำกัดว่าจะต้องใช้วิธีการแบบเดียว นักถอดบทเรียนมีวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก รอบด้านจริงๆ ในกระบวนการถอดบทเรียนยังเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge transfer) และบูรณาการความรู้ (Knowledge integration) ร่วมกันไปด้วย

วัฒนธรรมที่ควรสร้างก่อนเริ่มต้นการถอดบทเรียนดังกล่าวมาข้างต้นคือ “การประเมินตนเอง” ของผู้ถอดบทเรียน ดังนั้น จึงควรสร้างแบบประเมินตนเอง เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลตั้งต้นผ่านตัวผู้ถอดบทเรียนก่อน

**แบบประเมินตนเองก่อนถอดบทเรียน มีประเด็นย่อยๆที่ต้องประเมินดังนี้**



มองในสองมุมมอง คือ “เรียนรู้อดีต” และ “มองอนาคต”

**ส่วนที่ 1 เรียนรู้อดีต**

**ตัวอย่างคำถาม**





**คำถาม 1.1 :** ความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจนั้นคืออะไร (คำถามนี้ต้องการให้สกัด Best Practice ในมุมมองของผู้ปฏิบัติ)

-  **คำถาม 1.2** : ท่านเกี่ยวข้องอย่างไรกับความสำเร้จนั้น (คำถามนี้ต้องการเห็นความเกี่ยวข้องของผู้ปฏิบัติที่มีส่วนกับความสำเร้จนั้น)
-  **คำถาม 1.3** : กิจกรรม หรือกลยุทธ์ที่สำคัญๆ ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร้จในข้อที่ 1.1 นั้นคืออะไร เกิดขึ้นเนื่องจากปัจจัยเงื่อนไขใด อะไรคือบทเรียนที่สำคัญ (เคล็ดลับ) การทำงาน

## ส่วนที่ 2 : มองอนาคต

(ส่วนนี้จะสอบถามเกี่ยวกับมุมมองอนาคต ดังนั้นผู้ปฏิบัติจึงเกิดการสังเคราะห์อย่างรวดเร็วจากข้อมูลในส่วนที่ 1)

### ตัวอย่างคำถาม

-  **คำถาม 2.1** การกำหนดความสำเร้จแบบใหม่ในอนาคต จะเหมือนเดิม หรือแตกต่าง อย่างไร?
-  **คำถาม 2.2** เพื่อให้บรรลุความสำเร้จแบบใหม่ ท่านคิดว่า ต้องมีกลยุทธ์/การดำเนินการใหม่ๆอย่างไร (ข้อเสนอต้องมีความเป็นรูปธรรม และสามารถปฏิบัติได้จริง)

หลังจากที่ผู้ถอดบทเรียนได้ประเมินตนเองแล้ว จะมีกระบวนการถอดบทเรียนต่อจากนั้น โดยหลักการทั่วไป วิธีการถอดบทเรียนเพื่อให้เกิดพลังในการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม จะเลือกเทคนิค วิธีการที่เปิดโอกาสให้ทีมงานถอดบทเรียน และผู้เข้าร่วมถอดบทเรียนเกิดการเรียนรู้ ในระหว่างการทำกระบวนการกลุ่มและได้บทเรียนพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ส่วนใหญ่เราจะใช้วิธีการ Group Learning โดยใช้ การพูดคุยแบบ Dialogue ในการเป็นเครื่องมือในการสนทนาแบบธรรมชาติเพื่อสร้างพลัง วิธีการสนทนาแบบนี้มีความเป็นธรรมชาติ และผ่อนคลาย แต่ต้องการผู้นำกระบวนการเรียนรู้ที่มีทักษะ ความสามารถในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีประสบการณ์ หรือบางครั้งอาจใช้ กระบวนการ Focus Group Discussion ได้ แต่ดูจะเป็นทางการมากเกินไป หากว่าเราต้องการรายละเอียดเชิงลึกที่ไม่ได้เก็บจากการพูดคุย หรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ก็ใช้วิธีการสัมภาษณ์ทั่วไป (Interview) และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มเป้าหมายได้เช่นกัน



## วิธีการที่ได้มาซึ่งบทเรียนมีอะไรบ้าง?

จากประสบการณ์ของผู้เขียน ได้ใช้กระบวนการเข้าถึงข้อมูล “บทเรียน” สรุปได้ดังนี้

- 📄 **ผู้ปฏิบัติถอดบทเรียนด้วยตนเอง** โดยใช้คำถามถอดบทเรียน 4 ข้อ แต่ต้องระมัดระวังการให้ข้อมูลที่ต้องเป็นกลาง ตรงไม่ตรงมา
- 📄 **การเรียนรู้จากเพื่อน หรือ Peer Assist: PA** โดยการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนกัน ถอดบทเรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์ในทันที
- 📄 **การสัมภาษณ์เชิงลึก (in - depth interview)** วิธีการนี้จะได้ข้อมูลเชิงลึกแต่ใช้เวลาและความสามารถของผู้ถอดบทเรียนในการจัดการข้อมูล
- 📄 **การสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)** วิธีการนี้จะต้องใช้ศักยภาพของการทำหน้าที่ Facilitator ในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ และการดึงข้อมูลที่เป็นบทเรียนออกมาอย่างเป็นธรรมชาติ ด้วย การถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง (Story telling) เป็นกระบวนการถอดบทเรียนที่มีความเป็นธรรมชาติ ปลอดภัย และสอดคล้องกับวิถีปกติของผู้คน
- 📄 **การเรียบเรียงจากเอกสาร และข้อสรุปจากการดำเนินงาน** วิธีการนี้มีข้อจำกัดในการได้มาซึ่งมุมมองที่หลากหลายของผู้ปฏิบัติ
- 📄 **การถอดบทเรียนจาก การนำเสนอผลงาน เวทีเสวนา ฯลฯ** ใช้ทักษะการจับประเด็นอย่างรวดเร็ว เพื่อสรุปให้เห็น “บทเรียน” อย่างรวดเร็ว
- 📄 **การเก็บข้อมูลถอดบทเรียนโดยใช้แบบสอบถาม หรือ แบบรายการ (Check list)** วิธีการนี้คล้ายกับการถอดบทเรียนแบบสรุปจากเอกสาร ผลงานวิชาการต่างๆ จะได้ข้อมูลบทเรียนเพียงบางส่วน ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมและขาดทัศนคติที่หลากหลาย
- 📄 **การถอดบทเรียนเรียนแบบประเมินโครงการ** ในแบบต่างๆ เช่น Empower Evaluation, Outcome mapping

วิธีการต่างๆ ข้างต้นเป็นวิธีการได้มาซึ่งบทเรียน และการถอดบทเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีการลงพื้นที่จริง (กรณีกิจกรรมหรือโครงการนั้นมีพื้นที่การทำงานที่เป็นรูปธรรม) ด้วย อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีการที่หลากหลาย ย่อมได้บทเรียนที่หลากหลาย รอบด้านไปด้วย ให้นักถอดบทเรียนพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะเลือกใช้วิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม



## ขั้นตอนการดำเนินการถอดบทเรียน

เพื่อการดำเนินการถอดบทเรียนที่มีประสิทธิภาพ มี **ขั้นตอนดำเนินการ 4 ขั้นตอน**

**ขั้นตอนที่ ① สร้างบรรยากาศให้ผ่อนคลายเป็นกันเอง** ตรงนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ การสร้างบรรยากาศความเป็นมิตร รู้จักกันก่อน จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมวงถอดบทเรียนเปิดใจและพร้อมในการร่วมกระบวนการมากขึ้น

**ขั้นตอนที่ ② การกำหนดกติกาแบบมีส่วนร่วม (เป้าหมาย-วัตถุประสงค์- วิธีการ-บทบาท/หน้าที่-ข้อพึงระวัง)** ในการร่วมวงถอดบทเรียน เพื่อประสิทธิภาพของการถอดบทเรียน

**ขั้นตอนที่ ③ “อุ่นเครื่อง”** พูดถึงภาพรวมการถอดบทเรียน บอกกล่าววัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวงถอดบทเรียน เห็นและเข้าใจความสำคัญ ว่า การถอดบทเรียนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์อะไร และมีความสำคัญอย่างไร

**ขั้นตอนที่ ④ เข้าสู่ประเด็นการถอดบทเรียน...ตรงนี้สำคัญครับ** ตรงนี้เราใช้ “**โครงสร้างการถอดบทเรียน**” ที่ทำให้เราไม่สับสน และเป็นไปตามลำดับ อธิบายได้ดังนี้

- 📄 **สถานการณ์/สภาพปัญหา** เป็นบริบท(Context) ของสถานที่และข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence based) ที่นำมาสู่ประเด็นถอดบทเรียน....
- 📄 **แนวคิด/หลักการในการดำเนินงาน** (แนวคิดการทำงานที่เกิดจากการวิเคราะห์สถานการณ์/ปัญหา) ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาอะไร เราต้องมีแนวคิด มุมมองบางอย่างเพื่อกำกับทิศในการดำเนินงาน แนวคิด มุมมองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสิ่งนี้คือ หลักการ ที่สามารถใช้หรือประยุกต์พัฒนาในพื้นที่ที่แตกต่างได้
- 📄 **วัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย** (ต้องการบรรลุอะไร?) จะสอดคล้องกับ **สถานการณ์/สภาพปัญหา** เป็นบริบท(Context)ของสถานที่ และ ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence based) ข้างต้น
- 📄 **วิธีปฏิบัติและกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไรบ้าง?** (ทำอย่างไร) เล่าเรื่องออกมาเป็นขั้นตอนเพื่อให้ไม่สับสน
- 📄 **ผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร** มีทั้ง Output, Outcome และ Impact
- 📄 **ปัญหาและอุปสรรค หรือ ความท้าทาย** ที่พบ มีอย่างไรบ้างและวิธีการแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเป็นอย่างไร?

📄 “บทเรียน” ที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินงาน (เป็นการสังเคราะห์จากภาพรวม) ถึงขั้นตอนนี้เป็นการสรุปอีกครั้ง และขั้นตอนนี้เป็นแก่นของการถอดบทเรียนจริงๆ เพราะเราจะใช้คำถาม 4 ข้อของการถอดบทเรียน ได้แก่



## “บทเรียน” เริ่มจากคำถาม 4 ข้อ

- 1 ความสำเร็จที่คาดหวัง ?
- 2 สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ?
- 3 ทำไมจึงแตกต่างกัน ?
- 4 จะทำอะไรให้ดีขึ้นต่อไปในอนาคต?

① วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย เป็นอย่างไร?(วัตถุประสงค์)

② สิ่งที่เกิดขึ้นจริงนั้นเป็นอย่างไร? (ผลลัพธ์)

③ ทำไมถึงแตกต่างกัน (ข้อ 1 และ ข้อ 2) เราอาจจะพบว่า เราได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างเช่น เกินเป้า เท่ากับเป้า หรือบางทีน้อยกว่าเป้า ต้องตอบคำถามต่อว่า “ที่เป็นเช่นนั้นเพราะอะไร”

④ ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาขับเคลื่อนต่อเนื่อง การระดมความคิดเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะมีความสำคัญมากเพราะ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้เข้าร่วมเรียนรู้จากกระบวนการถอดบทเรียนย่อมจะมีข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ในมุมมองของแต่ละคนในฐานะนักปฏิบัติ ตรงนี้ถือว่าเป็น ข้อเสนอแนะที่เป็นข้อมูลความรู้ ที่มีความสำคัญยิ่งในการดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง

จากคำถามทั้ง 4 ข้อ เห็นได้ว่า การถอดบทเรียนเป็นการประเมินผลในรูปแบบหนึ่ง แต่มุ่งเน้นสาระที่เป็น “บทเรียน” เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ทุกอย่างจึงกระชับ ชัดเจน และเห็นทิศทางในการพัฒนาต่อเนื่องในอนาคต

นักถอดบทเรียนจึงใช้คำถาม 4 ข้อนี้เป็นโครงสร้างคำถามหลักในการถอดบทเรียนกับกลุ่มเป้าหมาย



## การบันทึกบทเรียน...บันทึกอะไรบ้าง?

ช่วงบันทึกบทเรียน บันทึกอะไรบ้าง มีบันทึกชื่อผู้ถอดบทเรียน (เพื่อใช้อ้างอิงในบางกรณี) บันทึกข้อมูลเรื่องราว การวิเคราะห์ การอภิปราย และประเด็นที่พบเจอในวงถอดบทเรียน ตามโครงสร้างการถอดบทเรียนแบบละเอียด

การบันทึกมี 2 รูปแบบ จากผู้บันทึก 2 คน

- ❶ บันทึกโดยผู้จัดบันทึกแบบละเอียด
- ❷ บันทึกโดย ผู้บันทึกเชิงประเด็น (ใช้เทคนิค Mind Mapping) เพื่อให้เห็นประเด็นการสนทนาถอดบทเรียนภาพรวม

เมื่อบันทึกครบถ้วน ต้องมีช่วง “สรุปและกระบวนการค้นข้อมูล” (เพื่อเป็นการยืนยันตรวจสอบข้อมูล) กับผู้เข้าร่วมวงถอดบทเรียนในการถอดบทเรียนแต่ละครั้ง เมื่อเสร็จสิ้นควรมีการสรุปภาพรวมการถอดบทเรียน ข้อมูลที่ค้นพบ โดยนำเสนอเฉพาะประเด็น (โดยอาศัยทักษะการจับประเด็น) เพื่อให้เกิดความกระชับเวลาและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล



## การจัดการข้อมูลถอดบทเรียน

สิ่งที่จะทำให้เราได้ บทเรียน ที่กระชับและตรงประเด็น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการข้อมูลจึงมีความสำคัญ ทักษะการบันทึกและสรุปข้อมูล, ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล, ทักษะการสังเคราะห์ข้อมูล ทักษะเหล่านี้เป็นทักษะที่มีความสำคัญที่นักถอดบทเรียนต้องมี

- |                       |     |   |
|-----------------------|-----|---|
| 📄 สรุปข้อมูล          | --- | นำข้อมูลมาเรียบเรียง จัดลำดับข้อมูลเบื้องต้น    |
| 📄 การวิเคราะห์ข้อมูล  | --- | การนำข้อมูลมาแยกแยะ จัดกลุ่ม แยกองค์ประกอบ      |
| 📄 การสังเคราะห์ข้อมูล | --- | การนำข้อมูลมาร้อยเรียงยกระดับเป็นชุดความรู้ใหม่ |



## การเขียนรายงานถอดบทเรียน

ถือว่าเป็นเรื่องยากของคนส่วนใหญ่ เพราะการเขียนต้องใช้พลังความคิดในการเขียน ยังต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารด้วย ทำให้ผลผลิตงานถอดบทเรียนส่วนนี้ ออกมาได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเราเตรียมความพร้อมดี จากที่อ่านมาข้างต้นนั้น เราจะพบว่า “บทเรียน” ที่ได้จะมีความสมบูรณ์และนำมาเรียบเรียงได้ไม่ยาก อีกทั้งยังครบถ้วน สมบูรณ์ ใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้ออย่างมีประสิทธิภาพ

จริงๆ การเขียนรายงานถอดบทเรียนนั้นไม่ยาก...หากกรอบการเขียนชัดเจน งานถอดบทเรียนดีๆ สักชุด อาศัยการอธิบายแบบตรงไปตรงมาตามข้อมูลก็เป็นงานถอดบทเรียนที่ดีแล้ว และหากจะยากมากขึ้น เมื่องานถอดบทเรียนนั้นต้องการเรื่องเล่าแนว **Story telling** เขียนเป็นหนังสือการทำงาน “บทเรียน” เพื่อสื่อสารสาธารณะ หากต้องการแบบนี้ อาจต้องมีทักษะการเขียนงานแบบเชิงสารคดี เพื่อให้งานถอดบทเรียนได้ทำหน้าที่สื่อสารสร้างพลังได้ตามที่ต้องการ



## เขียนรายงานถอดบทเรียนอย่างไร?

เพื่อความสมบูรณ์ในการเขียนรายงานไม่ได้เขียนเฉพาะชุดบทเรียนแต่เพียงอย่างเดียว แต่ให้เขียนภาพรวมก่อนที่จะนำมาสู่บทเรียนด้วย ตรงนี้ ขอให้มีการเขียนเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติ แบ่งออกมาเป็น 3 บทหลัก

### รูปแบบเอกสารการถอดบทเรียนโดยทั่วไป จะออกแบบการเขียนดังนี้

#### บทที่ 1 บทนำ

**ส่วนที่ 1** เป็นบทที่เขียนถึงหลักการและเหตุผลของกิจกรรม หรือโครงการที่ถอดบทเรียน ว่ามีความเป็นอย่างไร บทนี้จะมีรายละเอียดของความจำเป็นที่ต้องทำกิจกรรม หรือโครงการนั้นๆ รวมไปถึง แนวคิดที่ใช้ในการดำเนินการโดยสังเขป

**ส่วนที่ 2** เป็นวัตถุประสงค์ของกิจกรรม หรือโครงการ (จริงๆแล้ว วัตถุประสงค์ก็คือเป้าหมายของกิจกรรม หรือ โครงการนั่นเอง)

#### บทที่ 2 กระบวนการดำเนินการ (Process)

บทนี้จะว่าด้วย กระบวนการทำงานทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมาย การเขียนอธิบายบทนี้จึงต้องเขียนให้เห็นภาพของกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ เรียงลำดับตามขั้นตอนกระบวนการ หรือ อาจเรียงลำดับตามเวลา

#### บทที่ 3 บทเรียน (Lesson Learned)




บทนี้ประกอบด้วย “บทเรียน” จากการถอดบทเรียน ด้วยคำถาม 4 ข้อ

**คำถามข้อที่ 1** เป้าหมายของกิจกรรม หรือ โครงการนี้เป็นอย่างไร? เป้าหมายในข้อนี้ (นำเป้าหมายที่เป็นวัตถุประสงค์มาเขียนสรุปอีกครั้ง) อาจมีรายละเอียดปลีกย่อยที่ทำให้เป้าหมายชัดเจนขึ้นทั้งเป้าหมายด้านปริมาณและคุณภาพ

**คำถามข้อที่ 2** ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากกิจกรรม หรือโครงการนี้เป็นอย่างไร?

**คำถามข้อที่ 3** ความแตกต่างของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (ข้อ 2) กับเป้าหมาย (ข้อ 1) เป็นอย่างไร



-  ผลลัพธ์เกิดเป้าหมาย (สำเร็จเกินเป้าหมาย) เพราะปัจจัยเงื่อนไขอะไร ทำให้จริงเป็นเช่นนั้น
-  ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามเป้าหมาย (สำเร็จตามเป้าหมาย) เพราะปัจจัยเงื่อนไขอะไร ทำให้จริงเป็นเช่นนั้น
-  ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่ำกว่าเป้าหมาย (ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย) เพราะปัจจัยเงื่อนไขอะไร ทำให้จริงเป็นเช่นนั้น

คำถามข้อที่ 4 แล้วเราจะพัฒนา กิจกรรม หรือ โครงการให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง และ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้อย่างไร (คำถามนี้วิเคราะห์ สังเคราะห์จากข้อที่ 3) เราต้องตอบให้ได้ว่า เราได้เรียนรู้อะไร เราจะทำอะไรต่อไปในอนาคต จะดำรงจุดแข็งและปรับจุดอ่อนได้อย่างไร ข้อเสนอแนะที่ได้ควรเป็น ข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติได้จริง (Specific actionable recommendation - SARs)

เอกสารการถอดบทเรียนที่สมบูรณ์อาจมี ภาคผนวกที่ประกอบไปด้วยรูปภาพกิจกรรมการ ดำเนินการ หนังสือคำสั่งหรือเอกสารอื่นใดที่จำเป็นต้องนำเสนอเพื่อให้เห็นภาพรวมของบทเรียนที่เกิดขึ้น ด้วยก็ได้

### คำถาม 4 ข้อของการถอดบทเรียน

- 1 ความสำเร็จที่คาดหวัง? (เป้าหมาย)
- 2 สิ่งที่เกิดขึ้นจริง? (กระบวนการ, ผลลัพธ์)
- 3 **ทำไมจึงแตกต่าง?** (บทเรียนในการดำเนินการ)
- 4 จะทำอะไรให้ดีขึ้นต่อไปในอนาคต? (ข้อเสนอแนะ : SARs)

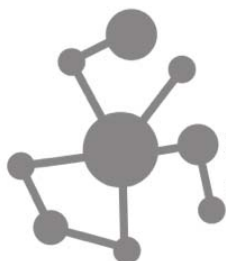
➔

**ทำไมถึงแตกต่าง.....**  
บทเรียนในการดำเนินการ

1. สิ่งที่ได้เกินเป้า
2. สิ่งที่ได้ตามเป้าหมาย
3. สิ่งที่ได้น้อยกว่าเป้าหมาย

**ที่เป็นเช่นนั้นเพราะอะไร?**  
ปัจจัย - เงื่อนไขใด?





การถอดบทเรียนเพื่อให้เห็นความแตกต่างของเป้าหมายและผลลัพธ์จริงที่ได้ ถือว่าเป็น “บทเรียน” ที่สำคัญมากต่อการขับเคลื่อนพัฒนาที่ต่อเนื่อง



ทั้งหมดเป็นกระบวนการเขียนงานถอดบทเรียนที่ต้องมีครบทุกส่วนเพื่อให้ผู้อ่าน หรือ ผู้ใช้ประโยชน์ ได้อ่านงานที่ครอบคลุม ครบถ้วน และสามารถนำองค์ความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ต่อไป

ผู้เขียนคาดหวังว่าการทำความเข้าใจกระบวนการถอดบทเรียนที่เป็นแก่นของการถอดบทเรียนจริงๆ ผู้สร้างกระบวนการเรียนรู้สามารถนำไปประยุกต์เพื่อให้ได้บทเรียนที่มีคุณภาพสูงตามวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม องค์กรได้ ให้คิดไว้เสมอว่า การที่เรานำเสนอบทเรียนที่มีคุณภาพสูง เป็นโอกาสที่สำคัญต่อการพัฒนาสังคมไปด้วย หากบทเรียนของเราเป็นบทเรียนที่สามารถนำไปใช้ต่อยอด สร้างการเรียนรู้ที่ถูกต้องออกไปในวงกว้างจะเกิดผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมต่อไป



## การประยุกต์โมเดล CIPP ในการถอดบทเรียน

ในการดำเนินงานตามโครงการหรือการบริหารโครงการไม่ว่าจะเป็นโครงการของภาครัฐหรือภาคเอกชนจะต้องมีการวางแผนโครงการโดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้เพื่อคาดหวังผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นภายหลัง เมื่อวางแผนโครงการและมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ตลอดจนการออกแบบโครงการเป็นอย่างดีแล้ว ผู้ที่มีอำนาจก็จะทำการคัดเลือกโครงการและอนุมัติโครงการต่อไป ต่อจากนั้นก็就会有มีการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติหรือที่เราเรียกว่า **การบริหารโครงการ (Project Management)** ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ จะต้องผ่านกระบวนการต่างๆ โดยเฉพาะกระบวนการบริหารโครงการและการประเมินผลโครงการการประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะทำให้ทราบว่า **การปฏิบัติงานตามโครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด มีการเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่คิดไว้หรือไม่** ถ้าไม่ตรงจากที่วางแผนไว้จะได้หาวิธีปรับปรุงแก้ไขความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงนั้นเป็นไปได้ ในทิศทางเดียวกันให้ การประเมินเฉพาะผลสำเร็จของโครงการจาก **ผลผลิต (Output)** ที่ได้จากการดำเนินโครงการเท่านั้น แต่ความสำเร็จของโครงการจะต้องพิจารณาทั้ง **ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact)** ด้วย ซึ่งเราเรียกว่า **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management)** ดังนั้นการที่จะทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่างๆ ได้นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยกระบวนการติดตามและประเมินผลที่เป็นระบบซึ่งงานถอดบทเรียนก็ต้องการ **“บทเรียน”** เป็นบทเรียนที่ประเมินผลเป็นระบบด้วยเช่นกัน

## ความหมายของการประเมินผลโครงการ

**การประเมินผลโครงการ** หมายถึง กระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบว่านโยบาย/แผนงาน/โครงการ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด โดยมีมาตรฐานและเครื่องมือในการวัดที่แม่นยำและเชื่อถือได้ การประเมินผลจึงคล้ายกับการหาใครสักคนหนึ่งเอากระจกมาส่องให้เราเห็นหน้าตาตัวเองว่า สวยงามดีแล้วหรือยัง มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง? จะได้ปรับปรุงแก้ไขตนเองเป็นความมุ่งหมายเช่นเดียวกับการถอดบทเรียน

## ๕ จุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการ

มักจะมีคำถามอยู่ตลอดเวลาว่าประเมินผลเพื่ออะไร? หรือประเมินผลไปทำไม? ปฏิบัติงานตามโครงการแล้วไม่มีการประเมินผลไม่ได้หรือ? การบริหารแนวใหม่หรือการบริหารในระบบเปิด (Open System) นั่นถือว่าการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากซึ่งจุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการมีดังนี้

### ❶ เพื่อสนับสนุนหรือยกเลิก (ทำต่อ หรือ เลิกล้ม)

การประเมินผลจะเป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจว่าควรจะยกเลิกโครงการหรือสนับสนุนให้มีการขยายผลต่อไป โดยเฉพาะการมีโครงการใหม่ๆ ยังไม่ได้จัดทำในรูปของโครงการทดลอง (Experimental) ซึ่งมีโอกาสจะผิดพลาดหรือล้มเหลวได้ง่าย ความล้มเหลวของโครงการจึงไม่ใช่ความล้มเหลวของผู้บริหารเสมอไป ดังนั้นถ้าเราประเมินผลแล้วโครงการนั้นสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ก็ควรดำเนินการต่อไป แต่ถ้าประเมินผลแล้วโครงการนั้นมีปัญหา หรือมีผลกระทบเชิงลบมากกว่า เราก็ควรยกเลิกไป

### ❷ เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามโครงการ (ก้าวหน้าไปถึงไหน...)

ว่าเป็นไปตามที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

### ❸ เพื่อปรับปรุงงาน (มีอะไร...ที่ต้องปรับปรุง)

ถ้าเรานำโครงการไปปฏิบัติแล้ว พบว่าบางโครงการไม่ได้เสียทั้งหมดแต่ก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกข้อ เราควรนำโครงการนั้นมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยพิจารณาว่าโครงการนั้นบกพร่องในเรื่องใด เช่น ขาดความร่วมมือของประชาชน ขัดต่อค่านิยมของประชาชน ขาดการประชาสัมพันธ์ หรือสมรรถนะขององค์การที่รับผิดชอบต่ำ เมื่อเราทราบผลของการประเมินผล เราก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ตรงประเด็น

### ❹ เพื่อศึกษาทางเลือก (Alternative) (มีทางเลือกอื่น ๆ อีกหรือไม่...)

โดยปกติในการนำโครงการไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารโครงการจะพยายามแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุด จากทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก ดังนั้นการประเมินผลจะเป็นการเปรียบเทียบทางเลือก ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงให้น้อยลง

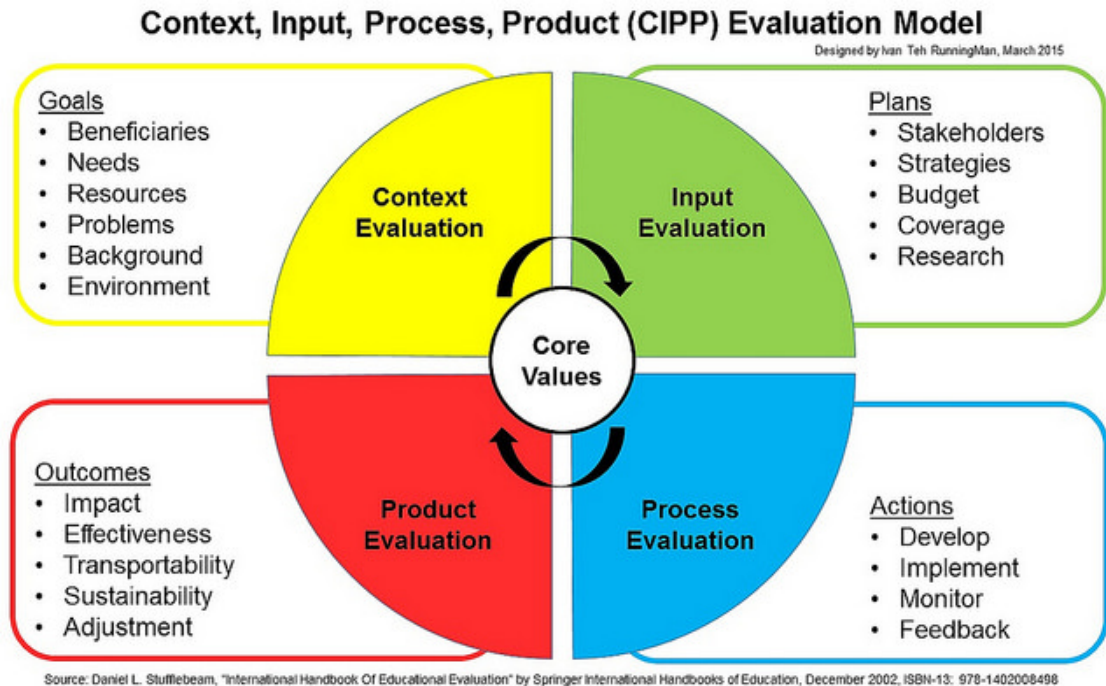
### ❺ เพื่อขยายผล (งานดี...มีขยายผล)

ในการนำโครงการไปปฏิบัติ ถ้าเราไม่มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เราอาจจะไม่ทราบถึงความสำเร็จของโครงการ แต่ถ้าเราประเมินผลโครงการเป็นระยะ สม่าเสมอผลปรากฏว่าโครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ เราก็ควรจะขยายผลโครงการนั้นต่อไป แต่การขยายผลนั้นมิได้หมายความว่า จะขยายไปได้ทุกพื้นที่ การขยายผลต้องคำนึงถึงมิติของประชากร เวลา สถานที่ สถานการณ์ต่าง ๆ เช่น โครงการปลูกพืชเมืองหนาวจะประสบความสำเร็จดีในพื้นที่ภาคเหนือ แต่ถ้าขยายผลไปยังภูมิภาคอื่นอาจจะไม่ได้ผลดีเสมอไป เพราะต้องคำนึงถึงลักษณะภูมิประเทศ ภูมิอากาศ เชื้อชาติ ค่านิยม ฯลฯ ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ สิ่งที่น่าไปในพื้นที่หนึ่งอาจได้ผลดี แต่นำไปขยายผลในพื้นที่หนึ่งอาจไม่ได้ผล หรือ สิ่งที่เคยทำได้ผลดีในช่วงเวลาหนึ่ง อาจจะไม่ได้อีกในช่วงเวลาหนึ่ง

จากจุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการนั้นจะเห็นได้ว่า เป็นสิ่งที่เราต้องการในการถอดบทเรียนด้วยเช่นกัน หากเรามีศักยภาพในการประเมินผลได้ดี ก็แสดงว่า เราสามารถถอดบทเรียนได้ดีเช่นกัน



## รูปแบบการประเมินผลแบบ CIPP Model



คำว่า **รูปแบบ** หรือหนังสือบางเล่มใช้คำว่า **แบบจำลอง** ภาษาอังกฤษใช้คำว่า **Model** ในการประเมินผลโครงการมีแนวคิดและรูปแบบหลายรูปแบบ แต่ในที่นี้จะนำเสนอแนวคิดและโมเดลการประเมินแบบชิป หรือ **CIPP Model** ของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบัน โดยแนวคิดของสตัฟเฟิลบีม เน้นการแยกบทบาทการทำงานระหว่างฝ่ายประเมินกับฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ฝ่ายประเมินมีหน้าที่ระบุ จัดหา และนำเสนอสารสนเทศให้กับฝ่ายบริหาร ส่วนฝ่ายบริหารมีหน้าที่เรียกหาข้อมูล และนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อดำเนินกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วแต่กรณี เพื่อป้องกันการมีอคติในการประเมิน



## ประเด็นการประเมินตามรูปแบบ CIPP Model

สตัฟเฟิลบีม ได้กำหนดประเด็นการประเมินออกเป็น 4 ส่วน **ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้**

1. การประเมินสถานะแวดล้อม (Context Evaluation: C) เป็นการประเมินก่อนการดำเนินการโครงการ เพื่อพิจารณาหลักการและเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องดำเนินโครงการ ประเด็นปัญหา

และความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ เช่น โครงการอาหารเสริมแก่เด็กวัยก่อนเรียน เราจะต้องวัด ส่วนสูง และชั่งน้ำหนัก ของเด็กก่อน

**2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation: I )** เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความ เป็นไปได้ของโครงการ ความเหมาะสม และความพอเพียงของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์เวลา ฯลฯ รวมทั้งเทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน

**3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P )**เป็นการประเมินเพื่อหาข้อบกพร่อง ของการดำเนินโครงการ ที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ให้การดำเนินการช่วงต่อไปมี ประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการตรวจสอบกิจกรรม เวลา ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม ของประชาชนในโครงการโดยมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานทุกขั้นตอน การประเมินกระบวนการนี้ จะ เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการค้นหาจุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อย (Weakness) ของ นโยบาย / แผนงาน/โครงการซึ่งมักจะไม่สามารถศึกษาได้ภายหลังจากสิ้นสุดโครงการแล้ว

**4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation: P )** เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่ เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ แต่การประเมินผลแบบนี้มิได้ให้ความสนใจต่อเรื่อง ผลกระทบ (Impact) และผลลัพธ์ (Outcome) ของนโยบาย / แผนงาน / โครงการเท่าที่ควร

สต๊อฟเฟิลบิม ได้นำเสนอประเภทของการตัดสินใจที่สอดคล้องกับประเด็นที่ประเมิน ดังนี้

**❶ การตัดสินใจเพื่อการวางแผน (Planning Decisions)** เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจาก การประเมินสภาพแวดล้อมที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดจุดประสงค์ของโครงการ ให้สอดคล้องกับแผนการ ดำเนินงาน

**❷ การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ (Structuring Decisions)** เป็นการ ตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดโครงสร้างของแผนงาน และขั้นตอนของการ ดำเนินการของโครงการ

**❸ การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementation Decisions)** เป็นการ ตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินกระบวนการ เพื่อพิจารณาควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผน และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

**❹ การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ (Recycling Decisions)** เช่น การตัดสินใจเพื่อใช้ ข้อมูลจากการประเมินผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้น เพื่อพิจารณาการยุติ / ล้มเลิก หรือขยายโครงการที่จะ นำไปใช้ในโอกาสต่อไป

การจำแนกประเภทของตัวชี้วัดตามลักษณะของสิ่งที่จะประเมินในแต่ละด้าน มีดังนี้

❑ **ตัวชี้วัดด้านบริบท (Context):** ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของพื้นที่ก่อนมีโครงการ (ปัญหาวิกฤต, สถานการณ์ปัญหา) เป็นอย่างไร?
2. ความจำเป็นหรือความต้องการขณะนั้นและอนาคตคืออย่างไร?
3. ความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการเป็นอย่างไร?

**☐ ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า (Input):** ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของโครงการ ชัดเจนหรือไม่?
2. ความพร้อมของทรัพยากร เช่น งบประมาณ คน วัสดุอุปกรณ์ เวลา กฎระเบียบเป็นอย่างไร?
3. ความเหมาะสมของขั้นตอนระหว่างปัญหาสาเหตุของปัญหาและกิจกรรม เหมาะสมหรือไม่อย่างไร?

**☐ ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ (Process) :** ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินงานเป็นอย่างไร? ปัญหาข้อจำกัดในแต่ละขั้นตอนเป็นอย่างไร?
2. ความยอมรับของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการในพื้นที่เป็นอย่างไร?
3. การมีส่วนร่วมของประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการเป็นอย่างไร?
4. รายละเอียดในเนื้อหากิจกรรมเป็นอย่างไร?

**☐ ตัวชี้วัดด้านผลผลิต (Product)** ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ตอบตามวัตถุประสงค์ที่เราตั้งไว้ โดยอธิบายเชิงปริมาณและคุณภาพ
2. ความพึงพอใจของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการเป็นอย่างไร?

**☐ ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ (Outcomes)** ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณภาพชีวิตเป็นอย่างไร?
2. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน เป็นอย่างไร?
3. นวัตกรรมมีหรือไม่อย่างไร อธิบาย?

**☐ ตัวชี้วัดด้านผลกระทบ (Impact)** ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้ ดังนี้

1. ผลกระทบทางบวก / เป็นผลที่คาดหวังจากการมีโครงการ
2. ผลกระทบทางลบ / เป็นผลที่ไม่คาดหวังจากโครงการ

ตัวชี้วัดแต่ละด้านเป็นตัวอย่างในการประเมินที่ครอบคลุมกิจกรรม หรือ โครงการหนึ่งๆ นักถอดบทเรียนสามารถเลือกตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับงาน และสามารถวัดได้ ไม่ว่าจะเป็นการวัดผลโดยตรงเชิงปริมาณ การสังเกต การคาดการณ์แนวโน้ม ทั้งนี้การอธิบายบทเรียนตามตัวชี้วัดสามารถใช้การอธิบายเชิงพรรณนา โดยใช้เหตุผลมากกล่าวอ้างเพื่อให้เห็นความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ

การถอดบทเรียนโดยผ่านโมเดล CIPP นี้ หากเราทำความเข้าใจให้ดี จะพบว่า **เราสามารถถอดบทเรียนแบบมีอาชีพได้** และงานถอดบทเรียนนั้นมีพลังสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการพัฒนา นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการต่อเนื่องได้

จากประสบการณ์การถอดบทเรียน เวลาลงไปเปิดดวงถอดบทเรียนจริงๆก็จะมีการประยุกต์ ในหลายๆเรื่อง ตามกลุ่มเป้าหมาย แต่สิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ

**“การทำความเข้าใจกับกลุ่มที่เราจะถอดบทเรียนด้วย เมื่อเราไปอยู่ในใจเขาได้เร็ว เพียงใด บทเรียนดีๆที่เป็นบทเรียนที่เกิดจากการปฏิบัตินั้น ก็สามารถจะถอดออกมาง่ายมากขึ้น”**

ผู้ที่ทำหน้าที่วิทยากรกระบวนการจึงให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์บรรยากาศเรียนรู้ที่มีพลัง มีจินตนาการ สร้างสรรค์บรรยากาศที่เชื่อมโยงกับความสุขของผู้คน (**จิ : จินตนะ**) เมื่อจุดไฟติด วงพุดคุย ไหลลื่น วิทยากรกระบวนการก็เพียงแค่ปรับประคองกระบวนการเท่านั้น สร้างพลังการเรียนรู้ผ่านคำถามดีๆที่เป็นคำถามทรงพลัง หรือ **Powerful Question** (**ปุ : ปุจฉา**) คำถามที่มีพลังทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและสร้างสรรค์การสนทนาที่นำพากระแสความคิดที่มีพลัง การฟัง (**สุ : สุตะ**) มีความสำคัญมาก ถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสื่อสาร และการถอดบทเรียนจะสามารถนำผลลัพธ์การพุดคุยไปใช้ประโยชน์นอกจากการเรียนรู้ในวงสนทนาแล้ว การเขียน (**ลิ : ลิขิต**) ก็เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ หากเขียนได้ดี เขียนได้ครบถ้วน ครอบคลุม ก็จะเป็นงานเขียนถอดบทเรียนที่มีประสิทธิภาพในการประยุกต์ใช้ต่อในการพัฒนาต่อไป ทั้งหมดนี้เรียกว่า **“พหุสูต”** ที่แปลว่า ความเป็นผู้สดับมาก หรือเราเรียกว่า **“พหุสัจจะ”** ซึ่งพหุสัจจะเกิดจากการศึกษา และการศึกษาที่ดีเกิดจากการศึกษา 4 แบบคือ **ศึกษาด้วยการฟัง การคิด การสอบถาม และ การจดบันทึก**

กระบวนการถอดบทเรียน แบบง่ายๆในหนังสือเล่มเล็กๆนี้ น่าจะเป็นเครื่องมือที่คนทำงาน ได้ใช้ประโยชน์ รวมไปถึงสามารถทำได้จริง เราจะได้ **“บทเรียน”** ดีๆที่มีคุณภาพ สร้างสรรค์งานเพื่อสังคมต่อไป

หากท่านมีข้อคิดเห็น ข้อเสนอ หรือต้องการพูดคุยแลกเปลี่ยนเพิ่มเติม สามารถ พูดคุยผ่าน E-mail และ LINE ได้ครับ

ดร. จตุพร วิชาญโชติอังกูร

LINE ID : thaicoach

E-mail: [vjatuporn@gmail.com](mailto:vjatuporn@gmail.com)



## ตัวอย่าง WORKSHOP ในแนวทางการสร้างสรรค์ความรู้

1. การจัดการความรู้ และ KM tools เพื่อการพัฒนาสร้างสรรค์องค์กร
2. การถอดบทเรียนแบบไม่ยาก(Easy Lesson Distilled) และการเขียนเพื่อสื่อสารความรู้
3. งานวิจัยจากงานประจำ...ไม่ยาก (R2R) – Easy R2R
4. การพัฒนาทักษะ Facilitation (บทบาท Facilitator) ในรูปแบบการอบรมแบบ Train-The-