



# AAR : After Action Reviews (การทบทวนผลหลังการปฏิบัติงาน)

นายบุรชัย ศิริมหาสาร

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

กลุ่มพัฒนามาตรฐานและส่งเสริมเครือข่าย

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

# AAR : After Action Reviews

## (การทบทวนผลหลังการปฏิบัติงาน)

บุรชัย ศิริมหาสาร  
สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์  
และบุคลากรทางการศึกษา  
ตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน  
จังหวัดนครปฐม ๗๓๒๑๐  
โทร. ๐๓๔-๒๒๕๕๐๐-๒

การจัดการความรู้ เพื่อให้ได้ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร จำเป็นต้องมีเครื่องมือ วิธีการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ อย่างหลากหลาย อาทิเช่น

๑. ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Bases)
๒. ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP : Community of Practice)
๓. เทคนิคการเล่าเรื่อง (Storytelling)
๔. การทบทวนผลหลังการปฏิบัติงาน (AAR : After Action Reviews)

---\*ล\*---

## ความหมายของ AAR : After Action Reviews

### AAR คือ อะไร

AAR ย่อมาจากคำว่า After Action Reviews แปลว่า การทบทวนผลหลังการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่ง ที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร

เมื่อมีการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กรควรมีระบบในการทบทวน เพื่อวัดผลที่เกิดขึ้นว่า เป็นไปตามแผนงานหรือไม่ โดยให้ผู้ทำงานนั้น ได้แสดงความคิดเห็นหรือสะท้อนความรู้สึกที่มีต่อการทำงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลดีต่อพฤติกรรมการเรียนรู้และการทำงานของบุคลากรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน

### ความหมายของ AAR

AAR คือ การอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้สะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ทำว่าเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานในครั้งนั้น และครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น เพราะผู้ปฏิบัติได้เรียนรู้ความผิดพลาดและความสำเร็จจากการทำงาน

## AAR กับการตีเหล็กที่กำลังร้อน

AAR มีหลักการตรงกับสุภาษิตไทยที่ว่า “ถ้าจะตีเหล็ก ต้องตีเหล็กที่กำลังร้อน” หมายความว่า ทุกครั้งที่มีการทำงาน ควรมีการวัดผลทันที เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น เพราะเหตุการณ์เพียงผ่านไป ทำให้ยังไม่ลืมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น ควรทำ AAR ทันที ที่ทำงานเสร็จ และไม่ควรเกิน ๒ - ๓ สัปดาห์ อาจจะใช้เวลาทำ AAR ประมาณ ๑ - ๒ ชั่วโมง (เวลามากหรือน้อยให้พิจารณาตามความเหมาะสม)

ดั่งคำกล่าวที่ว่า “If we cannot measure, we cannot manage” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการวัดผล โดยเฉพาะการวัดผลเพื่อปรับปรุงพัฒนาแบบ AAR

องค์กรไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้ ถ้าไม่ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบัน และองค์กรจะไม่ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ถ้าไม่มีการวัดผล

ดังนั้น AAR จึงเป็นเครื่องมือในการวัดผล ช่วยให้องค์กรได้ทบทวนผลการปฏิบัติ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## AAR กับ PDCA

AAR มีหลักการคล้ายวงจรเดมिंग PDCA (Plan Do Check Act) ในระบบ Q.C. ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพของผลงาน ไม่ให้ความผิดพลาดเกิดขึ้น เรียกว่า การทำงานแบบ Zero Defect Management

## ความเป็นมาของ AAR

AAR เป็นเครื่องมือทางการทหาร ที่กองทัพสหรัฐอเมริกาได้คิดค้นขึ้นเพื่อใช้ในการทำสงครามเวียดนาม เมื่อสิ้นสุดการรบในแต่ละวัน จะให้บรรดาพลทหารทั้งหลาย ได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำศึกในแต่ละครั้งว่าเป็นอย่างไร

ข้อมูลระดับล่างสุดในภาคสนาม จากบรรดาพลทหารที่เป็นนักรบแนวหน้า จะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายเสนาธิการ และผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อใช้วางแผนการรบครั้งต่อไปได้อย่างถูกต้องกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น

ต่อมา ได้นำ AAR มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทำให้ AAR กลายเป็นเครื่องมือด้านจัดการความรู้ที่ทรงพลังอย่างดี เนื่องจากเป็นวิธีการง่าย ๆ แต่ได้ผล และไม่ต้องใช้เทคโนโลยีที่ยุ่งยากซับซ้อน แต่ประการใด

## ตัวอย่างการทำ AAR

๑. Weekly Meeting
๒. AAR ในการอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ
๓. การทำ AAR หลังการทัศนศึกษาดูงาน
๔. การทำ AAR เพื่อสรุปบทเรียน (Lessons Learned)

## ๑. Weekly Meeting

AAR เป็นการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน ด้วยการสรุปทเรียนจากประสบการณ์ที่ผ่านมา เช่น เมื่อจัดการฝึกอบรมผ่านไป ๑ สัปดาห์ ควรมีการ **Weekly Meeting** เพื่อสรุปผลการทำงานเป็นระยะ ๆ หรือเป็นรายสัปดาห์ เช่น

- ผลการฝึกอบรมที่ผ่านมาเป็นอย่างไร
- มีข้อควรปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง
- มีข้อควรระวังอะไรในการทำงานเพื่อไม่ทำผิดซ้ำอีก

รวมทั้งมีการแก้ไขความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้การทำงานดีขึ้นตามลำดับ จนมีสภาพเป็น **Zero Defect** คือ ค่าของความผิดพลาดในการทำงานกลายเป็นศูนย์ หรือ การทำงานไม่มีข้อผิดพลาดเลย เกิดผลงานที่ดี มีคุณภาพตามอุดมคติของ ISO

## ๒. AAR ในการอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ

ขอยกตัวอย่างการทำ AAR จากกรณีศึกษาการอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ ซึ่งได้เขียนไว้ใน เรื่อง การจัดการความรู้แบบบูรณาการ มานำเสนออีกครั้งหนึ่ง กล่าวคือ

หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมในแต่ละวัน จะมีการทำ AAR กับผู้เกี่ยวข้อง ๒ กลุ่ม คือ

- ๒.๑ กลุ่มวิทยากรลูกเสือ (ผู้ให้บริการ)
- ๒.๒ กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ผู้ใช้บริการ/ลูกค้า)

### ๒.๑ กลุ่มวิทยากรลูกเสือ (ผู้ให้บริการ)

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมในแต่ละวัน **ผู้อำนวยการฝึกอบรมของค่ายลูกเสือ** จะทำหน้าที่เป็น **คุณอำนวย** หรือ **Knowledge Facilitator** เรียกประชุมคณะวิทยากรทั้งหมด เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้วิทยากรที่บรรยายในวันนั้น ได้ประเมินผลการทำงานของตนเอง ด้วยการเล่าความรู้สึกที่มีต่อการทำงานในวันนั้นในประเด็นต่าง ๆ เช่น

- มีจุดเด่นอะไรที่ตนเองพึงพอใจ และคิดว่าทำแล้วประสบผลสำเร็จ
- พบปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างจากการทำงาน และได้จัดการแก้ไขอย่างไร
- มีจุดด้อยอะไรในการทำงานที่อยากจะปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น ถ้ามีโอกาสได้ทำงานนี้อีก ในครั้งต่อไป

--- ฯลฯ ---

จากนั้น ก็เปิดโอกาสให้วิทยากรท่านอื่น ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงาน และเป็นผู้สังเกตการสอน ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุจุดประสงค์ตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

### ๒.๓ กลุ่มผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเป็นผู้ใช้บริการ หรือลูกค้า

นอกจากนี้ ในตอนเย็นของแต่ละวัน ยังจัดให้มีการประชุมภายในหมู่ โดยมีนายหมู่ลูกเสือทำหน้าที่เป็น **Knowledge Facilitator** รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในหมู่ว่า มีปัญหาอะไรบ้าง เช่น

- ปริมาณและคุณภาพของอาหารที่จัดเลี้ยงในแต่ละวันเป็นอย่างไร เพียงพอหรือไม่
- ที่พักและห้องน้ำ มีความสะดวกหรือไม่
- ต้องการเรียนรู้อะไรเพิ่มเติมจากหลักสูตรที่กำหนดไว้

---ฯลฯ---

จากนั้น นายหมู่ลูกเสือจะรวบรวมข้อมูลที่ได้จากสมาชิกทุกคนรายงานผลให้วิทยากรประจำหมู่ทราบ เพื่อรายงานต่อให้ผู้อำนวยการฝึกและวิทยากรท่านอื่น ๆ รับทราบในที่ประชุมวิทยากรของแต่ละวัน เพื่อทุกฝ่ายจะช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้อย่างรวดเร็วและทันกับความเดือดร้อนต้องการ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ

ดังสุภาษิตบริหารที่กล่าวว่า ผลลัพธ์ของการบริหารงานที่ดี คือ...

“คนสำราญ - งานสำเร็จ”

“งานเรียบร้อย - คนราบรื่น

### ๓. การทำ AAR หลังการทัศนศึกษาดูงาน

เมื่อองค์กรจัดให้มีการศึกษาดูงานเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เสร็จแล้วสามารถจัดกิจกรรม AAR ให้คณะผู้ศึกษาดูงานแต่ละคน ได้เล่าให้ที่ประชุมฟังว่า

- คาดหวังอะไร จากการมาศึกษาดูงาน
- ได้เรียนรู้อะไรบ้าง จากการศึกษาดูงาน
- จะนำความรู้ที่ได้ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างไร

---ฯลฯ---

การที่สมาชิกแต่ละคนได้พูดแสดงความรู้สึก เป็นการนำความรู้ที่แต่ละคนได้รับมาแลกเปลี่ยนกัน ทำให้ได้ความรู้เพิ่มขึ้นในแง่มุมต่าง ๆ ที่หลากหลาย

**วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๘ : ๑๖๓)** กล่าวว่า สคส. (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม) เคยทำ AAR บนรถบัส ระหว่างการเดินทาง “KMสัญจร” ในวันที่ ๕-๗ กรกฎาคม ๒๕๔๘ โดยทำ AAR ทันที ที่ดูงานที่หนึ่งจบ และเดินทางต่อไปอีกจุดหนึ่ง

ผู้ร่วมเดินทางไปดูงาน ชอบกระบวนการนี้มาก เพราะช่วยให้ได้เห็นในสิ่งที่ตนไม่ได้เห็น ช่วยเติมเต็มประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

ในการจัด “ตลาดนัดความรู้” ของ สคส. จะให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำ AAR ตอนจบทุกครั้ง และในการประชุมวิชาการจัดการความรู้ ครั้งที่ ๑๗ ของ สคส. เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ ก็ได้ทำ AAR ก่อนจบการประชุมเช่นกัน

## ๔. การทำ AAR เพื่อสรุปบทเรียน (Lessons Learned)

ผู้เขียนได้รับหนังสือเวียน เป็นบันทึกข้อความ ลงวันที่ ๒๔ ต.ค. ๕๙ เรื่อง ขอให้ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของหนังสือราชการที่จะเสนอ เป็นลายมือเขียนของท่านสมเชาว์ เกษประทุม ซึ่งเป็นเลขานุการรัฐมนตรี เมื่อครั้ง ศ.ดร.วิจิตร ศรีสะอ้าน ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

ท่านสมเชาว์ เกษประทุม ได้ทำ AAR สรุปบทเรียนเกี่ยวกับการเสนอหนังสือราชการที่จะให้รัฐมนตรีลงนาม จำนวน ๑๐ ข้อ เพื่อเป็นบทเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องได้ระมัดระวัง ไม่ทำงานผิดพลาดอีก ซึ่งผู้เขียนมีความเห็นว่าเป็นตัวอย่างของการทำ KM โดยใช้ AAR อย่างง่าย ๆ จึงขอเสนอ ดังนี้

(ตัวอย่างการทำ AAR เพื่อสรุปบทเรียนที่ได้จากการทำงาน)

## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี (สร.)

ที่ ๒๐๓.๖/

วันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๔๙

เรื่อง ขอให้ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของหนังสือที่จะเสนอ

เรียน พวกเราชาว สร. ทุกท่าน

ผมมานั่งทำงานกับพวกเราได้ประมาณ ๑๐ วันแล้ว พบว่า หน่วยงานต่าง ๆ เสนอหนังสือมายัง สร. เพื่อให้ท่านรัฐมนตรีลงนามยังมีข้อบกพร่อง ซึ่งไม่ควรจะบกพร่องอยู่หลายประการ ที่อยากให้พวกเราที่เป็นเจ้าของเรื่องแต่ละคน ช่วยกันกรองแก้ไขก่อนที่จะผ่านมาถึงผม ดังนี้

๑. ไม่แนบกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือแนวปฏิบัติที่อ้างถึง หรือเป็นที่มา ที่จะต้องเสนอให้ท่านรัฐมนตรีลงนามตามนั้น

๒. มักพิมพ์แยกคำ เช่น พิมพ์ พ.ศ. ไว้บรรทัดหนึ่ง และพิมพ์ ๒๕๔๙ ไว้คนละบรรทัด

๓. เจ้าหน้าที่เจ้าของเรื่อง ไม่ลงนามตรวจสอบสำเนาเอกสาร

๔. พิมพ์พระราชบัญญัติโดยไม่ระบุ พ.ศ. เช่น “พระราชบัญญัติระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ” หรือย่อคำพระราชบัญญัติ เป็น พ.ร.บ” ในหนังสือราชการ

๕. พิมพ์ตัวเลขจำนวนเงิน โดยไม่วงเล็บตัวหนังสือ

๖. พิมพ์ตัวเลขในกฎหมาย ระเบียบ โดยใช้ตัวเลข เช่น “๗ วัน” ที่ถูกต้อง ควรพิมพ์ “เจ็ดวัน”

๗. ใช้ตัวเลขนำหน้าหัวข้อสับสน ควรใช้ตามหลักการเขียนกฎหมาย เช่น ๑. ๑) (ก) หรือ

๑. ๑.๑, ๑.๑.๑ (๑)

๘. ในการเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ มักพิมพ์ตำแหน่งไม่ถูกต้อง

๙. มีการลบด้วยหมึกขาว แก้ว ชีด ฆ่า ในต้นฉบับจริง ทำให้ไม่สวยงาม

๑๐. ใช้ภาษาไทยผิดหลักภาษา เช่น “มอบรางวัลให้กับ” ที่ถูกต้อง คือ ให้แก่ หรือใช้สมาส

สนธิ ผิด

จึงขอฝากให้พวกเราทุกคนช่วยดูแลเรื่องเหล่านี้ด้วย ขอขอบคุณมากครับ

(นายสมเชาว์ เกษประทุม)

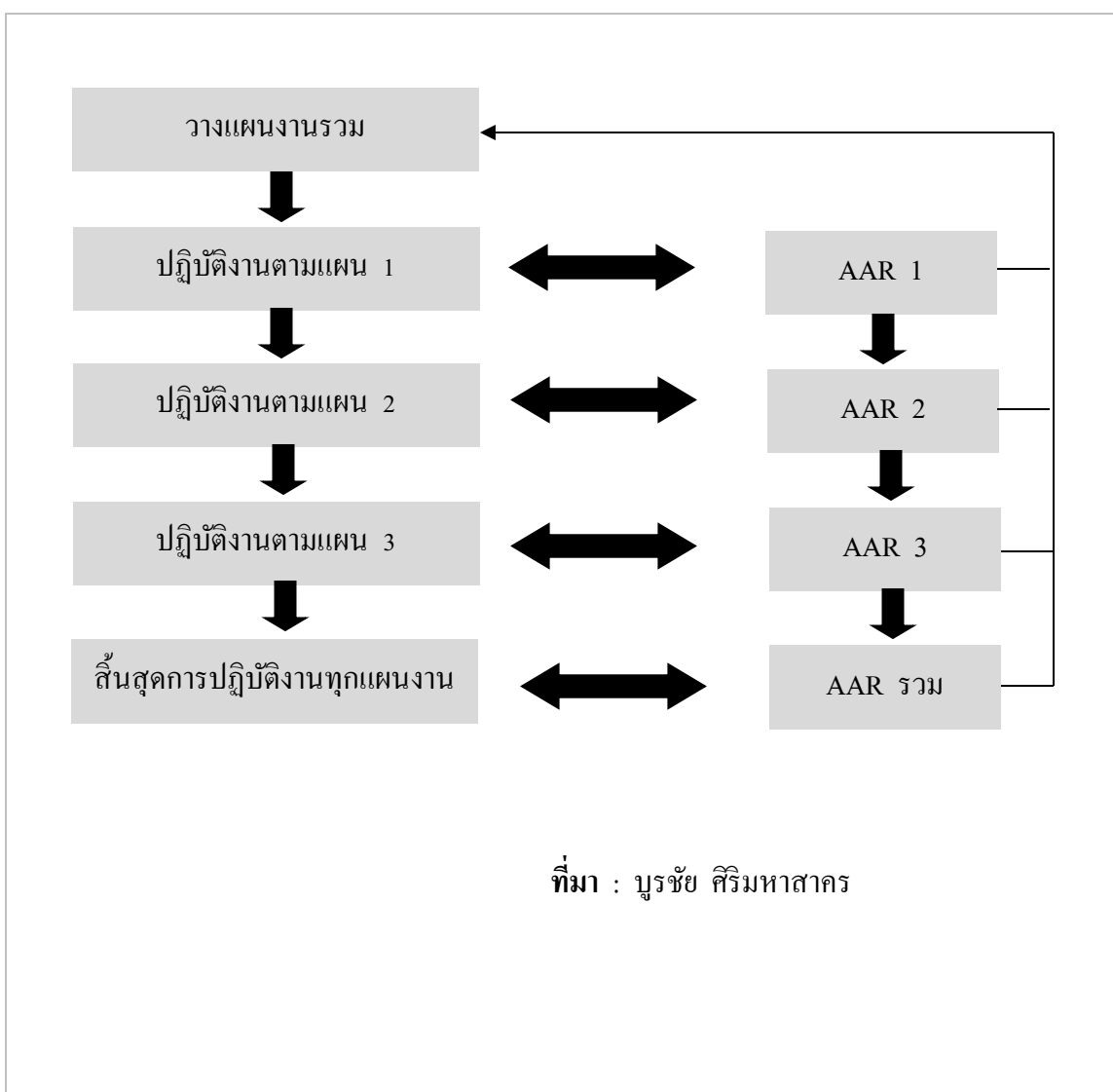
เลขาธิการรัฐมนตรี

## การปฏิบัติงานตามแผน กับ การทำ AAR

การทำ AAR ที่ดีจะต้องแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของการทำงาน หรือต้องทำ AAR ในทุกแผนงานที่กำหนดไว้ จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด

กล่าวคือ เมื่อดำเนินการตามแผนงานที่ ๑ แล้ว ก็ทำ AAR ครั้งที่ ๑ เมื่อดำเนินการตามแผนงานที่ ๒ แล้ว ก็ทำ AAR ครั้งที่ ๒ ควบคู่กันไปเช่นนี้ ในทุกแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อนำผลการปฏิบัติงาน และผลจากการทำ AAR มาใช้เป็นข้อมูลหรือฐานความรู้ เพื่อพัฒนางานที่ทำอยู่ และที่จะทำในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้นตามภาพประกอบ ๑.๑

ภาพประกอบ ๑.๑ การปฏิบัติงานตามแผน กับ การทำ AAR





## คำถามที่ใช้ในการทำ AAR

AAR จะตั้งคำถามหลักที่สำคัญ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงงาน ซึ่งเป็นคำถามง่าย ๆ แต่ได้ประโยชน์ สามารถนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการทำงานได้จริง

### ตัวอย่างคำถามที่ใช้ในการทำ AAR

- มีการวางแผนกันอย่างไร ?
- เมื่อดำเนินการแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้น เป็นไปตามแผนหรือไม่ เพราะเหตุใด ?
- มีอะไรบ้าง ที่ไม่ตรงกับที่วางแผน ?
- มีปัญหาอะไร เกิดขึ้นบ้าง ?
- ควรจะทำอะไร ให้ดีกว่าเดิม ?
- ถ้าให้ทำใหม่ จะทำอะไร จึงเหมาะสม ?

--- ฯลฯ ---

เมื่อได้มีการทำ AAR แล้ว ทำให้สามารถประเมินความรู้ของผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ได้ โดยจะเห็นทั้ง Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge รวมทั้ง ทราบระดับความรู้ว่าเป็นระดับใด ได้แก่ Know-what, Know-how, Know-why หรือ Care-why เป็นต้น

## วิธีการจัดกิจกรรม AAR

วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๘ : ๑๖๓-๑๖๖) ได้กล่าวถึง วิธีการจัดกิจกรรม AAR ซึ่งผู้เขียนได้เรียบเรียง และจัดหมวดหมู่เป็นข้อ ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ดังนี้

### ๑. ต้องจัดสถานที่และบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดในเชิงบวก

ในการทำ AAR ก็เช่นเดียวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกระบวนการจัดการความรู้โดยทั่วไป จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เท่าเทียม ชื่นชม ยินดี หรือบรรยากาศที่คิดเชิงบวก

ดังนั้น การจัดเก้าอี้ในห้องประชุม ควรจัดเป็นวงกลมหรือรูปตัวยู และไม่ต้องมีโต๊ะ เพื่อให้เกิดความรู้สึกใกล้ชิดกัน และเป็นบรรยากาศสบาย ๆ ไม่เป็นห้องเรียน

### ๒. ต้องสร้างบรรยากาศแห่งความเท่าเทียมกัน

ต้องมี “คุณอำนวย” (Facilitator) ของกระบวนการ บอกให้ทุกคน “ถอดหมวก” คือ ถอดตำแหน่ง ยศศักดิ์ ความอาวุโสออกไป เพื่อให้เกิดบรรยากาศและความรู้สึกเท่าเทียมและเป็นอิสระในที่ประชุม บอกให้ทุกคนพูดออกมาจากใจ พูดอย่างอิสระ ไม่มีถูก-ผิด พูดออกมาจากการตีความของตนเอง

### ๓. ต้องรู้จักเชื่อมโยงความรู้ที่หลากหลายเข้าด้วยกัน

ขอให้ทุกคนตระหนักว่า เรากำลังทำความเข้าใจเรื่องที่ซับซ้อนมาก มีองค์ประกอบหรือความรู้เล็ก ๆ มาเกี่ยวข้องเป็นร้อยเป็นพันประเด็น ไม่มีทางที่จะเข้าใจหมดได้ หากมีคนมาชี้ประเด็นที่คนอื่นไม่เคยคิดเห็น หรือเป็นประเด็นเชิงเส้นผมบังภูเขา ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ หรือการปฏิบัติในภายหน้าอย่างยิ่ง

#### ๔. ต้องเน้นมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย

การทำ AAR จะประสบความสำเร็จสูงมาก หากผู้เข้าร่วมพูดออกมาจากมุมมองที่ต่างกันอย่างเต็มที่ คือ เราต้องการเรียนรู้ร่วมกันจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย ยิ่งแตกต่างหลากหลายเท่าไรยิ่งดี

#### ๕. ต้องตั้งใจฟังแบบ Deep Listening เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น

ในระหว่างที่คนอื่นพูด ขอให้คนที่เหลือ ฟังอย่างตั้งใจ คือ ฝึกปฏิบัติ Deep Listening ไปด้วย ให้แต่ละคนพูดสั้น ๆ คนละ ๑ - ๒ นาที โดยตอบคำถามต่อไปนี้ (ให้อิสระที่จะตอบเพียงบางข้อก็ได้ หรือจะเพิ่มข้ออื่นขึ้นมาก็ได้)

๕.๑ เป้าหมายของการมาร่วมประชุมครั้งนี้ (ของตนหรือของการจัดประชุม เลือกตามความเหมาะสม) คืออะไร

๕.๒ เป้าหมายส่วนใด ที่บรรลุผลมากเกินคาด เพราะอะไร

๕.๓ เป้าหมายส่วนใด ที่บรรลุผลน้อย หรือไม่บรรลุผล เพราะเหตุใด

๕.๔ สิ่งที่ได้เรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ที่สุด คือ อะไร

๕.๕ จะกลับไปทำอะไร

๕.๖ ถ้าจะมีการจัดประชุมเช่นนี้อีก มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงส่วนใดบ้าง

#### ๖. ต้องจัดบันทึกขุมความรู้ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปใช้งาน

ควรมี “คุณลิขิต” ทำหน้าที่จัดบันทึก “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) ที่เกิดขึ้นสำหรับเอาไว้ใช้งานต่อ และส่งให้ผู้ร่วมทำ AAR ทุกคนในภายหลัง

#### ๗. ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

##### ๗.๑ AAR ทำให้ตระหนักในคุณค่าของความคิดเห็นที่ต่างต่างกัน

คนที่เคยผ่านกิจกรรม AAR ทุกคน พูดเป็นเสียงเดียวกันว่า กิจกรรมนี้ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ในกิจกรรมที่ทำร่วมกันเพิ่มขึ้นมาก และที่สำคัญเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมตระหนักในคุณค่าของความคิดเห็นที่ต่างต่างกัน เห็นพลังของความแตกต่างหลากหลายจากประสบการณ์ตรง

##### ๗.๒ AAR กับ การจัดการความรู้แบบมีชีวิต

นอกจากนั้น ประสบการณ์นี้ จะทำให้แต่ละคนเกิดความมั่นใจในตัวเอง เห็นคุณค่าของตนเอง การมีเจตคติเช่นนี้สำคัญมากต่อการดำเนินการจัดการความรู้แบบ “มีชีวิต”

ที่จริงการสร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เคารพ รับฟัง และให้ข้อคิดเห็นออกมาจากใจ ในทำนองที่ใช้ในกระบวนการ AAR เป็นเรื่องที่ควรใช้ในทุกกิจกรรม “ตัวปลา” หรือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวจัดการความรู้

##### ๗.๓ AAR กับ CQI (Continuous Quality Improvement)

โปรดสังเกตว่า หากใช้ AAR เป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาคุณภาพงาน AAR ก็จะเป็นเครื่องมือของ CQI (Continuous Quality Improvement) นั่นเอง กิจกรรม CQI กับ กิจกรรมจัดการความรู้ก็จะผสมผสานเป็นเนื้อเดียวกัน

๗.๔ AAR กับ องค์กรแห่งการเรียนรู้นอกจากนี้ หากมองจากมุมมองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) AAR เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับ และเห็นคุณค่าของวิถีคิด (Mental Model) หรือ กระบวนทัศน์ (Paradigm) ที่แตกต่างหลากหลาย

### ๗.๕ การประยุกต์ใช้ AAR ให้ได้ผลดี

การใช้ AAR ในการปฏิบัติงานจริง ๆ ควรใช้แบบประยุกต์ให้เหมาะสมต่อบรรยากาศการทำงานในขณะนั้น และตามวัฒนธรรมองค์กร การตั้งคำถามในกิจกรรม AAR อาจดัดแปลงไปจาก ๖ คำถามข้างต้นก็ได้

จุดสำคัญ คือ การใช้ AAR เป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์แนวราบ สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ให้คุณค่าความแตกต่างหลากหลายของความคิดเห็น ภายใต้เป้าหมาย หรือ “หัวปลา” เดียวกัน ให้คนในองค์กรสามารถทำงานภายใต้ความคิดความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายได้อย่างมีพลังเสริม (Synergy) ซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกันที่ “หัวปลา” (เป้าหมายหลัก) ขององค์กร

---

### บรรณานุกรม

บุรชัย ศิริมหาสาร. **สรรพวิธีจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : แสงดาว, ๒๕๕๒.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, ๒๕๔๗.

ภราดร จินดาวงศ์. **การจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : ซีดับบลิวซี พรินติ้ง, ๒๕๔๙.

วิจารณ์ พานิช. **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, ๒๕๔๘.