LO : ที่.....ใฝ่หา

น.ท.ผศ.วันทวี ปาลโมกข์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฝ่ายศึกษา โรงเรียนนายเรือ

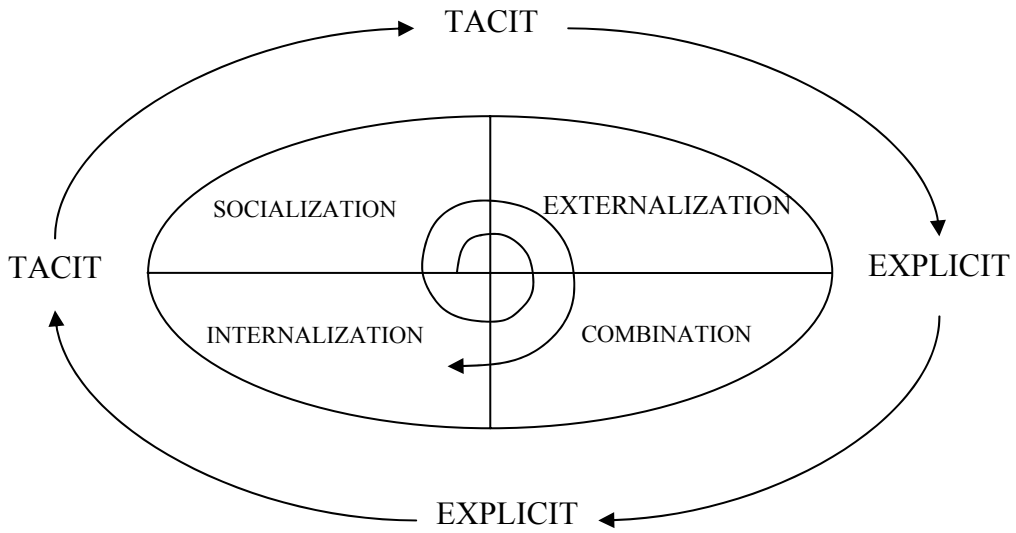
บทนำ

บทความบทนี้ผู้เขียนมีความตั้งใจนำเสนอแนวคิดในเรื่องขององค์การเอื้อการเรียนรู้ (LEARNING ORGANIZATION : LO) ซึ่งมีเนื้อหาต่อเนื่องจากบทความเรื่อง KNOWLEDGE MANAGEMENT : KM ที่ได้นำลงในวารสารโรงเรียนนายเรือ ฉบับเดือนกรกฎาคม ๒๕๔๗ โดยจะกล่าวถึงกระบวนการที่สำคัญในการที่จะนำพาองค์การเข้าสู่การเป็น องค์การเอื้อการเรียนรู้ (LEARNING ORGANIZATION : LO) ซึ่งจะนำเสนอใน ๕ ประเด็นหลักเพื่อความต่อเนื่องกับ KNOWLEDGE MANAGEMENT : KM ดังนี้

๑. ความเดิมของ KNOWLEDGE MANAGEMENT ที่ต้องขยาย
๒. LEARNING ORGANIZATION : LO คืออะไร
๓. คุณลักษณะอย่างไรขององค์การจึงจะถือว่าเป็น LEARNING ORGANIZATION : LO
๔. ทำอย่างไรจึงเกิด LEARNING ORGANIZATION : LO ในองค์การ
๕. LEARNING ORGANIZATION มีบทบาทอย่างไรต่อความก้าวหน้าขององค์การอย่างยั่งยืน

ความเดิมของ KNOWLEDGE MANAGEMENT ที่ต้องขยาย

การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนา เช่นเดียวกับสรรพสิ่งทั้งหลาย แต่การพัฒนาการเรียนรู้เป็นการพัฒนาโดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติงาน ในลักษณะของกระบวนการหมุนเกลียวความรู้ (KNOWLEDGE SPIRAL หรือ SECI MODEL) ซึ่งคิดค้นโดย IKUJIRO NONAKA กับ TAKEUCHI ดังแสดงใน FLOW CHART



KNOWLEDGE SPIRAL

ก่อนจะกล่าวในรายละเอียดของ FLOW CHART ขออนุญาตอธิบายคำศัพท์ใน FLOW CHART ที่จำเป็น ๒ คำ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

๑. TACIT KNOWLEDGE หมายถึง “ความรู้ในคน” ที่เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ ทักษะหรือความถนัดของแต่ละคนซึ่งถ่ายทอดหรือสื่อออกมาในรูปของลายลักษณ์อักษรได้ยาก เช่น ค่านิยม ความถนัด ความชำนาญ แต่ก็สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

๒. EXPLICIT KNOWLEDGE หมายถึง ความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนถ่ายโอนออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ง่าย เช่น ในรูปของตำรา เอกสาร คู่มือ บทความ ฯลฯ ซึ่งทำให้ผู้คนที่สนใจเข้าถึงได้ง่าย

จาก FLOW CHART ของ KNOWLEDGE SPIRAL จะเห็นว่าการปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ ๔ รูปแบบ คือ

๑. SOCIALIZATION : เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันและสร้าง TACIT KNOWLEDGE จาก TACIT KNOWLEDCGE ของผู้ร่วมงานหรือผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่ เช่น น.ท.สมชาย ใจดี ได้เรียนรู้เทคนิคการสอนใหม่ ๆ จาก น.ท.หญิง สมทรง สง่างาม ที่ประสบความสำเร็จในการสอน โดยการพูดคุยมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกัน น.ท.สมชาย ใจดี ก็จะได้รับความรู้จาก น.ท.หญิง สมทรง สง่างาม มาเป็นความรู้ของตนเพื่อใช้ในการสอน

๒. EXTERNALIZATION : เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงความรู้ จาก TACIT KNOWLECGE เป็น EXPLICIT KNOWLEDGE เช่น น.ท.สมชาย ใจดี ซึ่ง หลังจากได้เรียนรู้เทคนิคการสอนใหม่ ๆ แล้ว ก็ได้นำความรู้นั้นมาเขียนเป็นเอกสารหรือลง WEBSITE หรือลงวารสารต่าง ๆ เผยแพร่ให้ผู้สนใจได้รับรู้ ดังนี้เป็นต้น

๓. COMBINATION: เป็นการแปลงความรู้ EXPLICIT KNOWLEDGE จาก EXPLICIT KNOWLEDGE ที่ได้เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภท EXPLICIT KNOWLEDGE ใหม่ ๆ เช่น น.ท.สมชาย ใจดี ซึ่งต่อมาได้ไปศึกษาเทคนิคการสอนเพิ่มเติมจากปรมาจารย์ (GURU) ต่าง ๆ แล้วสรุปเผยแพร่เป็นเทคนิคการสอนแบบใหม่ ซึ่งเกิดจากการบูรณาการความรู้จากแหล่งต่าง ๆ กับความรู้ของตน

๔. INTERNALIZATION: เป็นการแปลงความรู้จาก EXPLICIT KNOWLEDGE กลับมาสู่ TACIT KNOWLEDGE ซึ่งมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่ได้เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น ครูอาจารย์ท่านอื่น ๆ ได้ศึกษาเทคนิคการสอนจากตำราหรือสื่อต่าง ๆ ซึ่งอาจรวมถึงเอกสารหรือจาก WEBSITE ที่ น.ท.สมชายฯ เขียนขึ้นก็ได้ แล้วนำไปปรับหรือประยุกต์ใช้ในการสอน จนทำให้เกิดทักษะในเรื่องของเทคนิคการสอน ทักษะที่เกิดขึ้นในลักษณะเช่นนี้เป็น TACIT KNOWLEDGE ของครูอาจารย์ท่านนั้น ๆ และเมื่อครูอาจารย์นำ TACIT KNOWLEDGE ของตนเองไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น ก็จะเกิดเป็นกระบวนการที่เรียกว่า SOCIALIZATION ซึ่งเป็นการแปลง TACIT KNOWLEDGE จากครูอาจารย์ท่านนั้น ๆ ไปเป็น TACIT KNOWLEDGE ของคนอื่น ๆ ต่อไปเป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุดนี่คือเกลียวความรู้หรือที่เรียกว่า KNOWLEDGE SPIRAL

LEARNING ORGANIZATION : LO คืออะไร

มีผู้ได้รับสมญานามว่า ปรมาจารย์ (GURU) หรือผู้รู้ได้ให้ความหมายของคำว่าองค์การเอื้อการเรียนรู้ (LEARNING ORGANIZATION) ไว้หลายท่าน ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องกล่าวถึงเป็นบางส่วนดังนี้

Dr.PETER M.SENGE (1994 :125) อ้างใน อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2548 : 42)

องค์การเอื้อการเรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดที่ได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ (LEARNING HOW TO LEARN) ไปด้วยกันทั้งองค์การ

DIXON (1994 :136)

ได้สรุปความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้ว่าการมีความรู้ที่เพิ่มขึ้น จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะ ความรู้ที่บุคคลมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดี ที่ถูกต้อง เชื่อถือได้มากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดขององค์การเอื้อการเรียนรู้

ยังให้ความสำคัญของระบบเปิดที่องค์การมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม องค์การต้องปรับเปลี่ยน เพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันต่าง ๆ ให้ได้ องค์การในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม และยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อ ความเข้าใจความเห็นร่วมกันที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบและขยายความคิด เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่าและปรัชญา ที่แต่ละองค์การยึดถือ

วิจารณ์ พานิช สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

องค์การเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (DYNAMICS) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (INNOVATION) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ (CORPERATE CULTURE) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

จากความหมายหรือคำอธิบายของท่านปรมาจารย์ (GURU) เกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ สามารถสรุปในทัศนะของผู้เขียนได้ว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้นั้นจะมีบรรยากาศหรือสภาพที่มุ่งพยายามในการกระตุ้นหรือจูงใจให้สมาชิกในองค์การทุกคนกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพแห่งตน และองค์การในการที่จะปฏิบัติภารกิจขององค์การให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยอาศัยกระบวนการทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีความเข้าใจในระบบและพร้อมที่จะประสานในทุก ๆ ด้าน เพื่อความได้เปรียบในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

คุณลักษณะอย่างไรขององค์การจึงจะถือได้ว่าเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ (LEARNING ORGANIZATION)

องค์การเอื้อการเรียนรู้ (**LEARNING ORGANIZATION**) เป็นองค์การที่มีคุณลักษณะแตกต่างไปจากองค์การทั่ว ๆ ไป มีการเรียกขานแตกต่างกันบ้าง เช่น องค์กรเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การเอื้อการเรียนรู้ หรือองค์กรอัจฉริยะ จะเรียกอย่างไรก็ไม่ว่ากันเพราะมีคำว่า **LEARNING ORGANIZATION** กำกับอยู่แล้ว ปัญหาเรื่องการเรียกขานก็น่าจะหมดไป จากการที่ผู้เขียนสนใจและได้อ่านตำราบ้าง บทความบ้าง หรือแม้แต่เอกสารต่าง ๆ ในเรื่องขององค์การเอื้อการเรียนรู้ (**LEARNING ORGANIZATION**) ปรากฏว่ามีการอ้างอิงแนวคิดของปรมาจารย์ (GURU) ที่สำคัญอยู่ ๓ ท่าน คือ Dr.PETER M.SENGE, Dr.MICHAEL J.MARQUARDT และ Dr.DAVID A. GAVIN เกี่ยวกับลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง ซึ่งจะนำเสนอเฉพาะกรอบแนวคิดของ Dr.PETER M.SENGE พอสังเขปดังนี้

PETER SENGE (1990 :P.139-269) อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544:35) องค์การเอื้อการเรียนรู้ประกอบด้วยวินัย ๕ ประการ คือ

วินัยที่ ๑ ความรอบรู้แห่งตน (PERSONAL MASTERY)

การเรียนรู้ของแต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับองค์การเอื้อการเรียนรู้ การที่บุคคลจะมี PERSONAL MASTERY นั้น บุคคลจะต้องฝึกตนเองให้เป็นคนที่เรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงของตน กล่าวคือมี VISION ส่วนบุคคลนั้นเองเพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างผลงานจากกระบวนการเรียนรู้ เมื่อสมาชิกในองค์การมีกรอบ PERSONAL MASTERY ทุกคนก็จะกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง มุ่งสู่เป้าหมายเพื่อความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนของสมาชิกขององค์การต่อไป

วินัยที่ ๒ แบบแผนความคิดอ่านหรือแบบจำลองความคิด (MENTAL MODELS)

การที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวมทำให้สามารถสังเกต คิดอ่านแยกแยะอย่างมีเหตุผลผ่านกระบวนการวางแผนอย่างรอบคอบ ใคร่ครวญ เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อในเรื่องใดมีเหตุผลต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของตน เพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ การที่จะทำให้บุคคลมีแบบแผนความคิดความอ่าน หรือมองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์การจะต้องสนับสนุนให้คนในองค์การใฝ่รู้ตลอดเวลาเพื่อนำความรู้มายกระดับให้เกิดเป็นภูมิปัญญา สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานต่อไป

วินัยที่ ๓ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (SHARED VISION OR BUILD SHARED VISION)

การทำให้บุคคลภายในองค์การทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ หรือภาพอนาคตขององค์การ จะทำให้ทุกคนทุ่มเทแรงกายแรงใจในการที่จะกระทำทุกอย่างเพื่อให้องค์การไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นและในขณะเดียวกันก็จะสะท้อนให้เห็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้ปรากฏอีกด้วย เมื่อทุกคนในองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันก็จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นมีคุณค่าแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกกล่าวคือ การมีคุณค่าแก่บุคคลภายนอก หมายถึง ทำให้บุคคลภายนอกทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์การ เราจะสร้างความเป็นเลิศด้านใด เมื่อใด ส่วนคุณค่าภายในนั้น หมายถึง วิสัยทัศน์มีส่วนสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธา ยึดมั่น เอกลักษณ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่พนักงาน ต่อทีม ต่อองค์การ ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง กล้าเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่คิดว่าดีกว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่สำคัญอย่างยิ่ง

วินัยที่ ๔ การเรียนรู้ของทีม (TEAM LEARNING)

โดยปกติทีมของผู้บริหารแต่ละคนจะมีระดับ IQ สูงเกิน ๑๒๐ แต่เมื่อมาทำงานร่วมกัน IQ ในระดับกลุ่มจะเหลือสักเท่าไร นี่คือปัญหาการทำงานเป็นทีมของคนไทยไม่ค่อยประสบความสำเร็จ

เราจะทำอย่างไรให้ระดับความสามารถของทีมสูงกว่าความสามารถของรายบุคคลในทีม นี่คือสิ่งที่ท้าทาย Dr. PETER M. SENGE (1990 : 236 – 237) อ้างในวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (๒๕๔๔ : ๔๕) กล่าวไว้ว่าการเรียนรู้ของทีมมี ๓ ลักษณะ คือ

๑. สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายคนช่วยกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด

๒. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่ๆ และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

๓. บทบาทของสมาชิกในทีมที่มีต่อทีมอื่น ๆ เช่น สมาชิกของทีมหนึ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติเช่นนี้จะส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ให้มีพลังมากยิ่งขึ้น แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีมคือการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (DIALOGUE) การอภิปราย (DISCUSSION) เป็นต้น

วินัยที่ ๕ การคิดอย่างเป็นระบบ (SYSTEM THINKING)

เป็นวินัยที่มีความสำคัญยิ่งอีกส่วนหนึ่ง ขอให้ท่านทั้งหลายลองคิดทบทวนดู กระผมเชื่อว่าคงมีหลายท่านที่เห็นสอดคล้องต้องกันว่าในองค์การต่าง ๆ จะมีผู้คน พนักงาน หรือแม้กระทั่งผู้บริหาร จำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถฝึกตนเอง ให้เป็นคนที่คิดอย่างเป็นระบบครบวงจรอย่างเท่าทันกับกาลเวลาในวันข้างหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการบริหารอย่างมากมาย บ้างก็คิดว่าที่ตนปฏิบัติงานอยู่ทุกวันนี้เป็นการแก้ปัญหาและพัฒนางานอยู่แล้ว เนื่องจากการคิดไม่กว้างไกล ทำงานตามเหตุการณ์หรือตามสถานการณ์ ทำให้ขาดการมองภาพรวม ขาดความต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขาเหล่านั้น ทั้งที่จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็นการสั่งสมปมปัญหาให้คนต่อ ๆ มาต้องตามแก้ไข ซึ่งแน่นอนต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายสิบเท่าทีเดียว

SENGE (1990 : 68) อ้างในวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (๒๕๔๔ : ๔๗) ได้ให้ความหมายของคำว่าการคิดอย่างเป็นระบบ (SYSTEM THINKING) ไว้ว่า วินัยในการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นเชิงเหตุ เชิงผลและเห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง มากกว่าที่จะเห็นอย่างฉาบฉวย หรือผิวเผิน

จากคำจำกัดความของ SENGE แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยกลยุทธ์ และไหวพริบในทุกบริบทขององค์การ ในการบริหารงานภายใต้อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลง “ทุนทางปัญญา” ถือเป็นหัวใจที่ผู้บริหารองค์การทุกคนจะต้องมี และจะต้องมีให้มากพอที่จะแข่งขันกับองค์การอื่นที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกันได้อย่างมีศักยภาพ หากผู้บริหารองค์การใดไม่มี คำตอบสุดท้ายสำหรับองค์การนั้น

คือ “ผู้แพ้ตลอดกาล”

ผู้บริหารองค์การจะต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์การอย่างลึกซึ้ง หรืออาจจะพูดได้ว่าผู้บริหารจะต้องเข้าใจอดีต เข้าถึงปัจจุบัน รู้ทันอนาคตแล้วพัฒนาให้ทันเกม เวลาจะวางแผนพัฒนาสิ่งใด ไม่ใช่พัฒนาทีละอย่าง แต่ต้องพัฒนาทั้งระบบ เพราะทุกระบบย่อยมีบทบาทที่เอื้อต่อความสำเร็จของระบบย่อยอื่น ๆ ด้วย และเมื่อระบบย่อยต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายองค์การซึ่งเป็นองค์รวมก็จะพัฒนาสู่วิสัยทัศน์ที่ทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้นอย่างมั่นคงและยั่งยืน

การที่จะพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ (LEARNING ORGANIZATION) ตามกรอบแนวคิดของ Dr. PETER M.SENGE นั้น เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านจากวินัยทั้ง ๕ ตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ไม่ใช่เรื่องที่ง่ายและในขณะเดียวกันก็ไม่ใช่เรื่องยากสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำองค์การที่มีศักยภาพในการที่จะพัฒนาองค์การมุ่งสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ในความเห็นของผู้เขียนเชื่อว่าผู้นำหรือผู้บริหารองค์การทำได้ ภายใต้หลักคิดที่ว่า ต้องเริ่มต้นที่ผู้นำ ดังต่อไปนี้

๑. องค์การจะพัฒนามุ่งสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ไม่ได้เลย หากไม่มีการเริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การระดับสูงจะต้องมีความศรัทธาหรือเชื่อว่ากระบวนการ LO (LEARNING ORGANIZATION) จะเป็นกระบวนการอีกกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้องค์การพัฒนาแบบยั่งยืน ในประเด็นนี้ ผู้เขียนเชื่อว่าศรัทธาคือพลังอันยิ่งใหญ่ ในการที่จะผลักดันในสิ่งที่ศรัทธาให้เกิดขึ้นได้

๒. ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การจะต้องเป็นผู้นำทางความคิด ปลุกกระแส เร่งเร้า ให้สมาชิกในองค์การทุกระดับ มีความรู้ ความเข้าใจและพัฒนาตนเองให้เป็น “บุคคลแห่งการเรียนรู้” เพื่อมองเห็นภาพรวมที่ตรงกันว่า L.O.(LEARNING ORGANIZATION) เป็นองค์การที่มีพลังหรือมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งระดับองค์การและระดับสากล

๓. ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การจะต้องเข้าใจและเห็นความสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ (KM : KNOWLEDGE MANAGEMENT) และดำเนินการจัดการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะกระบวนการจัดการความรู้ (KM) เป็นพื้นฐานที่ขาดไม่ได้เลยสำหรับการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ (LO)

เงื่อนไขดังกล่าวเป็นเงื่อนไขหลักที่ผู้เขียนบทความประมวลขึ้นจากการศึกษาในหลาย ๆ ประเด็นของ LO ซึ่งไม่สามารถกล่าวในรายละเอียดได้มากนักด้วยข้อจำกัดเรื่องเวลากับพื้นที่ในวารสาร คงต้องละไว้ในฐานที่เข้าใจว่าทั้ง ๓ ประการ มีขอบเขตมากกว่าตัวอักษรที่ปรากฏ บทความเรื่องนี้ผู้เขียนได้กำหนดชื่อเรื่องไว้ว่า LO : ที่ .....ใฝ่หา ผู้เขียนไม่ได้เว้นไว้เพื่อให้ท่านผู้อ่านทำนายว่าที่ว่างนั้นควรจะเติมคำอะไรลงไป แต่ผู้เขียนเว้นไว้เพื่อที่จะเชิญชวนท่านผู้อ่านทั้งหลายมาอยู่ ณ ช่องว่างตรงนั้น หากกำลังพลโรงเรียนนายเรือทุกระดับ พร้อมใจบนพื้นฐานของความศรัทธาต่อกระบวนการ KM และ LO แล้วทุกท่านวางดวงใจไว้ ณ ช่องว่างตรงนั้น ผมเชื่อร้อยเปอร์เซ็นต์ว่า โรงเรียนนายเรือ

ซึ่งเป็นสมบัติของชาติที่ทุกคนรักและหวงแหน จะพัฒนาสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบในระยะเวลาอันสั้นและจะมีศักยภาพในการแข่งขันกับสถาบันอื่นอย่างยั่งยืนหรือแม้แต่ระดับสากล

บรรณานุกรม

บุญดี บุญญกิจ และคณะ. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ,** ๒๕๔๘.

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง . **เอกสารการสอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,** ๒๕๔๘.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย . **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้,** ๒๕๔๔.

DIXON , NANCY. **THE ORGANIZATION CYCLE : HOW WE CAN LEARN OLLECTIVELY.** LONDON : MCGRAW HILL, 1994.

MARQUARDT, **M. BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION.** แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์. NEW YORK : MCGRAW – HILL, ๒๕๔๘.