รูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
A Management Model for Rajabhat Universities' Libraries as Learning Organizations

อมรรัตน นาคะโร[1] กุลจิรา รื่นเอม[2] และ สุเทพ เชาวลิต[3]
Amornrat Nakaro[1], Kuljira Reunaim[2] and Suthep Chaovalit[3]

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) สร้างรูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method Research) โดยดำเนินการ 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหาอุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 10 คน กิจกรรมที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 8 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ นำเสนอเป็นรูปแบบการบริหารจัดการ 2) การศึกษาความสำคัญของรูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสอบถามระดับความคิดเห็นจากผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ จำนวน 200 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน ประกอบด้วย 1.1) ด้านความรอบรู้และเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) พบว่า บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ทำให้มีความรู้ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพในระดับหนึ่ง ผู้บริหารมีนโยบายให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความสามารถตามสมรรถนะของตำแหน่ง 1.2) ด้านรูปแบบความคิด (mental models) พบว่า บุคลากรมีรูปแบบการคิดตามกรอบวิชาชีพของตนเอง มีความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ และจะปรับเปลี่ยนความคิด ทัศนคติ และความเชื่อด้วยข้อมูลใหม่ ๆ 1.3) ชัดเจน โดยมุ่งเน้นกระบวนการตามวงจรคุณภาพ PDCAด้านวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) พบว่า บุคลากรทุกฝ่ายกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และผู้บริหารห้องสมุดถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ของห้องสมุด 1.4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (team learning)พบว่า ห้องสมุดให้ความสำคัญกับการ

[1] นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
[2] อาจารย์ ดร. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
[3] รองศาสตราจารย์ ดร. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

เรียนรู้เป็นทีม โดยมีลักษณะการเรียนรู้งานแบบข้ามสายงาน และเรียนรู้การทำงานแบบโครงการ 1.5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) พบว่า บุคลากรสามารถมองภาพรวมของการทำงานทั้งหมดได้อย่างเป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในส่วนงานต่างๆ ได้มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานไว้อย่าง

2. ปัญหา อุปสรรคในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าบุคลากรบางส่วนมีความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพที่เรียนมาเพียงอย่างเดียว แต่ขาดความรู้ความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน มีคุณวุฒิไม่ตรงกับตำแหน่งงาน ทำให้ไม่มั่นใจในความรู้และความสามารถของตนเอง บุคลากรส่วนใหญ่เป็นศิษย์เก่า มีความคุ้นเคยกับการทำงานแบบเดิม ๆ และทำงานตามคำสั่ง บุคลากรมีภาระงานมากทำให้การจัดสรรเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้ไม่เต็มที่ และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบตั้งรับ และทำตามคำสั่งเป็นหลักจึงก่อให้เกิดการเรียนรู้และคิดสิ่งใหม่ ๆ ได้ยาก ส่วนปัจจัยสนับสนุนในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 2.1) ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ และเข้าใจงานโดยภาพรวมของห้องสมุด รวมทั้งบริบทวิชาชีพด้านสารสนเทศ 2.2) ด้านผู้บริหารห้องสมุด พบว่า ต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและปรับวิสัยทัศน์ของห้องสมุด 2.3) ด้านห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านการคิดอย่างเป็นระบบ คิดเชิงกลยุทธ์ คิดเชิงรุก และคิดนอกกรอบ ต้องมีนโยบายชัดเจนในการในการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้แบบข้ามสายงาน ข้ามหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ซึ่งกัน สร้างเวทีในการแสดงความสามารถอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้ใช้กระบวนการเชิงคุณภาพ PDCA ในการทำงาน ต้องสร้างเครือข่ายการทำงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก ต้องกำหนดให้มีการประเมินผลงานอย่างเข้มข้น เอาจริงเอาจัง

3. รูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นำเสนอในรูปของ RLib LO Model ประกอบด้วยแนวทางการบริหารจัดการ 8 ด้าน ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการ คือ นโยบายและแผนงาน (policies and plans) วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) การประเมินคุณภาพ (quality assessment) ความรอบรู้และเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) รูปแบบความคิด (mental models) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และการทำงานแบบเครือข่าย (networking)

คำสำคัญ : องค์การแห่งการเรียนรู้, ห้องสมุดมหาวิทยาลัย, การบริหารจัดการห้องสมุด

ABSTRACT

The purposes of this study were to investigate current characteristics of Rajabhat Universities' libraries as learning organizations, to identify problems, barriers, and factors supporting Rajabhat Universities' libraries as learning organizations, and to develop a management model for Rajabhat Universities' libraries as learning organizations by using a mixed method research methodology to conduct two activities as follows : Activity 1: In-depth interviews of ten Rajabhat Universities' library administrators were used in identifying current problems, barriers, and factors supporting Rajabhat Universities' libraries as learning organizations. Activity 2: There were two steps in developing a management model for Rajabhat Universities' libraries as learning

organizations. First, in-depth interviews of eight experts on higher education institute libraries were used to develop a management model for Rajabhat Universities' libraries as learning organizations. The data obtained were analyzed and synthesized to create the management model. Second, the significance of the management model for Rajabhat Universities' libraries as learning organizations was explored by asking for the opinions of 200 Rajabhat Universities' library administrators. The data were analyzed using means and standard deviations.

The results of the study showed the following:

1. It was found that the current characteristics of Rajabhat Universities' libraries as learning organizations concerning personal mastery were that personnel were continually enthusiastic to learn and somewhat knowledgeable. The administrators had policies for the personnel to constantly improve their job competency. Regarding mental models, it was found that the personnel had mental models of their own professional frameworks, were ready for knowledge sharing with other organizations, and adapting thoughts, views, and beliefs when receiving new information. On the topic of shared vision, the results revealed that personnel from all departments jointly formed the shared vision. The library administrators transferred the vision to the personnel, so they could use it as a guide to formulate a strategic plan and a library action plan. Concerning team learning, it was found that the libraries focused on team learning as they learned a cross-functional task and project work. Relating to systems thinking, it was found that the personnel were able to systematically see an overview of all the functions and their connection. Clear operating procedures were identified using the PDCA cycle.

2. The problems found in the characteristics of Rajabhat Universities' libraries as learning organizations were that the personnel had one vocational competency. They were not confident of their knowledge and ability. Some personnel had qualifications that did not match the job so they were concerned about being a burden to others. Most of the personnel were alumni who were used to a traditional style of working and worked by waiting for orders. The personnel had significant workloads; as a result, they could not allocate their time to completely participate in knowledge sharing. Some were not enthusiastic and did not like giving opinions. Personnel had a reactive style of working and worked by waiting for orders to follow; learning and new ways of thinking were hardly fostered.

3. Factors supporting Rajabhat Universities' libraries as learning organizations were personnel who were knowledgeable, capable, and who understood the overall picture of a library's functions and information professionals, library administrators who focused on personnel development by promoting such development, providing platforms for the personnel to continually and consistently display their abilities, and determinedly and intensively establishing job evaluations. The administrators, by gathering opinions from everyone involved, must encourage personnel to think and plan for work and encouraging personnel to think outside the

traditional framework. The administrators had to set a clear goal, communicate the goal with all parties, and involve them in thinking about and adapting the shared vision. The administrators had to create a friendly atmosphere between administrators and staff members. Libraries should have a clear policy of learning and working as a team. Experience and knowledge exchanging should be arranged. Networking inside and outside the organization had to be created. Cross-functional task learning within and outside the universities should be supported. Libraries should provide the activities that promote systems thinking for the personnel. The PDCA cycle should be adopted and encouraged to be used in working.

4. A management model for Rajabhat Universities' libraries as learning organizations was presented as a RLib LO Model consisting of eight management aspects – listed by the order of its priority of management: policies and plans, shared vision, quality assessment, personal mastery, mental models, systems thinking, team learning, and networking.

Keywords : Learning organization, Universities' libraries, Management of libraries

บทนำ

โลกยุคปัจจุบันเป็นโลกของสังคมแห่งความรู้ ที่ความรู้และปัญญาของมนุษย์ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขันบุคคลที่มีความรู้จึงเป็นบุคคลที่มีคุณค่าขององค์การความรู้และความไม่รู้จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุกๆด้านองค์การต่างๆ ก็ต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การ (Duke, 2004 : 18, 123)

หน่วยงานบริการสาธารณะหรือที่เรียกว่าหน่วยงานราชการ เป็นองค์การลักษณะหนึ่งที่จะต้องปรับตัว เปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ และเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ มิฉะนั้นจะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก (วิจารณ์ พานิช, 2555) ดังนั้นเพื่อให้หน่วยราชการสามารถบริหารจัดการองค์การให้เป็นไปตามทิศทางและกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รัฐบาลจึงได้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้น โดยกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการไว้ในมาตรา 11 ว่า "ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์"

ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์การในการนำพาองค์การให้เป็นองค์การคุณภาพที่มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ และสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง นั่นหมายถึงผู้บริหารต้องบริหารจัดการองค์การให้เป็นองค์การสมัยใหม่ ซึ่งหนึ่งในรูปแบบของลักษณะองค์การสมัยใหม่ คือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (สุเทพ เชาวลิต, 2552 : 278)

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์การก้าวไปสู่

ความสำเร็จ เป็นการพัฒนาองค์การให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, 2540 : 3) และเป็นองค์การที่เอื้อการเรียนรู้ ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย เป็นที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Senge, 1990 : 139) และเป็นที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Marquardt and Reynolds, 1994) นอกจากนี้ยังเป็นองค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ (Gavin, 1993 : 78)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย ดำเนินภารกิจภายใต้นโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่สำคัญ คือ การเป็นสถาบัน อุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 อีกทั้งยังต้องปฏิบัติภารกิจให้เป็นไปตามมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544

จากภารกิจและความจำเป็นดังกล่าวจะเห็นได้ว่าบุคลากรของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูงดังที่ ศ.ดร.สุรพล นิติไกรพจน์ กล่าวไว้ว่า “ห้องสมุดควรมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความเข้าใจทิศทางในอนาคตของการบริหารงานอุดมศึกษาและการบริหารงานของห้องสมุด” เพื่อการพัฒนาองค์กรหรือสถาบันทางการศึกษาไปสู่ความสำเร็จจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความรู้และศาสตร์ในหลากหลายสาขาวิชาเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับองค์กรแต่ละแห่ง (วนิดา วารีเศวตสุวรรณ, 2550 : 30-31 ; สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553 : 13) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงมีความจำเป็นที่ตัวบุคลากรของห้องสมุดเองจะต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และห้องสมุดเองก็ต้องพัฒนาหรือยกระดับให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยบริหารจัดการห้องสมุดให้เป็นไปตามแนวของการบริหารห้องสมุดยุคใหม่ที่ต้องบริหารจัดการโดยการสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2550 : 124)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ ทั้งที่เป็นแหล่งภูมิปัญญาของมนุษยชาติ เป็นสมองของมหาวิทยาลัย และการเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน และเห็นว่าการบริหารจัดการให้งานห้องสมุดไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและมาตรฐานที่วางไว้ได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาห้องสมุดให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเพื่อหารูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method Research) คือ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพและวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยดำเนินการ 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 10 คน จากกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่ม ๆ ละ 2 คน โดยพิจารณาจากห้องสมุดที่มีเป้าหมายและกำลังดำเนินการพัฒนาห้องสมุดสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เครื่องมือที่ใช้ คือ แนวการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยแนวคำถาม จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ การบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏตามมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2544 มีลักษณะเป็นอย่างไร สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบวินัย 5 ประการของเซ็งเก้ มีลักษณะเป็นอย่างไร ปัญหา อุปสรรคในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอะไรบ้าง และปัจจัยสนับสนุนในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอะไรบ้าง แล้วนำข้อมูลมาสังเคราะห์เนื้อหา และจัดกลุ่มตามประเด็นที่กำหนด กิจกรรมที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - dept Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการและองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แนวการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยแนวคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ นำเสนอเป็นรูปแบบการบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นจากผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบงานห้องสมุด หัวหน้างาน และหัวหน้าสำนักงาน จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารห้องสมุดต่อรูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ด้าน คือ ด้านความรอบรู้และเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านรูปแบบความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการทำงานแบบเครือข่าย ด้านการประเมินคุณภาพ ด้านนโยบายและแผนงาน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดอันดับความสำคัญในการบริหารจัดการ

ผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันเป็นดังนี้

1.1) ด้านความรอบรู้และเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) พบว่า บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ และมีความรู้ ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพในระดับหนึ่ง ผู้บริหารมีนโยบายให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความสามารถตามสมรรถนะของตำแหน่ง

1.2) ด้านรูปแบบความคิด (mental models) พบว่า บุคลากรมีรูปแบบการคิดตามกรอบวิชาชีพของตนเอง มีความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ และจะปรับเปลี่ยนความคิด ทัศนคติ และความเชื่อด้วยข้อมูลใหม่ ๆ

1.3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) พบว่า บุคลากรทุกฝ่ายกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และผู้บริหารห้องสมุดถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของห้องสมุด

1.4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) พบว่า ห้องสมุดให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เป็นทีม โดยมีลักษณะการเรียนรู้งานแบบข้ามสายงาน และเรียนรู้การทำงานแบบโครงการ

1.5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) พบว่า บุคลากรสามารถมองภาพรวมของการทำงานทั้งหมดได้อย่างเป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในส่วนงานต่าง ๆ ได้มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นกระบวนการตามวงจรคุณภาพ PDCA

2. ปัญหา อุปสรรคในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า

2.1) บุคลากรบางส่วนมีความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพที่เรียนมาเพียงอย่างเดียว แต่ขาดความรู้ความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน

2.2) บุคลากรไม่มั่นใจในความรู้และความสามารถของตนเองเนื่องจากมีคุณวุฒิไม่ตรงกับตำแหน่งงาน

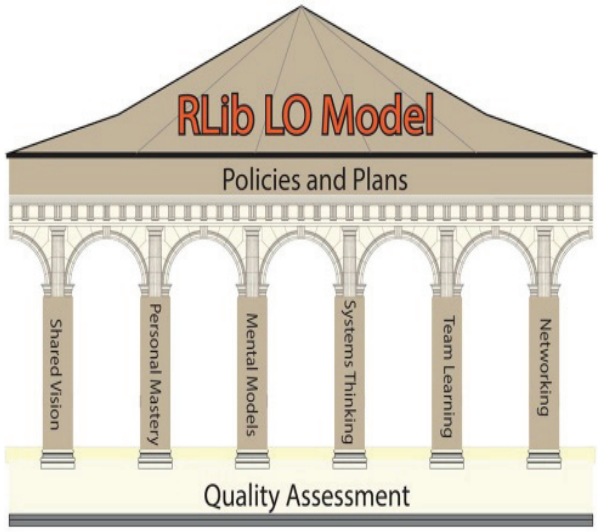
2.3) บุคลากรส่วนใหญ่เป็นศิษย์เก่า มีความคุ้นเคยกับการทำงานแบบเดิม และทำงานตามคำสั่ง

2.4) บุคลากรมีภาระงานมากทำให้การจัดสรรเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้ไม่เต็มที่

2.5) ลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบตั้งรับและทำตามคำสั่งเป็นหลัก จึงก่อให้เกิดการเรียนรู้ และคิดสิ่งใหม่ๆ ได้ยาก ส่วนปัจจัยสนับสนุนในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ และเข้าใจงานโดยภาพรวมของห้องสมุด รวมทั้งบริบทวิชาชีพด้านสารสนเทศ ด้านผู้บริหารห้องสมุด พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการคิดและปรับวิสัยทัศน์ขององค์กร ต้องสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ด้านห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรด้านการคิดอย่างเป็นระบบ คิดเชิงกลยุทธ์ คิดเชิงรุก และคิดนอกกรอบส่งเสริมให้มีการเรียนรู้แบบข้ามสายงาน และข้ามหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้ใช้กระบวนการเชิงคุณภาพ PDCA ในการทำงาน ต้องสร้างเวทีในการแสดงความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ต้องกำหนดให้มีการประเมินผลงานอย่างเข้มข้นและเอาจริงเอาจัง ต้องมีนโยบายชัดเจนในการทำงานเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยกำหนดให้มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ซึ่งกันและกัน ต้องสร้างเครือข่ายการทำงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก

3. รูปแบบการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียน

รู้ประกอบ ด้วยแนวทางการบริหารจัดการ 8 ด้าน ซึ่งนำเสนอในรูปของ RLib LO Model โดยเรียงลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการ คือ 1) นโยบายและแผนงาน (policies and plans) 2) วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) 3) การประเมินคุณภาพ (quality assessment) 4) ความรอบรู้และเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) 5) รูปแบบความคิด (mental models) 6) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) 7) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) 8) การทำงานแบบเครือข่าย (networking) ดังภาพ



แผนภาพที่ 1 RLib LO Model

อภิปรายผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

รูปแบบ RLib LO Model ที่ค้นพบซึ่งประกอบด้วยแนวทางการบริหารจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 8 ด้าน เรียงตามลำดับความสำคัญของการบริหารจัดการตามความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสำคัญต้องบริหารจัดการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า ทุกข้อต้องบริหารจัดการอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยบริหารจัดการเรื่องต่อไปนี้เป็นอันดับแรก

1. ด้านนโยบายและแผนงาน (policies and plans) ได้แก่ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาห้องสมุดสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายและแผนงานเป็นแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์การในอนาคตที่ ผู้บริหารหรือคนในองค์การกำหนดหรือร่วมกันกำหนดและจัดทำไว้เป็นแผนงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อองค์การใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาห้องสมุดเป็นเรื่องจำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Marquardt (มาร์ควอดต์, 2549 : 191) และวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543 : 89) ที่ว่าการจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจนและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายและเป็นกลยุทธ์ที่ต้องทำ ทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสร้อยสุคนธ์ นิยมวานิช และบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2555) พบว่า นโยบายการ

บริหารและการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารแห่งประเทศไทย และภูษิต รุ่งแก้ว และคณะ (2557) พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การกำหนดแผนงานการจัดการความรู้ของการพัฒนาที่ชัดเจน

2. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ได้แก่ การกำหนดให้ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์การเพื่อให้บุคลากรมองเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นความคิด จินตนาการเชิงการบริหารจัดการของนักบริหารที่เป็นแนวทางสู่การปฏิบัติ (สุเทพ เชาวลิต, 2548 : 87) และวิสัยทัศน์ขององค์การ คือ ภาพในอนาคตขององค์การที่ผู้บริหารและคนในองค์การร่วมกันกำหนด ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือการสานวิสัยทัศน์จะทำให้พนักงานและองค์การพร้อมที่จะรุดไปข้างหน้า ไม่มีองค์การใดที่ประสบผลสำเร็จหรือยิ่งใหญ่ได้โดยปราศจากวิสัยทัศน์ร่วม (มาร์ควอดต์, 2549 : 134) สอดคล้องกับมาร์ควอดต์ และเรโนลด์ส (Marquardt and Reynolds, 1994) ที่เสนอว่า 1 ใน 11 ปัจจัยเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้คือ วิสัยทัศน์ (vision) ดังนั้น การกำหนดให้ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์การจึงเป็นเรื่องจำเป็น สอดคล้องกับมาร์ควอดต์ (Marquardt , 1996) กำหนดขั้นตอนที่ 5 ของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสื่อสารวิสัยทัศน์ออกไปทั่วทั้งองค์การ และเซ็งเก้ (Senge, 1990) ที่กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติตามวินัยเรื่องวิสัยทัศน์ร่วม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภูษิต รุ่งแก้ว และคณะ (2557) ; ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ (2555) ; สกล บุญสิน (2555) ที่พบว่า ปัจจัยและองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ คือ วิสัยทัศน์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ และผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและบุคลากร

3. ด้านประเมินคุณภาพ (quality assessment) ได้แก่ การกำหนดให้บุคลากรทุกระดับดำเนินงานโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA และมีการประเมินคุณภาพงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เนื่องจากเป้าหมายสูงสุดขององค์การ คือ การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ต้องผ่านการประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับสำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2556 : 10-11) ที่ว่าการประเมินในปัจจุบันจะประเมินตามวิธีการประเมินแนวใหม่ เป็นจากการผสมผสานข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ ผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการใช้ผลประเมินเป็นฐานในการตัดสินใจ และจากวัตถุประสงค์หลักของงานนั้น ๆ ดังนั้นการที่ห้องสมุดมีระบบการประเมินคุณภาพงานและกำหนดให้บุคลากรทุกระดับดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ จึงเป็นเรื่องจำเป็น ดังที่ เชอร์ริงตัน (Cherrington, 1989 : 124) กล่าวว่า องค์การจะดำรงอยู่ได้ เป้าหมายขององค์การจะต้องประสบผล สำเร็จ ประสิทธิผลของงานเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ และมาร์ควอดต์และเรโนลด์ส (Marquardt and Reynolds, 1994) เสนอ เรื่องการมุ่งเน้นคุณภาพ เป็นปัจจัยเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543 : 89) ที่ว่าองค์การต้องมีระบบการติดตามประเมินผลที่เชื่อมโยงข้อมูล และสอดคล้องกับผลการวิจัยของภูษิต รุ่งแก้ว และคณะ (2557) ที่พบว่า การกำกับติดตามการดำเนินงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และประยูร อิ่มสวาสดิ์ (2552) พบว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

4. ด้านความรอบรู้และเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดการรับรู้และสร้างความตระหนักให้บุคลากรถึงสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาวิชาชีพ ทั้งนี้เนื่องจาก การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องประกอบด้วยการเรียนรู้ของบุคคล ทีม และองค์การ ตามแนวคิดของ มาร์ควอดต์ (2549 : 51) ที่ว่าการเรียนรู้เป็นระบบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

โดยเฉพาะการเรียนรู้ของบุคคล จะเกิดขึ้นได้บุคคลนั้นต้องเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญและเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้นห้องสมุดต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการรับรู้และตระหนักถึงสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง และกระตุ้นบุคลากรปรับปรุงตัวเองให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ในห้องสมุดให้ดีที่สุด (ศิริพร ศรีเชลียง, 2548) ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลคือสิ่งจำเป็นต่อการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องขององค์การเพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์การ (Redding, 1994 : 3 อ้างถึงใน มาร์ควอดต์, 2549 : 73) ทุกคนในองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพเหมือน ๆ กันทั้งทักษะที่สัมพันธ์กับงานของตนเองและทักษะของงานอื่นๆ ในหน่วยงานด้วย (มาร์ควอดต์, 2549 : 76) สอดคล้องกับผลการวิจัยของดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ (2555) พบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะและความเชี่ยวชาญของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญต่อการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และ อภิชา ธานีรัตน์ และคณะ (2555) พบว่า การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นพฤติกรรมของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ และวิชิต แสงสว่าง (2557) พบว่า การเป็นบุคคลรอบรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

5. ด้านรูปแบบความคิด (mental models) ได้แก่ การส่งเสริมการพัฒนางานบริการและนวัตกรรมการบริการ ทั้งนี้เนื่องจาก ทัศนคติ ลักษณะความคิดของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือต่อองค์การจะเป็นตัวบ่งชี้หรือบ่งบอกถึงลักษณะการทำงานของบุคคลต่อสิ่งนั้น และในการปฏิบัติงานของภาครัฐแนวใหม่และตามแนวทางการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน กพร.นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ เน้นการสร้างความคิดใหม่ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่ และต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความ สามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้ (senge, 1990) ที่ว่าแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยวินัย 5 ประการ คือ ความรอบรู้และเชี่ยวชาญของบุคคล รูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ห้องสมุดต้องส่งเสริมการพัฒนางานบริการและนวัตกรรมการบริการให้เป็นรูปธรรม เพื่อความสอดคล้องกับงานบริการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของงานห้องสมุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของภูษิต รุ่งแก้ว และคณะ (2557) ที่พบว่า การส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้สมาชิกในสถาบันสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย มีความเหมาะสมมาก และดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ (2555) พบว่า กลยุทธ์หนึ่งที่จะพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และสกล บุญสิน (2555) พบว่า บริษัทการบินไทยส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และมีการกระตุ้นพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ โดยเชื่อมโยงสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปยังการจ่ายค่าตอบแทน

6. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) ได้แก่ การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการคิดอย่างเป็นระบบและสนับสนุนให้บุคลากรใช้วิธีคิดอย่างเป็นระบบมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ ดังที่ มาร์ควอดต์ (2549 : 13) กล่าวว่าบุคคลและองค์การจะต้องแสวงหาความรู้ให้ได้มากขึ้น ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำสามารถมองภาพงานทั้งระบบขององค์การได้จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เพราะบุคคลเหล่านี้สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้ดีทั้งยังมีวิธีคิดที่สามารถเชื่อมโยงเรื่องราวเหตุการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้ ซึ่งจะเป็นตัวช่วยเสริมให้องค์การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้ (senge, 1990) ที่ว่าการที่บุคคล

มีแนวคิดแบบองค์รวม สามารถมองภาพรวมของการทำงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ดังนั้นห้องสมุดต้องจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการคิดอย่างเป็นระบบและสนับสนุนให้บุคลากรใช้วิธีคิดอย่างเป็นระบบมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996) ที่ว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าต้องตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ และวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543 : 89) ที่เสนอว่า การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดและทำอย่างเป็นระบบ เป็นกลยุทธ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

7. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในหมู่บุคลากรทุกระดับเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะของงานห้องสมุดเป็นงานระบบใหญ่ที่ประกอบด้วยงานระบบย่อยต่าง ๆ เรียกว่า ระบบงานห้องสมุด จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่บุคลากรที่ทำงานในห้องสมุดต้องเชื่อมโยงงานกันและทำงานในลักษณะทีม และมีการเรียนรู้กันเป็นทีมในขณะทำงาน ซึ่งการทำงานหรือเรียนรู้ในลักษณะทีม สิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการคือ การส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ เซ็งเก้ (Senge,1990 ; Senge, 1994) ที่ว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน และนำวิสัยทัศน์แต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันเพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน และที่สำคัญคือ ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้น จะต้องปฏิบัติตามวินัยเรื่องการเรียนรู้เป็นทีม ว่าการพัฒนาทีมให้มีขีดความสามารถนั้นจำเป็นต้องมีการประสานความสัมพันธ์กันไว้เป็นอย่างดี โดยผ่านการพูดคุย และการอภิปรายของคนในองค์การเพื่อให้เกิดการปรับทิศทางให้เหมาะสมกับองค์การ และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของภูษิต รุ่งแก้ว และคณะ (2557) พบว่า การยอมรับและเคารพกันระหว่างทีม ทีมมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ มีผลต่อการปฏิบัติงานของทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยหนึ่งของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และอยู่ในระดับมาก และผลการวิจัยของโฟวเลอร์ (Fowler, 1998) พบว่า การเรียนรู้เป็นทีมเป็น 1 ใน 14 เครื่องมือที่ใช้พัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในห้องสมุด และฮาลีย์ (Haley, 2010) พบว่า จำนวนการบริการอ้างอิงในห้องสมุดดีกว่าระบบเดิม ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้ และบรรยากาศการติดต่อสื่อสารดี และอัตราการใช้ทรัพยากรในห้องสมุดที่สูงขึ้นมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้เป็นทีม

8. ด้านการทำงานแบบเครือข่าย (networking) ได้แก่ การสร้างเครือข่ายการทำงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มชุมชนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เป็นไปตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ที่ว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ดังนั้นห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยและชุมชน จำเป็นต้องแสดงบทบาทในการจัดการความรู้ของชุมชนท้องถิ่น รวมทั้งการจัดบริการความรู้ของท้องถิ่น และจัดบริการที่ตรงกับความต้องการของชุมชน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งต้องมีการกำหนดชุมชนที่ชัดเจน และกำหนดเป็นกลยุทธ์ของห้องสมุดในการสนับสนุนชุมชนต่อไป (สิริพร ทิวะสิงห์, 2551) และห้องสมุดจำเป็นต้องสร้างความสะดวกให้ผู้เรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัย และให้มีการประสานความร่วมมือกับท้องถิ่นในพัฒนาท้องถิ่นด้วยเช่นกัน (ปัญญา แสนสุข และคณะ, 2547 : 9-10) แสดงให้เห็นว่าการสร้างเครือข่ายการทำงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มชุมชนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งจำเป็นหากจะพัฒนา

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของศุภลักษณ์ วิริยะสุมน (2547) ที่ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีแนวทางปฏิบัติร่วมกันในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ประชาชน ชุมชน และประเทศเพื่อนบ้าน และมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน สถาบัน องค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อพัฒนาวิชาการและการให้บริการวิชาการนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งยังสอดคล้องกับ มาร์ควอดต์ และเรโนลด์ส (Marquardt and Reynold, 1994) ที่เสนอว่า การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย เป็นปัจจัยเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ (2555) ที่ว่า การพัฒนาการทำงานร่วมกับเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และอรวรรณ ธรรมพิทักษ์ (2547) พบว่า การแสวงหาความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรในท้องถิ่น เป็นกลวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์การพัฒนาหอพักนักศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ รูปแบบการบริหารจัดการห้องมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในรูปของ RLib LO Model ที่ผู้วิจัยค้นพบ ประกอบด้วยแนวทางการบริหารจัดการ 8 ด้านซึ่งเรียงลำดับความสำคัญแล้ว หากนำไปใช้ต้องเรียงตามลำดับความสำคัญด้วยจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการ 3 ส่วน คือ บุคลากร คือ 1) ด้านความรอบรู้และเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) ด้านรูปแบบความคิด (mental models) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) 2) ผู้บริหาร คือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) 3) องค์การ คือ ด้านนโยบายและแผนงาน (policies and plans) ด้านประเมินคุณภาพ (quality assessment) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ด้านการทำงานแบบเครือข่าย (networking)

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาตัวบ่งชี้ในการบริหารจัดการทั้ง 8 ด้าน เพื่อพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

2.2 ควรมีการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 ควรมีการศึกษาแนวทางการดำเนินนโยบายและแผนงานของห้องสมุดที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

เอกสารอ้างอิง

ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง นิตยา ภัสสรศิริ ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ และดิเรก วรรณเศียร. (2555, มกราคม-มีนาคม). กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. **วารสารวิจัย มข.** 2(1), 94-114.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2550). **การบริหารห้องสมุดยุคใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอสอาร์พริ้นติ้งแมสโปรดักส์.

ประยูร อิ่มสวาสดิ์. (2552). **ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา.** (ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).

ปัญญา สุขแสน สมพิศ สุขแสน และ พิสุทธิ์ ศรีจันทร์. (2547). การพัฒนาห้องสมุดมีชีวิตในบริบทของสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ : **การบริหารจัดการสารสนเทศทางวิชาการและท้องถิ่นบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต.** อุตรดิตถ์: สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

พิชิต เทพวรรณ์. (2548). **รายงานการวิจัยเรื่องมิติบรรยากาศองค์การที่มีต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่.** เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่.

ภูษิต รุ่งแก้ว นิพนธ์ ศุขปรีดี และบูรพาทิศ พลอยสุวรรณ์. (2557). **การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม.** ค้นเมื่อ 22 มกราคม 2557, จาก https://202.29.15.38/goldenteak/Images/stones/pdf.

มาร์ควอดต์, ไมเคิล เจ. (2549). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.** แปลจาก Building the learning organization : mastering the 5 elements for corporate learning โดย บดินทร์ วิจารณ์. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

วนิดา วารีเศวตสุวรรณ. (บรรณาธิการ). (2550). **ห้องสมุดเชิงรุก :การปรับตัวสู่การเป็นห้องสมุดในโลกไร้พรมแดน.** เอกสารการประชุมวิชาการประจำปี ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิจารณ์ พานิช. (2555). **การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่.** ค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2556, จาก http://www.opdc.go.th/oldweb/Knowledge/File_download/ 1097206195-1.pdf.

วิชิต แสงสว่าง. (2557). **การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น.** ค้นเมื่อ 22 มกราคม 2557, จาก www.dpu.ac.th/dpurc/download.php?m=article&id=&filename .

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2540). **วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์กรการเรียนรู้.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน. (2547). **การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น.** (ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

ศิริพร ศรีเชลียง. (2548). **การจัดการห้องสมุดยุคใหม่.** ค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2555, จาก http://www.school.net.th/library/create-web/10000/generality/10000-13263.html

สกล บุญสิน. (2555, มกราคม-มีนาคม). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการกรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน). **วารสารบริหารธุรกิจ**, 35(133), 41-66.

สร้อยสุคนธ์ นิยมวานิช และบัณฑิต ผังนิรันดร์. (2555,กรกฎาคม-ธันวาคม). ประสิทธิผลในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาธนาคารแห่งประเทศไทย. **วารสารปัญญาภิวัฒน์**, 4(1), 27-38.

สุเทพ เชาวลิต. (2552). **การจัดการการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

สำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2556). **การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ : ทฤษฎีและปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิริพร ทิวะสิงห์. (2551, กรกฎาคม-ธันวาคม). ความเป็นเลิศของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษากับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. **อินฟอร์เมชั่น**, 15(2), 40-52.

หอสมุด,สำนัก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2553). **กระบวนทัศน์การพัฒนาห้องสมุดสู่ความสำเร็จ.** เอกสารการประชุมวิชาการประจำปี2553. กรุงเทพฯ : สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อภิชา ธานีรัตน์ สุริยะ เจียมประชานรากร และอรทัย ทองอยู่. (2555, พฤษภาคม-สิงหาคม). **รูปแบบการเป็นองค์การแห่งกาเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร.** ค้นเมื่อ 22 มกราคม 2557, จาก www.thaijo.org/index.php/article/veiwfile/5065/4443.

อรวรรณ ธรรมพิทักษ์. (2547). **รูปแบบและกลยุทธ์การจัดหอพักนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.** (ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

Cherrington, D.J. (1989). **Organization behavior : The management of individual and organization performance.** Boston, MA: Allyn and Bacon.

Duke, L. (2004). **The Challenges of Educational Change.** New York : Pearson Education.

Fowler, R.K. (1998 , May). The University library as learning organization for innovation : an exploratory study. **College & Research Libraries**, 59(3), 220-230.

Gavin, D.A. (1993, July-August). Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, 71(4), 78-91.

Haley, Q.K. (2010). **The relationship between learning organization dimensions and library performance.** Retrieved Septemper 27, 2013, from http://search.proquest.com/docview/851700171?accountid=31286. (851700171).

Marquardt, M. J. (2002). **Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success.** New York : Mc Graw-Hill.

Marquardt, M.J. & Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization.** Burr Ridge,Ill.: Richard D. Irwin.

Senge, P. M. (1994). **The Fifth discipline : fieldbook.** New York : Doubleday.

Senge, P. M. (1990). **The Fifth discipline : the art and practice of the learning organization.** London : Century Business.