การประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ *

วรรธนันทพร วิลัยรักษ์ [1]
ธนพรรณ กุลจันทร์ [2]

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยใช้แนวคิดองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Pledler, Maquardt และ Garvin ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 10 คน และบรรณารักษ์/นักสารสนเทศ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดกลางและห้องสมุดคณะ/สถาบัน/ศูนย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 90 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จากแบบสอบถาม พบว่า สำนักหอสมุดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.79) และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านองค์กร ($\overline{X}$ =4.08) ด้านบุคลากร ($\overline{X}$ =3.92) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\overline{X}$ =3.87) ด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ($\overline{X}$ =3.80) ด้านการจัดการความรู้ ($\overline{X}$ =3.77) และด้านการเรียนรู้ ($\overline{X}$ =3.69) สำหรับองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ($\overline{X}$ =3.38)

ผลจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ พบว่าสำนักหอสมุดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.25) และเมื่อจำแนกตามองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร $\overline{X}$ =4.45) ด้านการเรียนรู้เท่ากับด้านโอกาสในการเรียนรู้ ($\overline{X}$ =4.35) ด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ($\overline{X}$ =4.25) และด้านบุคลากรเท่ากับด้านการจัดการความรู้และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\overline{X}$ =4.1)

คำสำคัญ: การจัดการความรู้; องค์กรแห่งการเรียนรู้; สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

---

* บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

[1] นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
อีเมล: wattanantaporn.v@cmu.ac.th
[2] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
อีเมล: thanapun.ku@cmu.ac.th

วันที่รับบทความ 31 กรกฎาคม 2562 วันที่ตอบรับบทความ 11 กันยายน 2562

Assessment for Being a Learning Organization of Chiang Mai University Library *

Wattanantaporn Vilairugse [1]
Thanapun Kulachan [2]

Abstract

The purpose of this research was to assess the ability of becoming a learning organization of Chiang Mai University Library based on the learning organization elements of Pedler, Marquardt, and Garvin. The study sample included 10 members of the Knowledge Management Committee of Chiang Mai University Library and 90 library staffs from the main library, faculty or department, and institute libraries. Semi-structured interviews and questionnaires were used to collect data which were then analyzed by frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The analysis of the data from the questionnaire indicated that the ability of Chiang Mai University Library as a whole in operating as a learning organization was found to be at the high level ($\overline{X}$=3.79) and the elements with high mean scores included organization ($\overline{X}$=4.08), personnel ($\overline{X}$=3.92), information technology ($\overline{X}$=3.87), leadership for supporting learning ($\overline{X}$=3.80), knowledge management ($\overline{X}$=3.77), learning ($\overline{X}$=3.69); while learning opportunity was found to have medium mean score ($\overline{X}$=3.38).

The analysis of the collected data from the interviews with the KM Committee members showed the ability of Chiang Mai University Library to function as the learning organization at the great level ($\overline{X}$=4.25). In addition all learning organization elements exhibit high mean scores: organization element ($\overline{X}$=4.45), elements of learning and learning opportunity ($\overline{X}$=4.35), element for supporting learning ($\overline{X}$=4.25), and elements of personnel, knowledge management, and technology ($\overline{X}$=4.1).

Keywords: Knowledge Management; Learning Organization; Chiang Mai University Library

---

* This article is one part of thesis “Assessment for Being a Learning Organization of Chiang Mai University Library”

[1] Graduate student, Master of Arts Program in Information Studies Faculty of Humanities, Chiang Mai University
e-mail: wattanantaporn.v@cmu.ac.th

[2] Assistant Professor, Department of Library and Information Science, Faculty of Humanities, Chiang Mai University
e-mail: thanapun.ku@cmu.ac.th

Received: 31 July 2019 Accepted: 11 September 2019

บทนำ

ในปัจจุบันสังคมได้ก้าวเข้าสู่ยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge base society) และยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) ที่เน้นความสำคัญของความรู้ที่มีในบุคคลผู้รู้ด้านต่าง ๆ ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานมาอย่างยาวนาน ผ่านการทำงานลองผิดลองถูก และปฏิบัติซ้ำแล้วซ้ำอีกจนเกิดความเชี่ยวชาญ ความรู้ในบุคคลเหล่านี้นับว่ามีค่าเป็นอย่างมากต่อหน่วยงาน ต่อสังคม และต่อประเทศ ซึ่งควรเป็นอย่างยิ่งที่จะมีการจัดการเพื่อให้สามารถนำไปพัฒนาประเทศ แก้ไขปัญหา รับมือการเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาไม่ได้ รวมไปถึงการสร้างนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อมนุษยชาติในอนาคต ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นศาสตร์ที่สำคัญที่ควรนำมาประยุกต์ในองค์กรต่าง ๆ รวมไปถึงชุมชน สังคม และประเทศชาติ

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นแนวคิดทางบริหารธุรกิจที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การสามารถอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยจะทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมและเข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจหรือปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา แนวคิดเชื่อว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องปฏิบัติตามวินัย 5 ข้อ คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้แบบทีมและการคิดเชิงระบบ (Senge, 1990) ต่อมาภายหลังได้มีการเสนอแนวคิดเพิ่มเติมเพื่อให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถทำตามและปฏิบัติจริงได้มากยิ่งขึ้น โดย Marquardt (2002) แบ่งเป็นองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี สำหรับ Garvin, Edmondson, & Gino (2008) ได้นำเสนอองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กระบวนการการเรียนรู้ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ จากการพัฒนาแนวคิดนี้มาอย่างต่อเนื่อง ทำให้การจัดการเรียนรู้ถูกนำมาประยุกต์ในองค์กรมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรเชิงพาณิชย์ต่าง ๆ เช่น บริษัทอินเทล (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟูจิ ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทไอบีเอ็ม ประเทศไทยจำกัด สำหรับประเทศไทยได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ โดยเริ่มจากภาคธุรกิจเอกชน เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ บริษัทเครือซีเมนต์ไทย จำกัด (Thamsiri, 2000) และองค์กรภาครัฐหลาย ๆ แห่ง เช่นห้องสมุดต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยพยายามพัฒนาตนเองมาเป็นเวลานานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพบว่ามีการวิจัยเพื่อศึกษากลยุทธ์และปัจจัยส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับห้องสมุด จำนวน 2 เรื่อง ได้แก่ 1) ศึกษากลยุทธ์และปัจจัยบ่งชี้การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย (Anu-an, 2006) ตามแนวคิดของ Senge 2) ศึกษาการบริหารจัดการห้องสมุดโรงเรียนแพทย์ประกอบด้วยห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Liengsomboon, 2012) ตามแนวคิดของ Senge ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการห้องสมุด ด้านบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์และการสนทนากับผู้ปฏิบัติงานด้านห้องสมุด สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศพบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อรูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรในห้องสมุดมหาวิทยาลัยอริโซนา โดยเคนเนท ไอ โกลด์เบิร์ก (Goldberg, 2000) และงานของ Haley (2010) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมิติองค์กรแห่งการเรียนรู้และการปฏิบัติการของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา 115 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา และพบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้และปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ในห้องสมุดของหอสมุดแห่งชาติประเทศมาเลเซีย (Hamid, & Nayan, 2007)

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดหรือประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับห้องสมุดตามแนวคิดของ Marquardt 5 องค์ประกอบ พบจำนวน 2 เรื่อง ได้แก่ 1) ศึกษาสัมฤทธิผลของการจัดการความรู้ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ (Gunta-in, 2011) พบว่าสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) ศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (Montong, Saenwa, & Penmekha, 2017) พบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และจากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศพบการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2 งาน ได้แก่ 1) ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นตัวตัดสินการดำเนินงานขององค์กรในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรในประเทศสิงคโปร์ (Som, Saludin, Shuib, Keling, Ajis, & Nam, 2010) และ 2) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศมาเลเซีย ในด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะขององค์การ และนวัตกรรมขององค์การ (Hussein, Omar, Noordin, & Ishak, 2016) แต่ยังไม่พบการประเมินในระดับห้องสมุด

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าว จึงเห็นว่าควรมีการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับห้องสมุด โดยใช้สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นกรณีศึกษา ซึ่งแม้เคยมีการศึกษาสัมฤทธิผลของการจัดการความรู้ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ในช่วงปี พ.ศ. 2549-2552 โดยใช้แนวคิดของ Marquardt ไปแล้วก็ตาม แต่เมื่อเวลาผ่านไปหลายปีผลการศึกษาอาจมีการเปลี่ยนแปลง และนอกจากนั้นจากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่ามีหลายองค์ประกอบที่ควรนำมาประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับห้องสมุดเพิ่มเติม โดยงานวิจัยนี้ได้นำแนวคิดองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Pedler, Burgoyne, & Boydell (1991), Marquardt (2002) และ Garvin, Edmondson, & Gino (2008) โดยใช้แนวคิดของ Marquardt (2002) เป็นหลักเนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีองค์ประกอบครอบคลุมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร (Udomsap, Ketkowit, & Thavornpitak, 2010) และนำแนวคิดของ Pedler, Burgoyne, & Boydell (1991) ในด้านโอกาสในการเรียนรู้ที่องค์กรต้องส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร ซึ่งบรรยากาศองค์กรเป็นบริบทที่อยู่รายล้อมของบุคลากรห้องสมุด สามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความอยากเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Wiriyapinit, 2013) รวมทั้งนำแนวคิดของ Garvin, Edmondson, & Gino (2008) ในด้าน ของภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้มาเสริม เนื่องจากภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร อีกทั้งผู้นำยังเป็นผู้ที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Wiriyapinit, 2013)

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านองค์กร 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านการจัดการความรู้ 5) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ และ 7) ด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งผลการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุดที่ได้จากการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักหอสมุดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research)

ประชากรในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของสำนักหอสมุด ประจำปีงบประมาณ 2561 จำนวน 10 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง และ 2) บรรณารักษ์/นักสารสนเทศและเจ้าหน้าที่ห้องสมุดที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดกลางและห้องสมุดคณะ/สถาบัน/ศูนย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 90 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น จำนวน 74 ชุด (ร้อยละ 82.22)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง สำหรับสัมภาษณ์คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นและเหตุผลประกอบเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครบถ้วน สมบูรณ์ และ 2) แบบสอบถามการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างและปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาข้อคำถามในแบบสอบถาม ว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ โดยได้เลือกข้อคำถามที่มีค่าดรรชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index: IOC) มากกว่าร้องละ 50 มาใช้ในแบบสอบถาม จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากร จำนวน 30 ชุด แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เมื่อนำมาวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.948 แสดงว่าเครื่องมือที่สร้างอยู่ในระดับความเชื่อมั่นสูง

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแบบอุปนัย

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากบรรณารักษ์/นักสารสนเทศ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดกลางและห้องสมุดคณะ/สถาบัน/ศูนย์ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ จำนวน 74 คน ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30–40 ปี (ร้อยละ 32.43) สำเร็จการศึกษาระดับระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 67.57) บุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 68.92) มีตำแหน่งงานเป็นบรรณารักษ์ (ร้อยละ 32.43) ปฏิบัติงานที่ห้องสมุดกลาง (ร้อยละ 55.40) และมีประสบการณ์การทำงานในห้องสมุดมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 50.00)

2. องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุด ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านองค์กร 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านการจัดการความรู้ 5) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ และ 7) ด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.79, S.D.=0.77) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านองค์กร ($\bar{X}$ =4.08, S.D.=0.68) ด้านบุคลากร ($\bar{X}$ =3.92, S.D.=0.70) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X}$ =3.87, S.D.=0.74) ด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ($\bar{X}$ =3.80, S.D.=0.81) ด้านการจัดการความรู้

($\bar{X}$ =3.77, S.D. = 0.74) และด้านโอกาสในการเรียนรู้ ($\bar{X}$ =3.69, S.D. = 0.78) ตามลำดับ สำหรับองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ($\bar{X}$ =3.38, S.D.=0.96) เมื่อพิจารณาความเห็นของบุคลากรต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุดเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ด้านการเรียนรู้ พบว่าบุคลากรมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.69, S.D.=0.78) ได้แก่ บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ เช่น ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice) กิจกรรมพุธสุนทรียเสวนา KM Day เป็นต้น ($\bar{X}$ =4.08, S.D.=0.69) บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และใฝ่หาความรู้ใหม่อยู่เสมอ ($\bar{X}$ =4.01, S.D.=0.56) บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานและสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X}$ =3.97, S.D.=0.57) บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้มีการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X}$ =3.85, S.D.=0.75) บุคลากรสามารถคิดและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ =3.84, S.D.=0.62) บุคลากรมีการพัฒนาการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X}$ =3.81, S.D.=0.63) บุคลากรได้เข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ =3.69, S.D.=0.75) และบุคลากรมีการติดตามข่าวสารความก้าวหน้าจากแหล่งข้อมูลอย่างสม่ำเสมอจากผู้เชี่ยวชาญด้านบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ ($\bar{X}$ =3.64, S.D.=0.69) ตามลำดับ ในระดับปานกลางได้แก่ บุคลากรได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ เช่น สร้างนวัตกรรมเป็นทีม สร้างองค์ความรู้ใหม่จากชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นต้น ($\bar{X}$ =3.41, S.D.=1.05) บุคลากรได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ เช่น ทำวิจัย แนวปฏิบัติที่ดี/วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ (Best Practice) เป็นต้น ($\bar{X}$ =3.27, S.D.=0.93) และหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานในสำนักหอสมุดแล้ว หรือบุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{X}$ =3.03, S.D.=1.34) ตามลำดับ

2.2 ด้านองค์กร พบว่าบุคลากรมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.08, S.D.=0.68) ได้แก่ บุคลากรเห็นความสำคัญของสำนักหอสมุดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}$ =4.22, S.D.=0.64) บุคลากรทำงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันกับสำนักหอสมุด ($\bar{X}$ =4.15), S.D.=0.61) สำนักหอสมุดมีวิสัยทัศน์และมีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น มีการกำหนดให้การจัดการความรู้อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ($\bar{X}$ =4.12, S.D.=0.66) สำนักหอสมุดมีการสร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอกในการทำงานร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเอื้อประโยชน์ร่วมกัน ($\bar{X}$ =4.11, S.D.=0.67) วัฒนธรรมขององค์กรสนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}$ =4.04, S.D.=0.65) โครงสร้างขององค์กรสนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}$ =4.01, S.D.=0.71) และสำนักหอสมุดมีการให้สิ่งตอบแทนหรือการยกย่องชมเชย เช่น รางวัล การขึ้นเงินเดือน เกียรติบัตร เป็นต้น ให้แก่บุคลากรและทีมงานที่ใฝ่รู้ พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอและส่งเสริมการเรียนรู้แก่ผู้อื่น ($\bar{X}$ =3.91, S.D.=0.81) ตามลำดับ

2.3 ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.92, S.D.=0.70) ได้แก่ ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ =3.96, S.D.=0.69) ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการแบ่งปันความรู้ในการทำงานและแก้ไขปัญหาร่วมกันเท่ากันกับผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชามีการสอนและให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ =3.92, S.D.=0.67) และผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชามีการกระจายอำนาจในการบริหารงานหรือปฏิบัติงานและมอบหมายไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 3.89, S.D.=0.71) ตามลำดับ

2.4 ด้านการจัดการความรู้ พบว่าบุคลากรมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.77, S.D.=0.74) ได้แก่ สำนักหอสมุดมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น มีการจัดกิจกรรมพุธสุนทรียเสวนา งาน KM Day เป็นต้น ($\bar{X}$ =4.12,

S.D.=0.68) บุคลากรได้นำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปพัฒนางานต่อยอดเพิ่มเติม ($\bar{X}$ =3.82, S.D.=0.66) สำนักหอสมุดมีการจัดเก็บข้อมูลความรู้จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น เว็บไซต์ KM Corner เป็นต้น ($\bar{X}$ =3.77, S.D.=0.83) องค์ความรู้ที่จัดเก็บได้นำมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวโน้มหรือองค์ความรู้ใหม่ ($\bar{X}$ =3.65, S.D.=0.76) บุคลากรแสวงหาข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก เพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานอยู่เสมอ เช่น เข้าร่วมโครงการศึกษาดูงาน การอบรม การฟังบรรยาย เป็นต้น ($\bar{X}$ =3.62, S.D.=0.77) และบุคลากรมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการทำงานผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ($\bar{X}$ =3.59, S.D.=0.77) ตามลำดับ

2.5 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.87, S.D.=0.74) ได้แก่ สำนักหอสมุดนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้พัฒนาในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ =3.96, S.D.=0.76) มีการใช้ระบบการจัดการความรู้ เพื่อจัดเก็บองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับความต้องการ ($\bar{X}$ =3.91, S.D.=0.66) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการรวบรวมองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับความต้องการเท่ากันกับมีการใช้ระบบการจัดการความรู้ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ที่เหมาะสมกับความต้องการ ($\bar{X}$ =3.89, S.D.=0.73) มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ ($\bar{X}$ =3.85, S.D.=0.78) บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ของสำนักหอสมุดที่จำเป็นสำหรับการทำงานในระบบการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ =3.82, S.D.=0.68) และบุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เช่น e-learning e-databases เป็นต้น ($\bar{X}$ =3.78, S.D.=0.86) ตามลำดับ

2.6 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ พบว่าบุคลากรมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.38, S.D.=0.96) โดยข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น สถานที่ในการปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงาน กระบวนการทำงาน ผู้ใช้บริการ ($\bar{X}$ =3.74, S.D.=0.81) สำนักหอสมุดมีทุนสำหรับการทำวิจัย เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ($\bar{X}$ =3.70, S.D.=0.82) สำนักหอสมุดมีงบประมาณในการส่งบุคลากรไปประชุม/อบรม/สัมมนาภายนอกองค์กร ($\bar{X}$ =3.65, S.D.=0.86) และสำนักหอสมุดมีงบประมาณในการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานภายในประเทศ ($\bar{X}$ =3.62, S.D.=0.97) ตามลำดับ ส่วนข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สำนักหอสมุดมีงบประมาณในการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานต่างประเทศ ($\bar{X}$ =2.85, S.D.=1.14) และมีทุนสำหรับการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ($\bar{X}$ =2.72, S.D.=1.19) ตามลำดับ

2.7 ด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.80, S.D.=0.81) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาใจกว้าง และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($\bar{X}$ =3.82, S.D.=0.88) ให้ความสำคัญกับการระบุปัญหาให้ชัดเจน การถ่ายทอดความรู้ และการสะท้อนความคิด ($\bar{X}$ =3.81, S.D.=0.80) และผู้บังคับบัญชาของท่านมักมีข้อคำถาม เพื่อกระตุ้นให้ท่านแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ ($\bar{X}$ =3.77, S.D.=0.80) ตามลำดับ

ผลการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของสำนักหอสมุด จำนวน 10 คน พบว่า

1. ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นว่า สำนักหอสมุดได้ดำเนินการจัดทำครบทุกองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่มีระดับความสำเร็จของแต่ละองค์ประกอบไม่เท่ากัน โดยมีความเห็นว่าองค์ประกอบทุกด้านได้จัดทำอยู่ในระดับมาก ซึ่งองค์ประกอบที่อยู่ในระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่

1) ด้านองค์กร สำนักหอสมุดมีค่านิยมหลัก (Core Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ในการเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง (Learning) มีการกำหนดการจัดการ

ความรู้ในแผนยุทธศาสตร์ อีกทั้งยังมีแผนการจัดการความรู้ของคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของแต่ละชุมชนแนวปฏิบัติ โดยสำนักหอสมุดได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ที่มาจากตัวแทนของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อดำเนินการในการจัดทำแผน ติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุด ซึ่งในแผนการจัดการความรู้จะมีตัวชี้วัดให้แต่ละชุมชนแนวปฏิบัติ มีองค์ความรู้ประจำปี จึงทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้น ทำให้แต่ละชุมชนมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านการเรียนรู้และด้านโอกาสในการเรียนรู้ ผู้บริหารมองว่าระดับความสำเร็จอยู่ในระดับที่เท่ากัน โดยในด้านการเรียนรู้ สำนักหอสมุดมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีมและองค์กรผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น กิจกรรมของชุมชนแนวปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น กิจกรรมพุธสุนทรียเสวนา KM Day เป็นต้น สำหรับด้านโอกาสในการเรียนรู้ สำนักหอสมุดให้โอกาสแก่บุคลากรทุกระดับและทุกสังกัด ทั้งที่สังกัดสำนักหอสมุดและสังกัดคณะในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เช่น การศึกษาดูงาน การเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาทั้งภายในและภายนอกองค์กร และในวัน KM Day มีการถ่ายทอดสดผ่านทางแฟนเพจ Facebook ของสำนักหอสมุด เพื่อให้ผู้ที่ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรม สามารถรับฟังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันหรือศึกษาย้อนหลังด้วยตนเองได้ นอกจากนี้ในการจัดกิจกรรมของแต่ละชุมชนแนวปฏิบัติได้เปิดโอกาสให้สมาชิกของแต่ละชุมชนฯ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3) ด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนให้แต่ละส่วนงานได้นำการจัดการความรู้มาใช้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน สำนักหอสมุดเป็นองค์กรที่มีแผนดำเนินการในการจัดการความรู้ และมีชุมชนแนวปฏิบัติของแต่ละฝ่ายมีประธานชุมชนฯ ที่เป็นผู้นำในการจัดการความรู้ของแต่ละชุมชนฯ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการทำงาน

สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุดเท่ากัน 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านบุคลากร ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาของสำนักหอสมุดมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานหรือปฏิบัติงานไปสู่ระดับปฏิบัติการในทุกระดับ โดยมีการมอบหมายงาน แบ่งปันความรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรพัฒนางานและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง แต่ในการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของสำนักหอสมุดควรมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการฯ ชุดใหม่ โดยควรเปิดโอกาสบุคลากรทุกระดับในการเป็นประธานชุมชนฯ หรือคณะกรรมการ

2) ด้านการจัดการความรู้สำนักหอสมุดได้นำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันให้องค์กรมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกระดับ นอกจากนี้สำนักหอสมุดยังเป็นต้นแบบของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย โดยได้รับรางวัลวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการบริหารจัดการประจำปีการศึกษา 2556 เรื่อง “การพัฒนาส่วนงานสู่สถาบันการเรียนรู้: วิธีปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัย เชียงใหม่” มีองค์ความรู้และกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนที่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมาย จนทำให้สำนักหอสมุดมีกระบวนการจัดการความรู้ของตนเอง ซึ่งในทุกกระบวนการได้นำหลักวงจรคุณภาพเดมมิ่ง PDCA มาใช้ในการจัดความรู้เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อเป้าหมายของการพัฒนา สำนักหอสมุด สำนักหอสมุดได้ดำเนินการครบทุกกระบวนการของการจัดการความรู้ แต่ละฝ่ายมีการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of practice) เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในรูปแบบของไฟล์เอกสาร ตัวเล่มของแต่ละชุมชนแนวปฏิบัติและการนำข้อมูลขึ้นเว็บไซต์ KM Corner รวมทั้งบางชุมชนแนวปฏิบัติมีการจัดทำเว็บไซต์ของตนเอง

สำหรับการเผยแพร่ความรู้ มีทั้งการเผยแพร่ความรู้ในกิจกรรมพุธสุนทรียเสวนา การแลกเปลี่ยนระหว่างชุมชนแนวปฏิบัติ สมาชิกชุมชนฯ สามารถนำความรู้ไปใช้ต่อยอดในชุมชนฯ และระหว่างชุมชนฯ และมีการเผยแพร่ข้อมูลแก่หน่วยงานภายนอก โดยประธานคณะกรมการจัดการองค์ความรู้ (CKO) เป็นวิทยากรให้ความรู้และแบ่งปันประสบการณ์การจัดการความรู้

3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักหอสมุดมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้ การรวบรวมการจัดเก็บ และการเผยแพร่องค์ความรู้ โดยมีการจัดทำเว็บไซต์ KM Corner และการทำแอปพลิเคชันต่าง ๆ แต่เทคโนโลยีบางประเภทยังไม่ถือว่าได้นำมาใช้อย่างเต็มที่ เนื่องจากเว็บไซต์ KM Corner อาจยังไม่มีองค์ความรู้ที่ทันสมัย บุคลากรที่มีความรู้ไม่ได้ดำเนินการจัดทำเว็บไซต์ KM Corner โดยตรง จึงทำให้เนื้อหาอาจไม่ครบถ้วน และมีเพียงบางชุมชนแนวปฏิบัติ ที่ได้จัดทำเว็บไซต์โดยเฉพาะของตนเอง เพื่อรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ อีกทั้งสำนักหอสมุดยังไม่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นมาใช้ในการเผยแพร่ความรู้ นอกจากนี้บุคลากรมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เท่ากัน จึงเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้

2. ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นว่าสำนักหอสมุดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยการอ้างอิงจากการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของสำนักหอสมุดที่ได้คะแนนระดับดีมาก (ระดับ 5) เป็นประจำทุกปี ด้านการพัฒนาส่วนงานสู่สถาบันการเรียนรู้เพื่อสร้างให้สำนักหอสมุดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (CMU-QA) สำนักหอสมุดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐานและได้ดำเนินการตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ทุกเกณฑ์ (Office of the Public Sector Development Commission, 2003) สำนักหอสมุดได้รับรางวัลวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการบริหารจัดการ ประจำปีการศึกษา 2556 เรื่อง “การพัฒนาส่วนงานสู่สถาบันการเรียนรู้: วิธีปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” นอกจากนี้สำนักหอสมุดยังมีรูปแบบการจัดการความรู้ของตนเองและได้ดำเนินการครบทุกกระบวนการ ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ พัฒนางาน ไปสู่การพัฒนาองค์กร รวมไปถึงหน่วยงานภายนอกสามารถนำความรู้ไปต่อยอดหรือนำเป็นต้นแบบ จนทำให้เกิดการพัฒนาร่วมกันทั้งหมด

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยแต่ละองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุดจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์พบว่าผลการวิจัยในทุกองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเหมือนกัน คือ ด้านองค์กร แต่ผลวิจัยจากแบบสอบถามองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการจัดการความรู้ และด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สำหรับด้านโอกาสในการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาสำนักหอสมุดไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนในอนาคต

1) ด้านการเรียนรู้ บุคลากรสำนักหอสมุดยังไม่เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ ซึ่งขึ้นอยู่กับประเด็นการจัดการความรู้ของแต่ละชุมชนแนวปฏิบัติในแต่ละปี เนื่องจากบางชุมชนแนวปฏิบัติประกอบด้วยงานหลายงาน บุคลากรระดับเจ้าหน้าที่ห้องสมุดอาจไม่มีส่วนร่วมในการคิดหรือพัฒนางานหากประเด็นการจัดการความรู้นั้นยาก อีกทั้งบุคลากรที่ปฏิบัติงานห้องสมุดคณะไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้กับสำนักหอสมุดโดยพร้อมเพรียงกัน เนื่องจากต้องปฏิบัติงานที่ห้องสมุดคณะ ทำให้ขาดโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน สำนักหอสมุดควรให้บุคลากร

ทุกระดับเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยการให้ความรู้แก่บุคลากรและจัดหาเครื่องมือที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2) **ด้านองค์กร** สำนักหอสมุดควรสนับสนุนและเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการแบ่งปันความรู้และถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยต้องสร้างบรรยากาศในการแบ่งปันความรู้ที่เป็นกันเอง และความรู้ที่ถ่ายทอดต้องเป็นงานที่รับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งหากมีการถ่ายทอดความรู้ในระดับบุคคลแล้วก็จะนำไปสู่ระดับทีมที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และระดับองค์กรต่อไป อันจะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้มีการดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและวิเคราะห์ ประเมินผลการดำเนินงานให้ชัดเจน

3) **ด้านบุคลากร** ควรมีการหมุนเวียนให้สมาชิกของแต่ละชุมชนแนวปฏิบัติ ได้เป็นประธานชุมชนแนวปฏิบัติ หรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำแก่สมาชิกในชุมชนแนวปฏิบัติ ได้ฝึกฝนตนเองในกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุด อีกทั้งยังควรเปิดโอกาสบุคลากรทุกระดับในการเป็นประธานชุมชนแนวปฏิบัติหรือคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของสำนักหอสมุดใหม่ ซึ่งอาจจะทำให้ได้แนวทางใหม่ในการดำเนินการจัดการความรู้หรือนวัตกรรมขึ้น

4) **ด้านการจัดการความรู้** ควรมีการถ่ายทอดวามรู้หรือองค์ความรู้จากการไปศึกษาดูงาน อบรม และสัมมนาทุกครั้งผ่านหลากหลายช่องทาง เพื่อให้บุคลากรที่ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับความรู้นั้น ๆ ด้วย รวมทั้งสำนักหอสมุดควรวางแผนเตรียมความพร้อมในการจัดการและจัดสรรบุคคลให้พร้อมก่อนที่บุคลากรในตำแหน่งนั้น ๆ จะเกษียณอายุงานหรือลาออกจากงาน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคคลสู่บุคคลที่เกิดองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานและการถ่ายทอดงาน ทำให้องค์ความรู้มีความต่อเนื่องและไม่สูญหายองค์ความรู้ที่ได้ยังไม่ครอบคลุมกับลักษณะงานทั้งหมด แต่ยังอยู่ในระดับที่สามารถนำมาต่อยอดได้ อาจเนื่องจากในชุมชนประกอบด้วยงานหลายงาน นอกจากนี้สำนักหอสมุดควรสร้างความร่วมมือทำกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ เพิ่มขึ้น เช่น คณะ/ภาควิชาต่าง ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากสาขาที่ศึกษามา

5) **ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้งานง่าย เข้าถึงสะดวก และมีประสิทธิภาพมาสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรร่วมกัน นอกเหนือจากเว็บไซต์ที่ใช้ในจัดเก็บและค้นคืนองค์ความรู้ ซึ่งอาจมีการพัฒนาเป็นระบบฐานข้อมูลต่อไปในอนาคต นอกจากนี้เนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ไม่ได้ดำเนินการจัดทำโดยตรง จึงอาจทำให้มีรูปแบบไม่สอดคล้องกับความต้องการและเนื้อหาไม่ครบถ้วน โดยอาจแก้ไขด้วยการแต่งตั้งให้ผู้จัดทำเป็นคณะกรรมการ และได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการของการจัดการความรู้ทั้งหมด

6) **ด้านโอกาสในการเรียนรู้** ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยให้บุคลากรทุกระดับได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมทั้งการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาและการศึกษาดูงาน ทั้งภายนอกองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่เฉพาะบุคลากรที่เป็นคณะทำงาน

7) **ด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้** ผู้บริหารทุกระดับควรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และยึดถือปฏิบัติจึงจะทำให้สำนักหอสมุดพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารมีภารกิจมากจึงมอบหมายให้คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ดำเนินการและผลักดันแทน ดังนั้นคณะกรรมการฯ จึงต้องมีความเข้มแข็งและควรเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจแก่คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุดอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องด้วยสำนักหอสมุดได้นำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 (Gunta-in, 2011) และได้กำหนดการจัดการความรู้ไว้ในนโยบายการบริหารจัดการ ดังนี้ 1) ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2562–2565) **ยุทธศาสตร์ที่ 3** บริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์บริหารจัดการให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง (Chiang Mai University Library, 2019) โดยมีตัวชี้วัดเป็นจำนวนองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์จากการจัดการความรู้ และ 2) ระบุไว้ในค่านิยมหลัก (Core Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ของสำนัก หอสมุดในการเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง (Learning) และ 3) มีการกำหนดแผนการจัดการความรู้ของคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของแต่ละชุมชนจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ

ผู้วิจัยขอเสนอด้านที่สอดคล้องกันและแตกต่างกันจากผลการวิจัยจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ดังนี้

ด้านที่สอดคล้องกัน ค่าเฉลี่ยโดยรวมของผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามแต่ละองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุดอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านองค์กร เป็นองค์ประกอบด้านที่มีค่าเฉลี่ยรวมมากกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักหอสมุดได้มีการกำหนดการจัดการความรู้ในแผนยุทธศาสตร์ มีการกำหนดการเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง (Learning) ในค่านิยมหลัก (Core Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) โดยมีคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้เป็นผู้ขับเคลื่อนและดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ อีกทั้งยังมีการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice) ตามฝ่ายงาน เพื่อเติมเต็มและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชมแนวปฏิบัติ หรือระหว่างชุมชนแนวปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Marquardt (2002) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Gunta-in (2011) ที่พบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุดด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เนื่องมาจากผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของสำนักหอสมุด และสร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดวัฒนธรรมการแบ่งปันและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งแตกต่างกับงานวิจัยของ Montong, Saenwa, & Penmekha (2017) ที่ศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่าด้านองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ยังอยู่ในระดับมาก เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานของห้องสมุดที่ถึงแม้เป็นแนวดิ่ง แต่ก็มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน มีการกำหนดภาระงานและหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรห้องสมุดทุกกลุ่มงานมีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ทีมและห้องสมุดอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านบุคลากร อยู่ในระดับมาก อาจเป็นผลมาจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องมีการแบ่งปันความรู้ในการทำงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน และมีการสอนและให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสอดคล้องกับ Phrasuvantheerachan, & Chanthasopee 2008) ที่ศึกษาสภาพองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น พบว่าด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กรอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรทุกหน่วยงานเห็นว่ามีการเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยการแก้ปัญหาร่วมกันในระหว่างการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ และมีการอภิปรายอย่างกว้างขวางและมีเหตุผลในบรรยากาศที่เปิดกว้างปราศจากความกังวลที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งแตกต่างกับงานวิจัยของ Sirisunhiran, Amornwatan, Sornsri, Dhirathiti, & Kanjanpongporn (2011) ที่วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหิดล และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย พบว่าด้านบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหน่วยงานยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และปฏิบัติงานแก่บุคลากร และการกระจายอำนาจในการบริหารงานตามสัดส่วนของความรับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักหอสมุดมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ โดยการจัดทำเว็บไซต์ KM Corner บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถนำความรู้ที่เผยแพร่ไปต่อยอดพัฒนางานได้ เป็นไปตามแนวคิดของ Marquardt (2002) ที่กล่าวว่า องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเพิ่มพูนการเรียนรู้ เพื่อให้การรวบรวม การจัดเก็บ และการถ่ายโอนความรู้มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับ Hamid, & Nayan (2007) ที่ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในห้องสมุด กรณีศึกษาหอสมุดแห่งชาติประเทศมาเลเซีย พบว่าบุคลากรการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของห้องสมุดประสบความสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับงานวิจัยของ Montong, Saenwa, & Penmekha (2017) ที่ศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือหรือช่องทางทั้งด้านการเพิ่มพูนความรู้ การจัดการความรู้ และการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในด้วยระบบอินทราเน็ตและภายนอกองค์การผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจากสื่อมัลติมีเดีย เช่น เสียง วีดิทัศน์ กราฟิก ภาพนิ่ง และภาพเคลื่อนไหวต่าง ๆ ประกอบการเรียนรู้และอบรม เป็นต้น มีระบบการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ระบบจัดการสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ใช้บริการด้านต่าง ๆ เช่น ความต้องการ ความพึงพอใจ เป็นต้น และมีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบที่บุคลากรสามารถเรียกดูข้อมูลได้พร้อมกัน รวมทั้งมีการสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการปฏิบัติงานโดยการใช้กระดานสนทนาผ่านเว็บ (Webboard) บล็อก (Blog) วิกิพีเดีย (Wikipedia) หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) เป็นต้น ทั้งนี้ผลการวิจัยของผู้วิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจากแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในอับดับที่ 3 และผลจากการสัมภาษณ์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังอยู่ในระดับมาก โดยมีความแตกต่างในลำดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับงานวิจัยของ Montong, Saenwa, & Penmekha (2017) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดนั้น อาจเนื่องมาจากงานวิจัยของ Montong, Saenwa, & Penmekha (2017) เป็นการศึกษาในภาพรวมของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จึงทำให้ผลการวิจัยไม่เฉพาะเจาะจง ซึ่งทำให้ผลการวิจัยแตกต่างกัน โดยสำนักหอสมุดยังไม่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศประเภทอื่นนอกเหนือจากการจัดทำเว็บไซต์ KM Corner เพื่อรวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ อีกทั้งในเว็บไซต์ยังไม่มีองค์ความรู้ที่ทันสมัย เนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ไม่ได้ดำเนินการจัดทำโดยตรง จึงทำให้เนื้อหา

อาจยังไม่ครบถ้วน นอกจากนี้บุคลากรยังมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เท่ากัน จึงทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้

4. ด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนให้แต่ละส่วนงานได้นำการจัดการความรู้มาใช้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน มีประธานชุมชนแนวปฏิบัติที่เป็นผู้นำในการจัดการความรู้ของแต่ละชุมชนฯ อีกทั้งผู้บังคับบัญชายังเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการทำงาน สอดคล้องกับ Martin (2004) ที่ศึกษาเรื่องปฏิสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นและมีอยู่ระหว่างการทำกระบวนการทางธุรกิจและการสร้างความรู้ กรณีศึกษาความเป็นผู้นำและกระบวนการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งศึกษาถึงปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาพบว่าด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยผู้นำควรมีบทบาทที่สำคัญในการผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญของสถาบันที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานในลักษณะความร่วมมือทั้งภายในและระหว่างสถาบัน และผลักดันให้มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินงานจัดการความรู้

5. ด้านการจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักหอสมุดได้นำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกระดับ เป็นต้นแบบของทั้งมหาวิทยาลัยที่ได้รับรางวัลวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการบริหารจัดการ ประจำปีการศึกษา 2556 เรื่อง “การพัฒนาส่วนงานสู่สถาบันการเรียนรู้: วิธีปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” มีองค์ความรู้และกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนที่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมาย จนทำให้สำนักหอสมุดมีกระบวนการจัดการความรู้ของตนเอง ซึ่งในทุกกระบวนการได้นำหลักวงจรคุณภาพเดมมิ่ง PDCA มาใช้ในการจัดความรู้เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อเป้าหมายของการพัฒนาสำนักหอสมุด โดยสำนักหอสมุดได้ดำเนินการครบทุกกระบวนการของการจัดการความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในรูปแบบของไฟล์เอกสาร ตัวเล่มของแต่ละชุมชน และการนำขึ้นเว็บไซต์ KM Corner รวมทั้งบางชุมชนมีการจัดทำเว็บไซต์ของตนเอง สำหรับการเผยแพร่ความรู้มีทั้งการเผยแพร่ของสำนักหอสมุดในกิจกรรมพุธสุนทรียเสวนา การแลกเปลี่ยนระหว่างชุมชน สมาชิกชุมชน นำความรู้ไปใช้ต่อยอดในชุมชนและระหว่างชุมชนและมีการเผยแพร่แก่หน่วยงานภายนอก โดยประธานคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ (CKO) เป็นวิทยากรให้ความรู้และแบ่งปันประสบการณ์การจัดการความรู้ สอดคล้องกับ Gunta-in (2011) ที่ศึกษาสัมฤทธิผลของการจัดการความรู้ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า สำนักหอสมุดมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนคือมีการดำเนินการจัดการความรู้ที่อย่างครบวงจร เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถนำไปเทียบเคียงสมรรถนะกับหน่วยงานอื่นได้

6. ด้านการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักหอสมุดมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีมและองค์กรผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น กิจกรรมของชุมชนแนวปฏิบัติกิจกรรมพุธสุนทรียเสวนา KM Day เป็นต้น ซึ่งแตกต่างกับแนวคิดของ Marquardt (2002) ที่เห็นว่า ด้านการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากว่ามีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กรแล้ว จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบอีก 4 ด้าน

ด้านที่แตกต่างกัน

ด้านโอกาสในการเรียนรู้ เป็นด้านที่มีผลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามแตกต่างกันเพียงด้านเดียว โดยผลจากการสัมภาษณ์ค่าเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับมาก และจากแบบสอบถามค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งส่วนใหญ่เป็นระดับปฏิบัติการเห็นว่าบุคลากรยังไม่ได้รับโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมทั้งการเข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษาดูงานทั้งภายนอกองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างทั่วถึง ซึ่งส่วนมากบุคลากรที่เป็นคณะทำงานต่าง ๆ จะได้รับโอกาสมากกว่าบุคลากรอื่น นอกจากนี้เนื่องจากห้องสมุดเป็นหน่วยงานบริการ อาจทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานห้องสมุดคณะไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้กับสำนักหอสมุดโดยพร้อมเพรียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Sukpiam, Maitaouthong, & Saenwa (2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ พบว่าบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรณารักษ์รับรู้ได้ถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนี้บรรยากาศองค์กรยังมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Litwin, & Stringer, 1968) บรรยากาศองค์กรจึงเป็นบริบทที่อยู่รายล้อมรอบตัวของบุคลากรห้องสมุด สามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เกิดความอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนางานตนเองอยู่ตลอดเวลา จึงมีส่วนสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ (Wiriyapinit, 2013) ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน และทุกระดับเข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนาและการศึกษาดูงานทั้งในและภายนอกองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยไม่เน้นเฉพาะคณะทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันอาจเป็นเพราะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้สำนักหอสมุดอาจพิจารณาคิดสัดส่วนประเภทของบุคลากรทุกกลุ่มของแต่ละฝ่ายงานให้ได้รับโอกาสในการเรียนรู้เท่าเทียมกัน หรืออาจดำเนินการในรูปแบบสนับสนุนงบประมาณบางส่วน และบางส่วนให้บุคลากรรับผิดชอบเอง รูปแบบนี้จะเป็นการรับผิดชอบร่วมกันและทำให้บุคลากรได้รับความรู้อย่างทั่วถึง

ข้อเสนอแนะหรือการนำไปใช้ประโยชน์

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1. จากการศึกษาพบว่า ด้านโอกาสในการเรียนรู้ผลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์แตกต่างกัน โดยผลจากการสัมภาษณ์ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และจากแบบสอบถามที่ส่วนใหญ่เป็นมุมมองของบุคลากรในระดับปฏิบัติการค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรให้การสนับสนุน ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนทุกระดับได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมทั้งการเข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

2. จากการศึกษาพบว่าผลจากการสัมภาษณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในมุมมองของคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้มีความคิดเห็นในระดับต่ำที่สุดแม้ว่าความพึงพอใจยังอยู่ในระดับมาก ดังนั้นสำนักหอสมุดควรมีการนำเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ โดยอาจมีการจัดทำเว็บไซต์ KM Corner ใหม่ หรือจัดทำในรูปแบบของฐานข้อมูลองค์ความรู้ของสถาบัน เพื่อให้องค์ความรู้ขององค์กรครบถ้วน ทันสมัย และบุคลากรสามารถใช้งานง่ายเข้าถึงสะดวก เพื่อเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร นอกจากนี้สำนักหอสมุดอาจมีการจัดอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีทักษะในการใช้งานมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาตัวชี้วัดในการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2. ควรมีการศึกษาโมเดลการสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากรในระดับห้องสมุดมหาวิทยาลัย

References

Anu-an, W. (2006). *The strategies and factors indicating development leading to learning organizations of University Libraries in Thailand* (Master's thesis in Library Science and Information Science). Graduate School, Mahasarakham University, Maha Sarakham. (In Thai).

Chiang Mai University Library. (2019). *Phaenyutsat samnakhosamut Mahawitthayalai Chiangmai raya sipi (B.E. 2562-2565)*. Retrieved May 10, 2019, from http://library.cmu.ac.th/cmul/en/content/library-mis-intranet. (In Thai).

Garvin, D.A., Edmondson, A.C., & Gino, F. (2008). *Is yours a learning organization?* Retrieved November 20, 2016, from https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization.

Goldberg, K.I. (2000). *Organizational learning in the public sector: A study of the University of Arizona library learning organization* (Doctoral dissertation in Public Administration). Graduate School, University of La Verne.

Gunta-in, S. (2011). *Achievement of knowledge management towards learning organization at Chiang Mai University Library* (Master's thesis in Information Studies). Graduate School, Chiang Mai University, Chiang Mai. (In Thai).

Haley, Q.K. (2010). *The relationship between learning organization dimensions and library performance*. (Doctoral dissertation in Education). Graduate School, Northern Illinois University.

Hamid, S., & Nayan, J.M. (2007). *Preliminary study of knowledge management in a library: A case study of the national library of Malaysia*. Retrieved November 20, 2016, from http//lib.usm.my/elmuequip/conference/Documents/ICOL%202005%20Paper%2021%20Suraya%20Hamid%20&%20Jamaliah. pdf2007.

Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, A.N. (2016). *Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study*. Retrieved September 24, 2016, from http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116301599#.

Liengsomboon, S. (2012). *Medical school library administrating toward learning organization* (Doctoral dissertation in Public Administration). Graduate School, Eastern Asia University, Pathum Thani. (In Thai).

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Marquardt, M. (2002). *Building the learning organization.* (2nd ed.). C.A.: Davies-Black.

Martin, J.S. (2004). *Enhancing and inhibiting interactions between business processing and knowledge production: A macro study of leadership and knowledge processing in higher education*. Retrieved November 14, 2016, from https://search.proquest.com/docview/305203762?accountid=44722.

Montong, W., Saenwa, S., & Penmekha, P. (2017). A study of Thai university libraries as learning organizations. *Journal of Library and Information Science Srinakharinwirot University*, *10*(1), 38-50. (In Thai).

Office of the Public Sector Development Commission. (2003). *Phraratchakritsadika waduai lakkenlaewith ikanborihankitkanbanmuangthidi B.E.2546*. Retrieved June 20, 2016, from www.opdc.go.th/oldweb/thai/web.../data/good_governance.doc. (In Thai).

Pedler, M., Burgoyne J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. New York: McGraw-Hill.

Phrasuvantheerachan, & Chanthasopee P.S. (Srikote) (2008). *A study of conditions of learning* organization of Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khonkaen Campus, according to *Marquardt's theory* (Research report). Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Loei Buddhist College. (In Thai).

Sirisunhiran, S., Amornwatan, J., Sornsri, G., Dhirathiti, N.S., & Kanjanpongporn, A. (2011). A measurement of learning organization of Mahidol University. *Interdisciplinary Studies Journal, 11*(2), 119-151. (In Thai).

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Som, H.M., Saludin, M.N., Shuib, M.S., Keling, M.F., Ajis, M.N., & Nam, R.Y.T. (2010). *Learning organization elements as determinants of organizational performance of non-profit organizations (NPOs) in Singapore*. Retrieved November 14, 2016, from http://www.academicjournals.org/article/article1381826332_Hishamudin%20et%20al.pdf

Sukpiam, T., Maitaouthong, T. & Saenwa, S. (2013). A relationship between organizational climate and learning organization of academic libraries perceived by librarians. *Journal of Library and Information Science Srinakharinwirot University, 6*(2), 16-31. (In Thai).

Thamsiri, M. (2000). *Developing a learning organization model via human resource development unit as an extension of higher education* (Doctoral dissertation in Education). Graduate School, Chulalongkorn University, Bangkok. (In Thai).

Udomsap, B., Ketkowit, K., & Thavornpitak, Y. (2010). The learning organization through personal perception of Khon Kaen Provincial Health Office. *KKU Research Journal (Graduate Studies), 10*(4), 65-76. (In Thai).

Wiriyapinit, M. (2013). *Ruam naeokhit lak mummong ongkon haeng kan rian rianru lae kanchatkan khwamru phak wichakan*. Bangkok: Song Sayam. (In Thai).