

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการห้องสมุดประชาชน "เฉลิมราชกุมารี" ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
  - 1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์
  - 1.2 คุณลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี
  - 1.3 การกำหนดทิศทางหลักและยุทธศาสตร์ขององค์กร
  - 1.4 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
2. การบริหารจัดการห้องสมุดประชาชน
  - 2.1 ความหมายของห้องสมุดประชาชน
  - 2.2 หน้าที่ห้องสมุดประชาชน
  - 2.3 ประเภทของห้องสมุดประชาชน
  - 2.4 แนวทางการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน
  - 2.5 การพัฒนาศักยภาพห้องสมุดยุคใหม่
  - 2.6 แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน
3. บริบทของห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์
  - 3.1 ความเป็นมา
  - 3.2 แนวทางการดำเนินงานห้องสมุด
  - 3.3 แนวทางในการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ภายใต้การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยเฉพาะในโลกที่ไร้พรมแดนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ธุรกิจและหน่วยงานต่าง ๆ จึงต้องมียุทธศาสตร์ที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำว่า “ยุทธศาสตร์” นี้ในบางตำราหรือในบางวิชาชีพก็ใช้คำว่า “กลยุทธ์” ซึ่งเป็นคำที่นิยมมากในทางด้านธุรกิจ มากกว่าวิชาชีพอื่น ๆ แต่ในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ได้มีการนำยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์มาใช้ขยายคำว่า การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) และในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพและเข้าใจตรงกัน

### 1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ (Strategy) มาจาก “Strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางการศึกษาตีความว่า “Leading the Total Organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการจะทำ “อะไร” ให้สำเร็จและทำ “อย่างไร” ในการบริหารจัดการที่องค์การมุ่งพยายามสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพการทำงานให้มากที่สุด ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็น “ชื่อเสียง” หรือ “ทักษะความชำนาญ” ที่องค์การเก็บสะสมเอาไว้ และนำไปสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การต่อไปอีกในอนาคต ซึ่งทุกองค์การตระหนักถึง “ยุทธศาสตร์” ในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ หมายถึงอะไรนั้น ได้มีนักวิชาการนักบริหาร หลายท่านในประเทศให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

นันทรัตน์ เจริญกุล (2551 : 23) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผน/แนวทาง/วิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการแข่งขันและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2552 : 36) ยุทธศาสตร์ หมายถึง กรอบในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดลักษณะและทิศทางขององค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ชำนาญ เหล่ารักผล (2553 : 92) ยุทธศาสตร์ หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยในการวางกรอบทิศทางและแนวทางดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพแก้ปัญหา และพัฒนางานภายในองค์กร โดยมีการวางยุทธวิธีขององค์กรที่ยึดหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร

สุปรีชา กมลาคณ์ (2553 : 11) ที่ให้ความหมายยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง กลวิธีหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการในขอบเขตที่กว้างขวางหรือระดับสูงให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมุ่งที่จะให้บรรลุในเวลาอันสั้นที่สุด และสิ้นเปลืองหรือเกิดการเสียหายแก่ฝ่ายดำเนินกลยุทธ์น้อยที่สุด ซึ่ง กาญจนา นาคสกุล (2551 : 22) ราชบัณฑิตได้อธิบายเพิ่มเติมว่า เป็นการกำหนดแผนการให้เหมาะกับการต่อสู้กับข้าศึกทั้งในทางรุก และในทางตั้งรับโดยใช้กำลังทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารเพื่อให้ได้ชัยชนะได้เปรียบข้าศึกและให้มีการสูญเสียน้อยที่สุด ยุทธศาสตร์เป็นวิชาที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายชาติ วัตถุประสงค์แห่งชาติ รวมทั้งเป้าหมาย แผนการดำเนินงานกำลังสนับสนุน กลวิธี และต้องพิจารณาถึงอุปสรรคพร้อมทั้งเตรียมทางแก้ไข เพื่อให้การต่อสู้ได้รับชัยชนะในที่สุด เช่นเดียวกับพจนานุกรม ศัพท์ทหาร กระทรวงกลาโหม สหรัฐอเมริกา ได้อธิบายยุทธศาสตร์ว่า เป็นศิลป์และศาสตร์ในการพัฒนา และการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา กำลังทหาร ตามความจำเป็น ทั้งในยามสงบและยามสงคราม เพื่อทำให้เกิดการสนับสนุนอย่างสูงสุดต่อนโยบายด้านต่าง ๆ รวมทั้ง เพื่อมุ่งที่จะเพิ่มพูนโอกาสและผลของชัยชนะในทางที่เกื้อกูลและโอกาสของการพ่ายแพ้ให้น้อยลง (สุมิตร สุวรรณ. 2554 : 22)

อดิศร บาลโสง (2557 : 29) ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้้องค์กรบรรลุความสำเร็จและเป้าหมายระยะยาวที่กำหนดไว้ ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์

จึงจำเป็นต้องอาศัยผลการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ นั่นคือ การพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและเพียงพอในการวางแผนต่อไป

เดือนเพ็ญ โต้นวุธ (2559 : 16) ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้ องค์การบรรลุเป้าหมายหลักของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาในต่างประเทศที่กล่าวถึงยุทธศาสตร์ ดังเช่น เคอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter. 1991 : 27) กล่าวถึง ยุทธศาสตร์ ว่าหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะยาว ส่วน เบ็ทแมนและสเนล (Bateman and Snell. 1999 : G-5) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบของวิธีการปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากรที่กำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้สอดคล้องกับมินซ์เบิร์ก (Mintzberg. 1994 : 125 – 126) อธิบายเพิ่มเติมว่า ยุทธศาสตร์ คือ 1) แผนซึ่งกำหนดทิศทางและชี้แนะแนวทางในการดำเนินการในอนาคต 2) รูปแบบของพฤติกรรม 3) การกำหนดฐานะหรือตำแหน่งในสนามแข่งขัน 4) ทศนิยมภาพที่เน้นสภาพที่แท้จริงขององค์การ และคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์การ และ 5) กลวิธีต่อสู้หรือแข่งขันเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ สอดคล้องกับ เดวิส (Davis. 2000 : 43) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนพัฒนาระยะยาวขององค์การบนรากฐานการวิเคราะห์ให้โอกาส และอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีต้องอาศัยหลักเหตุและผลของวิธีการแก้ปัญหาอย่างวิทยาศาสตร์ กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์ คือ แนวคิดหรือแผนงานหรือแนวทางในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น มีเป้าหมายทิศทางที่แน่ชัด โดยคำนึงถึงสถานะการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงเป็นกรอบแนวคิดใหม่และแนวทางกว้าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่าจะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไรเพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางในการทำให้ครู มีความตระหนักในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และนอกจากนี้ สมาน อัสวภูมิ (2554 : 2) ยังได้กล่าวสรุปลักษณะของยุทธศาสตร์ไว้ ดังต่อไปนี้

1) ยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งสิ่งที่ต้องการดังกล่าวอาจจะกำหนดเป็นรายการที่ต้องการปรัชญา ปณิธาน หรือวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือหลายอย่างร่วมกันก็ได้

2) ยุทธศาสตร์ควรเป็นแก่นวิธีการที่จะพิชิตและได้มาในสิ่งที่เราต้องการไม่ใช่รายการหรือรายละเอียดของสิ่งที่จะทำ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ใช้แก่นวิธีดังกล่าวเป็นกรอบแนวคิดในการคิดค้นหายุทธวิธี หรือวิธีการย่อยต่าง ๆ เพื่อพิชิตเป้าหมายต่อไป

3) การกำหนดยุทธศาสตร์องค์การอาจจะคิดเฉพาะตัวยุทธศาสตร์ หรือกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ หรือคิดทั้งระบบครบวงจรการบริหารยุทธศาสตร์ก็ได้

ตามที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการวางแผน แนวทาง วิธีการ รูปแบบ การตัดสินใจ หรือแผนปฏิบัติที่ผู้บริหารนำไปใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่วางไว้ในอนาคต

## 1.2 คุณลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี

ในการกำหนดยุทธศาสตร์ ได้มีนักการศึกษา กล่าวถึง คุณลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี ได้แก่ สุวิทย์ มูลคำ (2548 : 10) ได้สรุปคุณลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดีว่ายุทธศาสตร์จะต้องมี จุดเน้นที่ชัดเจน โดยจะต้องไม่อยู่ในลักษณะที่มีขอบเขตคลุมกว้างเกินไปจนไม่มีจุดเน้นที่ชัดเจน มีความคล่องตัวตามทันการเปลี่ยนแปลง ทันต่อเหตุการณ์และมีความเหมาะสมที่จะใช้แก้ปัญหาตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้และสิ่งสำคัญต้องมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ ต้องมี แนวทางร่วมสำหรับที่ฝ่ายต่าง ๆ จะประสานและสามารถช่วยให้งานดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วันชัย มีชาติ (2549 : 115 – 116) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์มีลักษณะสำคัญ คือ 1) มององค์การในภาพรวม (Holistic) การวางแผนยุทธศาสตร์มององค์การในฐานะที่เป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน แผนยุทธศาสตร์จะคลุมทั้งองค์การ และมีระดับของแผนที่สอดคล้องกันตั้งแต่แผนระดับ องค์การ แผนระดับหน่วยงานย่อยในองค์การและแผนปฏิบัติการ 2) มุ่งเน้นอนาคต (Future Oriented) การวางแผนยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับอนาคตขององค์การเช่นเดียวกับการวางแผน ประเภทอื่น ๆ จะคลุมทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ซึ่งแผนระยะต่าง ๆ จะต้องมีความสอดคล้องกันจึงจะทำให้องค์การสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และ 3) ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การวางแผน ยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งด้านของการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมที่กระทบต่อองค์การ และการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนด ยุทธศาสตร์ขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนที่มีการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การในการวางแผน ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการ วางแผนยุทธศาสตร์จะมีทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ นอกจากนี้ เบ็ทแมนและสเนล (Bateman and Snell. 1999 : 6 - 7) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ เป็นตัวกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการ หรือเป็นคุณลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objectives) จากลักษณะของยุทธศาสตร์ที่กล่าวมา ทำให้แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ได้รับความสนใจและนำมาใช้ ในการบริหารงานองค์การมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ หรือภาคเอกชน โดยเฉพาะภาคเอกชน ที่ได้รับความประสบความสำเร็จมาก่อนแล้ว

ตามที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ที่ดีว่ายุทธศาสตร์จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในการวางแผนยุทธศาสตร์จะมีทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน องค์การ มีจุดเน้นที่ชัดเจน มีความคล่องตัวตามทันการเปลี่ยนแปลง ทันต่อเหตุการณ์และมีความ เหมาะสมที่จะใช้แก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้และสิ่งสำคัญต้องมีกลไกการประสาน ให้ทุกอย่างเข้ากันได้ ต้องมีแนวทางร่วมสำหรับที่ฝ่ายต่าง ๆ จะประสานและสามารถช่วยให้งาน ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

### 1.3 การกำหนดทิศทางหลักและยุทธศาสตร์ขององค์การ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2548 : 19 – 23) ได้เสนอแนะถึงการกำหนดทิศทางขององค์การ ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) แต่ละบุคคลจะมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกัน บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ คือ บุคคลที่สามารถมองเห็นหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนไปในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปรเป็นโอกาสให้กับองค์การ สำหรับองค์การนั้นการมีวิสัยทัศน์จะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การนั้น (Reason for Existence) หรือที่ความต้องการจะมีบทบาทและภาพลักษณ์ต่อสังคม ในทางปฏิบัติมักจะใช้คำว่า “วิสัยทัศน์” และ “พันธกิจหรือภารกิจ” เป็นคำที่ทดแทนกันได้ นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุด (2540 : 35) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ จะมีคุณลักษณะพิเศษ คือ สามารถวัดความสำเร็จได้จดจำได้ง่าย สื่อในภาษาที่มีความหมายต่อทุกคนในองค์การ ที่สำคัญยิ่ง คือ ความตั้งใจที่จะให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายถึงความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง การเลือกวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต ทางเลือกอื่น ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ รวมถึงวิธีการที่นำมาซึ่งความสำเร็จและจูงใจทุกคน ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนี้

วิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คือ เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนที่ยึดประโยชน์ส่วนรวมทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพสูง

วิสัยทัศน์ของกองทัพเรือ คือ กองทัพเรือจะเป็นกองทัพเรือชั้นนำในภูมิภาคด้วยขนาดของกำลังรบที่สมดุล ทันสมัย ภายใต้การบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ

1. ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) เป็นข้อความที่แสดงภารกิจหลักขององค์การจะเป็นการประกาศกว้าง ๆ ถึงจุดมุ่งหมายหรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและการอยู่รอดขององค์การ ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง การกำหนดภารกิจเป็นการแปรวิสัยทัศน์ขององค์การให้มีขอบเขตที่แคบลงพอที่จะให้การบริหารในด้านต่าง ๆ ขององค์การสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อไปได้ ในการกำหนดภารกิจนั้น ควรที่จะพิจารณาภารกิจที่กระทำอยู่ว่ามีผลงานเป็นอย่างไรควรปรับปรุงอะไรบ้าง และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปสำหรับอนาคต ดังเช่น ภารกิจของมหาวิทยาลัย คือ การสอนและการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2. ปรัชญา (Philosophy) หรือค่านิยมหรือคุณค่า (Value) การกำหนดปรัชญาหรือค่านิยมขององค์การเพื่อให้บุคลากรในองค์การยึดถือไว้ในใจเมื่ออยู่ในเวลาปฏิบัติงาน ปรัชญาจะเป็นสิ่งกำหนดหรือเป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งองค์การคาดหวังตัวอย่างเช่น บริการ คือ งานของเรา ลูกค้าน่าต้องเป็นที่หนึ่ง เป็นต้น

3. เป้าหมายขององค์การ (Organization Goals) เป็นการแปรภารกิจขององค์การให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรในองค์การยึดถือเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจนขึ้น สะดวกต่อการควบคุมและยังใช้เป็นตัวกำหนดเป้าหมายในระดับรอง ๆ ลงไปด้วย เป้าหมายอาจมีได้มากกว่า 1 อย่างก็ได้ เป็นเป้าหมายหลักหรือเป้าหมายระยะยาว เป้าหมายรองหรือเป้าหมายระยะสั้น ข้อความที่เป็นเป้าหมายระยะยาวและเป้าหมายระยะสั้น จะต้องมีความชัดเจนมากขึ้นกว่าข้อความที่เป็นภารกิจอาจอยู่ในรูปเชิงปริมาณ จำนวน ตัวเลข หรือเปอร์เซ็นต์ และมีเนื้อหาครอบคลุมในด้าน

ต่าง ๆ เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน ด้านการบริหาร ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น นอกจากนี้ เป้าหมายยังอาจถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ต่างๆ ขององค์การได้ เป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกระดับของการดำเนินงานต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ดังนั้น จึงแบ่งระดับของเป้าหมายออกได้ 3 ระดับ ตามระดับการบริหาร ดังนี้

3.1 เป้าหมายยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) หรืออาจเรียกว่า เป้าหมายการดำเนินงานของทั้งองค์การ (Corporate Goals) เป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์การที่มุ่งหวังจะทำให้สำเร็จเป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และเป็นเป้าหมายหรือความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องเน้นทำให้สำเร็จเองด้วย นอกจากนี้เป้าหมายของยุทธศาสตร์ควรครอบคลุมขอบข่ายงานทั้งหมด เช่น เทคโนโลยี ทรัพยากร การบริหาร บุคลากร งบประมาณ เป็นต้น

3.2 เป้าหมายยุทธวิธี (Tactical Goals) หรือเป้าหมายธุรกิจ (Business Goals) เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางขององค์การ เป็นเป้าหมายที่ต้องบรรลุในระดับฝ่ายหรือระดับหน่วยงาน เป็นเป้าหมายที่แต่ละฝ่ายต้องกำหนดขึ้นและต้องดำเนินการทำให้สำเร็จเพื่อเป็นการส่งเสริมเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การ ส่วนใหญ่จะเน้นไปที่วิธีการดำเนินงาน

3.3 เป้าหมายปฏิบัติการ (Operational Goals) เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้จัดการระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จในระดับแผนกหรือในระดับแต่ละบุคคล มักจะเป็นเป้าหมายระยะสั้นที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์และเป้าหมายยุทธวิธี

สำหรับเป้าหมายจะมีความยืดหยุ่นหรือความไวต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าในส่วนของวิสัยทัศน์ และภารกิจ แต่ในบางครั้งถ้าสภาวะแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและถ้าองค์การไม่มีการปรับทิศทางให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การอย่างแน่นอน ก็อาจเปลี่ยนแปลงภารกิจขององค์การได้

1. นโยบาย (Policies) หมายถึง กฎเกณฑ์หรือกติกาสำหรับการทำภารกิจที่กำหนดไว้ว่า สิ่งใดที่อนุญาตให้กระทำและสิ่งใดไม่อนุญาตให้กระทำ นโยบายอาจกำหนดได้หลายระดับ นโยบายที่กำหนดในระดับสูงเรียกว่า นโยบายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Policies) ส่วนนโยบายที่เห็นกันเป็นส่วนมาก คือ นโยบายระดับปฏิบัติการ (Operation Policies) ของฝ่ายต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น นโยบายของฝ่ายบุคคลเมื่อมีตำแหน่งงานใดในองค์การว่างลง องค์การมีนโยบายสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การเข้ามาทำงานในตำแหน่งดังกล่าว เป็นต้น การกำหนดนโยบายเหล่านี้ช่วยผู้บริหารมีกรอบในการตัดสินใจได้ง่ายขึ้น

2. ยุทธศาสตร์ (Strategy) จะเป็นแผนงานกว้าง ๆ ที่ใช้เพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ การประเมินยุทธศาสตร์ส่วนมากแยกได้ 4 - 5 ระดับ คือ

2.1 ยุทธศาสตร์ในระดับสังคม (Social Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการสร้างภาพพจน์ขององค์การขนาดใหญ่ ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม

2.2 ยุทธศาสตร์ในระดับบริษัทหรือระดับทั้งองค์การ (Corporate-Level Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่มีทิศทางกว้าง ๆ ที่องค์การจะดำเนินการ เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การที่มีลักษณะประกอบด้วยหลายหน่วยงานอิสระ (Division) หรือหลายหน่วยธุรกิจยุทธศาสตร์ (SBU) กระจายอยู่ทั่วไป

2.3 ยุทธศาสตร์ในระดับธุรกิจหรือหน่วยงานอิสระ (Business-Level Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การที่มีหน่วยงานเดียวหรือมีผลิตภัณฑ์เดียวให้บริการอยู่ในตลาดที่ไม่หลากหลายหรือหน่วยงานเป็นอิสระจากกัน

2.4 ยุทธศาสตร์ในระดับหน้าที่ธุรกิจหรือระดับฝ่าย (Functional Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ในลักษณะที่แสดงขอบเขตการปฏิบัติในเชิงเป็นแผนงานที่ชัดเจนของฝ่ายต่าง ๆ ในแง่ของเป้าหมายที่ต้องการทรัพยากรที่ต้องใช้ และระยะเวลาดำเนินการ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ในระดับสูงกว่า

ประโยชน์ของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ มีดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในด้านระบบบริหารที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน อันจะส่งผลดีต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า

2. ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้บริหาร โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้วางไว้ โดยจะส่งผลต่อพนักงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ให้เกิดความรู้สึกที่พึงพอใจ

3. ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมองภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

4. ทำให้เกิดการเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันอาจจะส่งผลต่อธุรกิจ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับ 3 C คือ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Change) ความต้องการของลูกค้า (Customers) และเปรียบเทียบการแข่งขันทางธุรกิจ (Competition)

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2548 : 2 - 10) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะก่อให้เกิดประโยชน์มีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์การคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณานำเอาปัจจัยต่าง ๆ ของสภาวะแวดล้อมมาเป็นประเด็นพิจารณาว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางอย่างไรและจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรต่อการดำเนินภารกิจขององค์การ

2. ช่วยให้องค์การมีกรอบ บทบาทและจุดมุ่งหมายที่แน่นอน โดยองค์การจะกำหนดจุดมุ่งหมายในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญา เพื่อแจ้งและอธิบายบทบาทขององค์การ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ (Stakeholders) เพื่อทราบถึงบทบาทและจุดมุ่งหมายอย่างเป็นทางการ ที่องค์การจะใช้เป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรต่อองค์การ และเชิญชวนให้กลุ่มหรือฝ่ายต่าง ๆ เพื่อร่วมกันสนับสนุนภารกิจขององค์การดังกล่าว

3. ช่วยให้องค์การมีเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานชัดเจนด้านแผนงานต่าง ๆ โดยองค์การจะทำการกำหนดเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และมีแผนงานของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การที่ถูกคิดขึ้นมาอย่างมีการประสานพลังของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายโดยมีชัยชนะทางการแข่งขัน

4. ช่วยให้ห้องค์การเน้นการพัฒนาและสร้างศักยภาพทางการแข่งขันโดยองค์การจะมีจุดมุ่งหมายชัดเจนในการสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ (Functional Department) หรือฝ่ายต่าง ๆ ภายในว่าฝ่ายใดหรือใคร ควรจะต้องมีทักษะความรู้ความสามารถการปฏิบัติตนอย่างไรที่จะช่วยสร้างเสริมบทบาทด้านการแข่งขันขององค์การ

5. ช่วยให้ห้องค์การมีแนวทางการดำเนินการที่เน้นการสร้างตัวแบบองค์การที่เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม โดยองค์การจะทำการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องว่าตัวแบบขององค์การที่ใช้อยู่ในรูปของระบบ กระบวนการ โครงสร้าง และวิธีการดำเนินการนั้นยังสามารถตอบสนองต่อสถานะแวดล้อมขององค์การอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องหรือไม่

6. ช่วยให้ห้องค์การดำรงสถานะของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยองค์การจะเน้นการปรับตัวเองอย่างต่อเนื่องของส่วนต่าง ๆ ภายในทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ระเบียบวิธี และกระบวนการในการดำเนินการ

ตามที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการวางแผน แนวทาง วิธีการ รูปแบบ การตัดสินใจ หรือแผนปฏิบัติที่ผู้บริหารนำไปใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคต

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้ เดวิด (David. 2014 : 85 - 87)

#### 1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

เป็นเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ในขั้นตอนนี้จึงเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

#### 2. การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน ในขั้นตอนนี้จึงเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

#### 3. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control)

เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์ ในขั้นตอนนี้จึงเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง



ไปการทบทวนยุทธศาสตร์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์และแผนรวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

นอกจากนี้สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543 : 34) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ไว้ว่า ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบ 3 ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร โดยเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ก็คือ การที่จะกำหนด “ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์”

2. ทางเลือกในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Choice) ถือเป็นขั้นตอนที่สองหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

ประการแรก การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกยุทธศาสตร์ (Strategic Opinion) หรือการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ (Strategic Direction) ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต

ประการที่สอง การประเมินทางเลือกยุทธศาสตร์ เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของแนวทาง เพื่อเอากทางเลือกที่ดีที่สุด หรือยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่สุด (Strategic Fit) ภายใต้ความเป็นไปได้ และแนวทางที่สร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

ประการที่สาม การเลือกยุทธศาสตร์ เป็นการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นชัด

3. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) หมายถึง การวางแผนการใช้ทรัพยากรและการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อที่จะนำแนวทางหรือยุทธศาสตร์ที่ได้ตัดสินใจไปปฏิบัติได้ดี รวมทั้งการกำหนดระบบการบริหาร ระบบสารสนเทศและการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรด้วย

เคอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter. 1991 : 42 - 43) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. “จุดแข็ง - จุดอ่อน” ภายในองค์กรและ “โอกาส - อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) หรือการกำหนดแนวรุกขององค์กร โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่นค้ำถึงโครงสร้างองค์กร

(Organization Structure) และวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 1 ไปจนถึงขั้นตอนที่ 5 และมีการดำเนินการทบทวน โดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งองค์กรจะต้องเผชิญและปรับยุทธศาสตร์ให้องค์กรดำเนินได้อย่างเหมาะสมตามกาลเวลา โดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายบริหาร (Chief Executive Officer – CEO) ในกรณีองค์กรขนาดเล็กหรือในรูปคณะกรรมการอำนวยการพร้อมกับหัวหน้างานบริหารและหัวหน้างานของหน่วยงานอื่น ๆ ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่

ตามที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ มีกระบวนการที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ และ 3) การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ และจากกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดทิศทางหลักและยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมาย นโยบาย ยุทธศาสตร์ โดยการกำหนดทิศทางขององค์กรก็เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อใช้เป็นแนวทางหลักในการดำเนินงานและเป็นจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุนั่นเอง

#### 1.4 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ศิริชัย กาญจนวาสี และคนอื่น ๆ (2553 : 45) กล่าวว่า องค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษานั้นโดยส่วนใหญ่เป็นขั้นของการเตรียมการจัดทาแผนพัฒนาหรือแผนปฏิบัติการประจำปีว่ามีความสำคัญมาก เพราะการดำเนินการในการจัดการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับประถมศึกษา ซึ่งต้องมียุทธศาสตร์ที่ดีสามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับชุมชนและท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ในระดับสถานศึกษา มีองค์ประกอบดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์หลักและยุทธศาสตร์ย่อย และ 5) ตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดด้านผลผลิต และตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy. (1981 : 470 - 478) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในวงการศึกษาอุดมศึกษาโดยได้แบ่งกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Environment Analysis)

1. ธรรมชาติ คุณค่า ความคาดหวัง และปณิธานของสถาบันควรจะต้องคิดวิเคราะห์ให้กว่า 10 ปี ข้างหน้า สถาบันควรจะเป็นอย่างไร เพื่อเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

2. วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบันประกอบด้วย

2.1 บุคลากรในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรฝ่ายสนับสนุน จะต้องวิเคราะห์ว่าในอนาคตทุกประเภทจะเป็นอย่างไร ทั้งในแง่ของปริมาณ และศักยภาพในการปฏิบัติงานลักษณะของผู้นำเป็นอย่างไร

2.2 งบประมาณ สถานะทางการเงินปัจจุบันเป็นอย่างไร ในอนาคตจะเป็นอย่างไร และงบประมาณที่จะได้การใช้จ่ายในอนาคต ค่าธรรมเนียมการศึกษา ระบบค่าตอบแทน

2.3 สิ่งอำนวยความสะดวกจะมีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอย่างไร

2.4 ลักษณะทางกายภาพในอนาคตจะพัฒนาอย่างไร

3. วิเคราะห์ความสามารถของผู้บริหารวางแผนยุทธศาสตร์ต้องใช้ความคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) ของแต่ละระดับ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตจะต้องวิเคราะห์ให้ถึงผลกระทบต่อองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การตั้งเป้าหมาย (Goal Formulation) เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกแล้ว จะสามารถกำหนดภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) ได้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) จากการประเมินสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกทำให้มองเห็นภาพอนาคตของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตที่ตั้งเป้าหมายไว้ ด้วยเทคนิค และวิธีการในการดำเนินการเพื่อให้ได้แผนซึ่งเป็นข้อบ่งชี้ว่าจะต้องทำอะไร

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์กร (Organization Design) เมื่อมีภารกิจหรือและวัตถุประสงค์ใหม่ จะต้องมีการจัดองค์กรให้เอื้อต่อภารกิจเกี่ยวกับการจัดองค์กร บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบ (System Design) เมื่อทราบเป้าหมายของการดำเนินงาน และทราบถึงยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการปฏิบัติ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงไปได้นั้น ต้องอาศัยการออกแบบ ระบบการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากองค์ความรู้จากองค์ประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้นจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมขององค์กรโดยใช้เทคนิค Swot Active และ To Ws ดังวิธีการดังต่อไปนี้

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพขององค์กร การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดยุทธศาสตร์ว่าจะทำอะไร เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. 2546 : 174 – 183)

1. การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กร แต่ละประเภทย่อมแตกต่างกันไป สถานการณ์เดียวกันอาจส่งผลในเชิงลบกับบางองค์กร และอาจส่งผลในเชิงบวกกับบางองค์กร ดังนั้น ประเด็นที่ควรรวบรวมเพื่อนำไปวิเคราะห์ เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์กร งาน/โครงการ ตลอดจนตัวชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ แหล่งที่มาของรายรับขององค์กร ระบบกระบวนการจัดทำแผนแม่บทหรือแผนระยะยาว รวมทั้งแผนปฏิบัติงานประจำปีในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะกระบวนการวางแผน กระบวนการติดตาม ผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลงาน/โครงการ และกระบวนการปรับแผน บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนด

นโยบาย และการแปลงนโยบายสู่แผนงานและงาน/โครงการ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับล่าง และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน และอิทธิพลของนักการเมือง สื่อมวลชน องค์กรพัฒนาเอกชน และประชาชนทั่วไปที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร และการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นเนื้อหาในลักษณะวิเคราะห์ (Analysis) จากนั้นจึงนำเอาผลการวิเคราะห์มาทำการสรุปเนื้อหาในลักษณะสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานขององค์กร จัดว่าเป็นโอกาส ส่วนสภาพแวดล้อมที่ส่งผลในทางลบแก่องค์กร จัดว่าเป็นภัยอุปสรรค

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในที่เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร จัดว่าเป็นจุดเด่น และข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลในด้านลบ จัดว่าเป็นจุดด้อย สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น วิเคราะห์ โดย VRIO Framework การวิเคราะห์โดย Value – Chain เป็นต้น

2.3 การประเมินสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบัน ดำเนินการโดยนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาสังเคราะห์และพิจารณาว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่อย่างไร และภาวการณ์ดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในมากกว่ากัน ข้อสำคัญเกี่ยวกับการสังเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การกำหนดให้สถานการณ์ที่พึงประสงค์ขององค์กรที่มีต่อตัวองค์กรเอง และที่มีต่อสังคมในภาพรวมเป็น Dependent Variables ส่วนชุดของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในเป็น Independent Variables ซึ่งจะต้องทำการศึกษาความเชื่อมโยงเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในชุดตัวแปรนั้น แล้วซึ่งน้ำหนักว่า ตัวแปรใดเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด และเป็นตัวแปรร่วมให้กับตัวแปรอื่น ๆ โดยอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นผลที่ได้รับโดยตรงและได้รับผลกระทบจากปัจจัยสาเหตุด้วยการใช้ Causal Model หรือใช้ความเชื่อมโยงทางตรรกะ (Logical Linkage) ผลการประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน จะนำไปประกอบการพิจารณาทางเลือกยุทธ์ที่เหมาะสมพร้อมกับการกำหนดภารกิจขององค์กร

3. การจัดวางทิศทางขององค์กรเป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางที่องค์กรจะเดินไปให้ถึงประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในภาพรวมขององค์กร

4. การกำหนดยุทธศาสตร์ หลังจากจัดวางทิศทางขององค์กรแล้ว องค์กรต้องหาวิถีทางที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางที่จัดวางไว้ จากนั้นจึงกำหนดยุทธศาสตร์ มี 3 ระดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจและยุทธศาสตร์ด้านการปฏิบัติการ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์โดยทั่วไปจะกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรก่อน โดยคำนึงถึงทิศทางขององค์กรว่าองค์กรต้องการรักษาระดับ เติบโต หรือหดตัว และพิจารณาถึงผลวิเคราะห์กลุ่มการลงทุน อาจใช้วิธีการของ Boston Consulting Group, Growth – Share Matrix หรือ General Electric Business Screen ข้อควรระวังในการกำหนดยุทธศาสตร์ คือ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นการประมวลและใช้ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่วิเคราะห์ว่า เป็นโอกาส ภัยอุปสรรค จุดเด่น หรือจุดด้อยขององค์กรนั้น ควรตระหนักอยู่เสมอว่า ข้อมูลเหล่านั้นอาจสามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ได้

หลากหลาย 2) ยุทธศาสตร์ต้องสามารถรองรับและมีความเพียงพอกับทิศทางที่กำหนดไว้ ทั้งวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ตลอดจนวัตถุประสงค์แต่ละด้านขององค์กร ดังนั้นภายหลังจากกำหนด ยุทธศาสตร์ทางเลือกที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมดแล้ว ต้องเรียนเฉพาะยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นในทิศทาง ที่กำหนด และ 3) ยุทธศาสตร์แต่ละระดับต้องรองรับและสอดคล้องกัน

ประเด็นคำถามหลักในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1. เราจะไปในทิศทางไหน (Where are you going?) สิ่งที่ต้องดำเนินการ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ (Vision & Mission Statement)

2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?) สิ่งที่ต้องดำเนินการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก (Internal & External Analysis) การวิเคราะห์ห้าจุดอ่อน – จุดแข็ง – โอกาส – ภัยคุกคาม ต่าง ๆ (SWOT)

3. เราจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?) สิ่งที่ต้องดำเนินการ คือ การวางกลยุทธ์ หรือแนวทางการดำเนินงาน (Strategies) เพื่อให้บรรลุในสิ่งที่เราต้องการจะทำ

ทั้งนี้ ในบางทัศนะทางวิชาการอาจให้เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมก่อนที่จะ กำหนดทิศทางขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม เราก็สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอน โดยการกำหนดไว้ก่อน ว่าเราจะไปในทิศทางใด แล้วจึงค่อยวิเคราะห์ว่าสภาพแวดล้อมที่จะไปในทิศทางนั้นว่าเป็นอย่างไร

การวางยุทธศาสตร์ขององค์กร

ในการวางยุทธศาสตร์นั้น จะต้องมีการกำหนดคำแถลงภารกิจขององค์กร (Mission Statement) ซึ่งคือการให้คำนิยาม หรือการอธิบายถึงขอบข่ายการดำเนินงานหรือลักษณะ ของการดำเนินงานขององค์กร เช่นองค์กรของเราจะให้บริการอะไร มีใครเป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะมา รับบริการจากเรา จุดมุ่งหมายของการดำเนินงานและภาพลักษณ์ที่ต้องการ จะเป็นคืออะไร รวมไปถึง ปรัชญาการบริหารงานหรือค่านิยมขององค์กรที่ยึดมั่น (Core values)

เมื่อกำหนดคำแถลงภารกิจขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการกำหนดเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวมขององค์กร ว่าเราต้องการที่จะบรรลุอะไร และนั่นก็คือสิ่งที่เรา กำหนดให้องค์กรดำเนินการ โดยระบุตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน

ในการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการนั้น สามารถแบ่งประเด็น การประเมินผลออกเป็น 4 มิติ โดยปรับจากแนวคิดของ Kaplan & Norton เกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งมีมิติทั้ง 4 ด้านนั้น ได้แก่

มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผล

เทียบได้กับมิติทางด้านการเงิน (Financial Perspective) ของ BSC โดยกำหนดให้ องค์กรแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ โดย เน้นว่าต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไร

มิติที่ 2 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

เทียบได้กับมิติทางด้านกระบวนการดำเนินงาน (Internal Work Process Perspective) ของ BSC โดยกำหนดให้องค์กรแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลด ค่าใช้จ่าย และการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

### มิติที่ 3 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

เทียบได้กับมิติทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) ของ BSC โดยกำหนดให้องค์การแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งเรื่องของความโปร่งใสในการทำงานด้วย

### มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร

เทียบได้กับมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning & Growth Perspective) ของ BSC โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารคนและความรู้ในองค์กร เป็นต้นซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่ Template ในเรื่องของการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy – Focused Organization)

ตามที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการวางแผนที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่การกำหนดภารกิจหลักขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดวางยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยผู้บริหารต้องตอบคำถามหลัก คือ องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จนไปถึงการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

#### การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงยุทธศาสตร์ โดยทั่วไปผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539 : 36 – 45)

การประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็น 4 สถานการณ์ คือ

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้ออกสาแก่องค์กรในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง มาปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญกับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลาย

ประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ ยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนมาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหายุทธศาสตร์ภายในต่าง ๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส) สถานการณ์นี้องค์กรมีโอกาสได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหายุทธศาสตร์ภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ ยุทธศาสตร์การพลิกตัว (Turnaround Oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกยุทธศาสตร์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในด้านอื่น ๆ แทน

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542 : 101 – 105) ได้เสนอแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร
2. การพิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับขององค์กร
3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน
4. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับของแผนงาน
5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ
6. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ

สำหรับการวิเคราะห์ SWOT ทั้ง 6 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กรกับแกน โอกาสและอุปสรรคภายนอก ทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่องเพื่อการวิเคราะห์

อาร์มสตรอง (Armstrong. 1996 : 83) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านั้นนี้ต่อการดำเนินงานขององค์กร

1. S คือ Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็งซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นข้อดี ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร

2. W คือ Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

3. O คือ Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นผลมาจากการที่สภาพแวดล้อมภายในภายนอกขององค์กรเพื่อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงาน

ขององค์กรปกอาจแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

4. T คือ Threats หมายถึง อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

ตามที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น มีความจำเป็นจะต้องประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบันในองค์กรในด้านจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรหรือหน่วยงาน และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรในด้านอุปสรรคและโอกาสอีกด้วย เทคนิคการประเมินที่ได้รับความนิยมใช้ในวงการธุรกิจ และองค์กรที่มีใช้ธุรกิจปัจจุบัน คือ การวิเคราะห์ SWOT คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะเป็นการประเมินว่า องค์กรอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรไปดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์

## 2. การบริหารจัดการห้องสมุดประชาชน

### 2.1 ความหมายของห้องสมุดประชาชน

มีผู้ให้ความหมายของคำว่าห้องสมุดประชาชนไว้หลายท่าน ดังนี้

สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย (2550 : 34) ให้ความหมายว่า ห้องสมุดประชาชน หมายถึง ห้องสมุดที่จัดบริการให้แก่ประชาชน ทุกเพศ ทุกวัย ทุกอาชีพ ละทุกระดับการศึกษา จัดตั้งขึ้นโดยหน่วยงานของรัฐให้เป็นส่วนหนึ่งของการทางการศึกษา ซึ่งรัฐมีหน้าที่ต้องดำเนินการ ทั้งนี้ได้มีการจำกัดสิทธิ์ของเอกชนหรือองค์กรต่าง ๆ ที่มีความศรัทธาจัดขึ้นเพื่อบริการสังคม

ไพบูลย์ คำจริง (2552 : 57) ให้ความหมายว่าห้องสมุดประชาชนหมายถึงห้องสมุดที่รัฐหรือเทศบาลจัดตั้งขึ้นเพื่อบริการแก่ประชาชนทุกเพศทุกวัยทุกอาชีพทุกระดับการศึกษาและต้องมีหนังสือทุกระดับทุกชนิดและมีจำนวนมากเพียงพอ

กนกพร อ่อนบุญ (2553 : 12) ให้ความหมายว่า ห้องสมุดประชาชน หมายถึง เป็นแหล่งที่รวบรวมความรู้วิทยาการหลากหลายด้านให้บริการความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร แก่ประชาชนในชุมชนหรือท้องถิ่นต่าง ๆ โดยไม่จำกัดเพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา อีกทั้งยังส่งเสริมให้ประชาชนมีนิสัยรักการอ่านและใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจแก่คนทุกกลุ่ม

อารีลักษณ์ อุดมแก้ว (2555 : 11) ให้ความหมายของห้องสมุดประชาชน คือ ห้องสมุดที่รัฐบาล จัดหวัด เทศบาล จังหวัดนั้น ๆ จัดตั้งขึ้นเพื่อบริการแก่ประชาชนในท้องถิ่นของตน เพื่อเป็นแหล่งส่งเสริมความรู้ ความสนใจ ปรับปรุงความรู้ในงานอาชีพของตน ให้ประชาชนรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ เป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจ และความเพลิดเพลิน เป็นศูนย์รวมข่าวสาร และเหตุการณ์ต่าง ๆ ของประเทศ และของโลกให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นได้ทราบความเคลื่อนไหว มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์

ฟิชเชอร์ (Fisher. 2003 : 4 – 16) ให้ความหมายว่า ห้องสมุดประชาชน คือ ห้องสมุดที่รับเงินสนับสนุนจากเงินกองทุนสาธารณะ และประชาชนทุกคนทุกระดับสามารถเข้าใช้ห้องสมุดโดยไม่ต้องเสียค่าบำรุง



จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ห้องสมุดประชาชน หมายถึง ห้องสมุดที่จัดตั้งขึ้นจากหน่วยงานของรัฐหรือจะเป็นเอกชน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นก็ย่อมได้ เปิดให้บริการฟรีให้แก่ประชาชน ทุกเพศ ทุกวัย ทุกเชื้อชาติ และศาสนา เพื่อปลูกฝังนิสัยรักการอ่านป้องกันการลืมนหนังสือ และนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงการดำรงชีวิตให้ดียิ่งขึ้น

#### การบริหารจัดการห้องสมุดประชาชน

การบริหาร (Administration) มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า การจัดการ (Management) ในด้านความนิยมเราใช้คำว่า การบริหารในหน่วยงานของรัฐหรือเกี่ยวข้องกับการปกครองและใช้คำว่า การจัดการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการธุรกิจ อุตสาหกรรม (สิริกร มณีรินทร์ และคณะ. 2549 : 76) ซึ่งการบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้และ ไพบูลย์ คำจริง (2552 : 79) ได้กล่าวถึงบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมีอยู่ 7 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning) คือการกำหนดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน และวางแผนสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานได้แก่การเงินบุคลากรวิธีดำเนินการประเมินผล และการประชาสัมพันธ์

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) คือการจัดระบบการทำงานของหน่วยงานโดยแบ่งเป็นแผนงานต่าง ๆ

3. การดำเนินงานด้านบุคลากร (Staffing) คือการกำหนดผู้รับผิดชอบงานต่าง ๆ ตามความสามารถและความถนัด

4. การอำนวยการ (Directing) คือการกำหนดแนวทางการดำเนินงานการรับคำสั่ง การควบคุมการแนะนำและการแก้ปัญหาในการดำเนินงาน

5. การประสาน (Coordinating) คือการประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดความสะดวกระบายและมีประสิทธิภาพ

6. การจัดทำรายงาน (Reporting) คือการเสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและเป็นแนวทางในการพัฒนาและประเมินผลงาน

7. การจัดการงบประมาณ (Budgeting) คือการดำเนินงานด้านการเงินเพื่อให้มีเงินดำเนินการอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ตามที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

#### 2.2 หน้าที่ห้องสมุดประชาชน

มีผู้อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ของห้องสมุดประชาชน ดังนี้

สมาคมห้องสมุดอเมริกัน (American Library Association. 1992 : 25) ได้กล่าวว่าหน้าที่ของห้องสมุดประชาชน มีอยู่ 5 ประเด็น คือ

1. สนับสนุนการศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับมหาวิทยาลัย และโรงเรียนวิชาชีพต่าง ๆ

2. สนับสนุนการทำงานตามนโยบายของรัฐบาล และเศรษฐกิจของประเทศ

3. ให้โอกาสแก่ประชาชนในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

4. เป็นศูนย์กลางชุมชนที่สำคัญของสังคม
5. การจัดหาทรัพยากรให้แก่ประชาชน เพื่อแจ้งข่าวสาร วัฒนธรรม ความเจริญ  
งอกงามทางสติปัญญา

อภิรดี กันเดซ (2551 : 66) ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของห้องสมุดประชาชนมีอยู่ 5 ประเด็น  
คือ

1. สนับสนุนการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับมหาวิทยาลัยและโรงเรียน  
วิชาชีพต่าง ๆ
2. สนับสนุนการทำงานตามนโยบายของรัฐบาลและเศรษฐกิจของประเทศ
3. ให้โอกาสแก่ประชาชนในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
4. เป็นศูนย์กลางชุมชนที่สำคัญของสังคม
5. การจัดหาทรัพยากรให้แก่ประชาชนเพื่อแจ้งข่าวสารวัฒนธรรมความเจริญ  
ทางสติปัญญาส่วนบทบาทหน้าที่ของห้องสมุดประชาชนตามที่สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย  
ได้ระบุไว้ว่าห้องสมุดประชาชนมีหน้าที่เก็บรวบรวมวัสดุสารนิเทศต่าง ๆ ได้แก่หนังสือวารสารเอกสาร  
สิ่งพิมพ์โสตทัศนวัสดุฐานข้อมูลตลอดจนสารนิเทศในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้บริการแก่ประชาชนที่อาศัย  
อยู่ใกล้ห้องสมุดในเขตจังหวัดอำเภอและท้องถิ่นที่ห้องสมุดประชาชนนั้นๆตั้งอยู่ห้องสมุดประชาชน  
จึงเป็นแหล่งความรู้และข่าวสารที่ทันเหตุการณ์และความเคลื่อนไหวของสังคมที่ทุกคนมีสิทธิเข้าศึกษา  
ค้นคว้าได้ตลอดเวลาตลอดจนส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรมของชุมชนและประเทศ นอกจากนี้ยัง  
มุ่งส่งเสริมให้ประชาชนมีนิสัยรักการอ่านและการศึกษาค้นคว้ารู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์  
สร้างนิสัยให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมจากบทบาทหน้าที่ของห้องสมุดประชาชน

ตามที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ห้องสมุดประชาชนมีหน้าที่ในการจัดหาวัสดุต่าง ๆ ทั้งสื่อ  
สิ่งพิมพ์และสื่อไม่ใช่สิ่งพิมพ์รวมทั้งข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจและสังคมชุมชน  
เผยแพร่วัฒนธรรมบริการให้แก่ประชาชนทุกเพศทุกวัยส่งเสริมให้มีนิสัยรักการอ่านและการใช้เวลา  
ว่างให้เป็นประโยชน์

### 2.3 ประเภทของห้องสมุดประชาชน

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ได้จัดแบ่งห้องสมุด  
ประชาชนในปัจจุบันออกเป็น 3 ประเภทดังนี้ (กุลธร เลิศสุริยกุล. 2542 : 20 - 21)

1. ห้องสมุดประชาชนขนาดใหญ่ได้แก่ห้องสมุดประชาชนจังหวัดหอสมุดรัชมังคลา-  
ภิเชกพระราชวังไกลกังวลหัวหินซึ่งเป็นลักษณะอาคาร 2 ชั้นชั้นบนจัดบริการหนังสือเอกสารและสื่อ  
ที่เกี่ยวกับการศึกษาตามหลักสูตรแต่ละระดับโดยจัดเป็นห้องโสตทัศนศึกษาห้องการศึกษานอก  
โรงเรียน มุม มสธ. มุม มร. มุมข้อมูลท้องถิ่นเป็นต้นชั้นล่างจัดให้บริการหนังสือเอกสารและสื่อทั่วไป  
ได้แก่สารคดีบันเทิงหนังสือเด็กเป็นต้น

2. ห้องสมุดประชาชนขนาดกลางได้แก่ห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” มีลักษณะ  
เป็นอาคาร 2 ชั้นชั้นบนจัดเป็นห้องท้องถิ่นบริการข้อมูลสำหรับชุมชนห้องการศึกษานอกโรงเรียนจัด  
ให้บริการสื่อความรู้เกี่ยวกับการศึกษานอกโรงเรียนทุกระดับห้องเฉลิมพระเกียรติฯ จัดบริการข้อมูล  
เกี่ยวกับพระราชประวัติพระราชกรณียกิจโครงการพระราชดำรินหนังสือพระราชนิพนธ์ของสมเด็จพระ

พระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และพระราชวงศ์ที่เกี่ยวข้องเป็นต้นชั้นล่าง จะจัดบริการหนังสือเอกสารและสื่อโดยทั่วไป

3. ห้องสมุดประชาชนขนาดเล็กได้แก่ห้องสมุดประชาชนอำเภอมีลักษณะเป็นอาคารชั้นเดียวหรือ 2 ชั้นจัดบริการหนังสือและสื่อโดยจัดเป็นมุมต่าง ๆ เช่น มุมเด็ก มุมครอบครัว มุมวารสาร มุมหนังสือพิมพ์ มุมหนังสือทั่วไป มุมอ้างอิง มุมการศึกษานอกโรงเรียน เป็นต้น

ตามที่ได้กล่าวไว้ จึงสรุปได้ว่า ห้องสมุดประชาชนแบ่งออกเป็น 3 ประเภทห้องสมุดประชาชนขนาดใหญ่ ห้องสมุดประชาชนขนาดกลาง และห้องสมุดประชาชนขนาดเล็กตามวัตถุประสงค์ในการให้บริการ

#### 2.4 แนวทางการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน

สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย (2550 : 35) ได้ให้แนวทางการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน ดังนี้

##### 2.4.1 ด้านอาคารสถานที่

สำนักงานการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย (2552 : 56) ได้จัดแบ่งห้องสมุดประชาชนในปัจจุบัน ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ห้องสมุดประชาชนขนาดใหญ่ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชนจังหวัด หอสมุดรชมังคลาภิเษกพระราชวังไกลกังวลหัวหิน ซึ่งเป็นลักษณะอาคาร 2 ชั้น ชั้นบนจัดบริการหนังสือเอกสารและสื่อที่เกี่ยวกับการศึกษาตามหลักสูตรแต่ละระดับ โดยจัดเป็นห้องโสตทัศนศึกษา ห้องการศึกษานอกโรงเรียน มุม มสธ. มุม มร. มุมข้อมูลท้องถิ่น เป็นต้น ชั้นล่างจัดให้บริการหนังสือเอกสาร และสื่อทั่วไป ได้แก่ สารคดี บันเทิง หนังสือเด็ก เป็นต้น

2. ห้องสมุดประชาชนขนาดกลาง ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” มีลักษณะเป็นอาคาร 2 ชั้น ชั้นบนจัดเป็นห้องท้องถิ่นบริการข้อมูลสำหรับชุมชน ห้องการศึกษานอกโรงเรียน จัดให้บริการสื่อความรู้เกี่ยวกับการศึกษานอกโรงเรียนทุกระดับ ห้องเฉลิมพระเกียรติฯ จัดบริการข้อมูลเกี่ยวกับพระราชประวัติ พระราชกรณียกิจ โครงการพระราชดำรินหนังสือพระราชนิพนธ์ของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และพระราชวงศ์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ชั้นล่างจะจัดบริการหนังสือ เอกสาร และสื่อโดยทั่วไป

3. ห้องสมุดประชาชนขนาดเล็ก ได้แก่ห้องสมุดประชาชนอำเภอ มีลักษณะเป็นอาคารชั้นเดียว หรือ 2 ชั้น จัดบริการหนังสือและสื่อ โดยจัดเป็นมุมต่าง ๆ เช่น มุมเด็ก มุมครอบครัว มุมวารสาร มุมหนังสือพิมพ์ มุมหนังสือทั่วไป มุมอ้างอิง มุมการศึกษานอกโรงเรียน เป็นต้น

สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย (2550 : 67) ได้กล่าวถึงอาคารสถานที่ไว้ว่า

1. ห้องสมุดประชาชนควรตั้งอยู่ในศูนย์ชุมชน การคมนาคมสะดวกอาจเป็นอาคารเอกเทศ หรือเป็นส่วนหนึ่งของอาคาร สภาพแวดล้อมอาคารห้องสมุดสวยงาม และมีพื้นที่เพียงพอในการจัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศ

2. การออกแบบอาคารสถานที่ ควรคำนึงถึงลักษณะพิเศษของห้องสมุดและความต้องการใช้งานในอนาคต ให้มีความสวยงาม

3. ห้องสมุดประชาชนควรดำเนินการด้านอาคารโดยใช้มาตรฐานออกแบบและการก่อสร้างอาคาร

4. อาคารห้องสมุดประชาชนประกอบด้วย ห้องปฏิบัติการของบุคลากร มีพื้นที่จัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศเฉพาะ มีพื้นที่บริการสำหรับเด็กเยาวชน และผู้ใหญ่ มีที่นั่งศึกษา คำถามช่วยค้นคว้าควรอยู่ในที่ทำงานของบรรณารักษ์ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ควรได้มาตรฐาน คงทนสะดวกต่อการเคลื่อนย้าย

#### 2.4.2 ด้านการบริหารงาน

ในการบริหารนั้น เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งมีผู้ได้นำมากล่าวไว้ดังนี้

กุลิก (Gulik. 1973 : 45) ได้กล่าวถึงบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมีอยู่ 7 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานและวางแผนสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ได้แก่การเงิน บุคลากร วิธีดำเนินงาน การประเมินผล และการประชาสัมพันธ์

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) คือ การจัดระบบการทำงานของหน่วยงาน โดยแบ่งเป็นแผนงานต่าง ๆ

3. การดำเนินงานด้านบุคลากร (Staffing) คือ การกำหนดผู้รับผิดชอบงานต่าง ๆ ตามความสามารถและความถนัด

4. การอำนวยการ (Directing) คือ การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การรับคำสั่งการควบคุม การแนะนำ และการแก้ปัญหาในการดำเนินงาน

5. การประสาน (Coordinating) คือ การประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดความสะดวก ประหยัด และมีประสิทธิภาพ

6. การจัดทำรายงาน (Reporting) คือ การเสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและเป็นแนวทางในการพัฒนา และประเมินผลงาน

7. การจัดการงบประมาณ (Budgeting) คือ การดำเนินงานด้านการเงินเพื่อให้มีเงินดำเนินการอย่างเพียงพอและเหมาะสม

สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย (2550 : 67) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการไว้ว่า

1. รัฐต้องส่งเสริมการบริหารและการดำเนินงานห้องสมุดประชาชนให้ได้มาตรฐาน  
2. ห้องสมุดประชาชนควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน / โครงการ ที่สอดคล้องกับการพัฒนาของรัฐ และหน่วยงานเจ้าสังกัด

3. ห้องสมุดประชาชนควรจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการระบบการประเมินผลและการประกันคุณภาพ

4. การอำนวยการ (Directing) คือ การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การรับคำสั่งการควบคุม การแนะนำ และการแก้ปัญหาในการดำเนินงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) คือ การประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดความสะดวก ประหยัด และมีประสิทธิภาพ

6. การจัดทำรายงาน (Reporting) คือ การเสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและเป็นแนวทางในการพัฒนา และประเมินผลงาน

7. การจัดการงบประมาณ (Budgeting) คือ การดำเนินงานด้านการเงินเพื่อให้มีเงินดำเนินการอย่างเพียงพอและเหมาะสม

สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย (2550 : 34) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการไว้ว่า

1. รัฐต้องส่งเสริมการบริหาร และการดำเนินงานห้องสมุดประชาชนให้ได้มาตรฐาน

2. ห้องสมุดประชาชนควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน / โครงการ ที่สอดคล้องกับการพัฒนาของรัฐ และหน่วยงานเจ้าสังกัด

3. ห้องสมุดประชาชนควรจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการระบบการประเมินผลและการประกันคุณภาพเดียว ศึกษาเป็นกลุ่ม มีห้องประชุม มีพื้นที่สำหรับคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ห้องน้ำ และพื้นที่ว่าง

#### 2.4.3 ด้านครุภัณฑ์

ประกาศ พาวินันท์ (2541 : 43) ได้กล่าวถึง ครุภัณฑ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของห้องสมุด เพื่อให้บริการทรัพยากรและสารสนเทศแก่ผู้ใช้บริการประเภทของครุภัณฑ์และการจัดวาง มีดังนี้

1. ชั้นวางหนังสือ มีทั้งชั้นที่ใช้กับหนังสือทั่วไป และชั้นสำหรับวางหนังสือหายาก มีฝากระຈกบานเลื่อนปิดใส่กุญแจได้ แบ่งเป็นลักษณะดังนี้

1) ชั้นสูง เป็นชั้นเปิดผนังด้านข้าง 2 ด้าน ส่วนด้านหลังจะมีฝาหรือไม่มีฝาก็ได้ขึ้นอยู่กับประโยชน์ใช้สอย ต้องการวางเดี่ยว ๆ หรือใช้วางประกบกันก็ได้ ทำด้วยไม้จะแข็งแรงทนทานและสวยงามกว่าชั้นเหล็ก สูงประมาณ 180 เซนติเมตร กว้างชั้นละ 90 เซนติเมตร มี 5 ชั้นเลื่อนขึ้นลงได้ลึก 8-10 นิ้ว ไม้ที่ทำชั้นหนา 1 นิ้ว ฐานที่บสูง 10 เซนติเมตร

2) ชั้นเตี้ย สำหรับวางได้หน้าต่าง หรือกั้นบริเวณภายในห้องโดยเฉพาะการจัดหนังสืออ้างอิงที่มีขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก ความสูงพอดีกับระดับหน้าต่าง มีฐานสูง 10 เซนติเมตร ลึก 8 -10 นิ้ว ช่วงชั้นยาว 90 เซนติเมตร จะทำที่ช่วงชั้นก็ได้ ให้วัดระยะพื้นที่ที่จะใช้ในการจัดวาง จะทำชั้นที่สามารถเลื่อนขึ้นลงได้ หรือทำเพียง 2 ชั้น ที่มีช่วงห่างระหว่างชั้นตายตัว แต่การทำที่สามารถเลื่อนขึ้นลงได้จะใช้ประโยชน์ได้มากกว่าในระยะยาวเพราะสามารถปรับให้เข้ากับขนาดของหนังสือ และปรับให้สอดคล้องกับการจัดวางหนังสือได้สะดวก

2. ชั้นวารสาร อาจเป็นชั้นสูงสำหรับผู้ใหญ่ หรือชั้นเตี้ยสำหรับเด็ก แต่ทำเป็นชั้นเอียงเพื่อสะดวก และมีชั้นรองรับวารสารล่วงหน้าไว้ด้านล่าง ส่วนชั้นวางวารสารเย็บเล่มใช้เหมือนกับชั้นวางหนังสือ แต่ต้องใช้วัสดุที่เป็นหลัก หรืออาจเป็นไม้ก็ได้ แต่ต้องมีความแข็งแรงรับน้ำหนักวารสารได้เป็นอย่างดี

3. ชั้นวางหนังสือพิมพ์ โดยทั่วไปเป็นที่ตั้งทำเป็นร่อง และมีไม้หนีบที่สำหรับใส่หนังสือพิมพ์แต่ช่วงห่างระหว่างชั้นไม่มาก

4. ตู้บัตรรายการ เป็นตู้ไม่มีลิ้นชักสำหรับใส่บัตรรายการ ห้องสมุดควรใช้ตู้มาตรฐานขนาด 30 ลิ้นชักเป็นอย่างน้อย

5. ครุภัณฑ์สำหรับการยืมคืนหนังสือ อาจทำเป็นโต๊ะรูปสี่เหลี่ยมหรือกลมให้เหมาะกับประโยชน์ใช้สอยและขนาดของห้องสมุด ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1) ชั้นสำหรับวางหนังสือที่นำมาคืน เพื่อนำบัตรยืมเก็บเข้าที่ก่อนนำขึ้นชั้นบริการ

2) ที่วางใต้ชั้นวางหนังสือ เพื่อสำหรับเก็บรถเข็นหนังสือสำหรับนำหนังสือขึ้นชั้นได้ด้วย

3) มีรางวัลสำหรับใส่บัตรหนังสือ

4) ลินชักสำหรับการวางอุปกรณ์ในการประทับตรายืมคืน และอุปกรณ์อื่น ๆ

5) พื้นที่สำหรับการวางอุปกรณ์ การลบแถบแม่เหล็ก กรณีที่มีการนำการยืมคืนด้วยระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้

6) พื้นที่สำหรับวางหนังสือสำรอง

7) เก้าอี้สำหรับเจ้าหน้าที่มีขนาดใหญ่ หรือสามารถปรับระดับขึ้นลงได้เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน

6. โต๊ะอ่านหนังสือ ควรเป็นโต๊ะสี่เหลี่ยม เมื่อนำมาต่อกันเป็นโต๊ะประชุมได้ มีโต๊ะสำหรับนั่ง 4 คน ขนาด 1 คูณ 1 เมตร หรือ 6 คน ขนาด 1 คูณ 1.45 เมตร ขาสูง 73 – 7.5 เซนติเมตร โต๊ะอ่านหนังสือสำหรับเด็กควรมีขนาดยาว 22 – 25 นิ้ว และกว้าง 16 นิ้ว เพื่อให้เหมาะกับการใช้ของเด็ก โต๊ะอ่านหนังสือเฉพาะบุคคล ที่มีที่กั้นด้านหน้าพร้อมหลอดไฟ การวางโต๊ะสมาธิ สำหรับการศึกษาค้นคว้าเพียงลำพัง มีปลั๊กไฟสำหรับติดไว้ทุกโต๊ะ เพื่อให้สามารถใช้กับอุปกรณ์เสตที่ค้นวัสดุหรือคอมพิวเตอร์ส่วนตัวขนาดเล็ก

7. เก้าอี้สำหรับอ่านหนังสือ ควรทำด้วยไม้และขาไม้ ตรงใต้ที่นั่งควรเหล็กยึดไว้เพื่อความทนทาน ความสูงของขาพนักเก้าอี้และความกว้างของที่นั่งเท่ากัน คือประมาณ 42 – 45 เซนติเมตรสำหรับห้องสมุดประชาชนควรมีชุดโต๊ะเก้าอี้สำหรับเด็กโดยเฉพาะและจัดวางไว้ในมุมเด็กและเยาวชน

8. ป้ายสำหรับจัดนิทรรศการ เป็นรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าขอบทำด้วยไม้ ขนาดแล้วแต่ความเหมาะสมกับขนาดของห้อง หรืออาจจะนำวัสดุที่มีอยู่ในท้องถิ่น มาประยุกต์ใช้สำหรับการจัดทำป้ายนิทรรศการ เพื่อเพิ่มความมั่นใจห้องสมุดควรมีการทำป้ายประกาศเล็ก ๆ สำหรับใช้ประกาศข่าวเพื่อการประชาสัมพันธ์แยกต่างหาก

9. ตู้จุลสาร เป็นตู้เหล็กเก็บเอกสารขนาด 4 ลินชัก

10. โต๊ะเก้าอี้สำหรับบุคลากรห้องสมุด ควรใช้โต๊ะขนาดที่สามารถใช้ให้เหมาะสมกับงานสามารถวางหนังสือที่เตรียมลงทะเบียน วางสมุดทะเบียนขนาดใหญ่ โต๊ะสำหรับซ่อมหนังสือ โต๊ะบริการตอบคำถามและช่วยค้นคว้า

11. โต๊ะสำหรับวางคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์

12. รถเข็นหนังสือ มีล้อเข็นได้

13. โต๊ะวางเครื่องพิมพ์ดีดพร้อมเก้าอี้

14. ที่ป็นหยิบหนังสือ เพื่อความปลอดภัยในห้องสมุดควรมีที่สำหรับป็นหยิบหนังสือที่อยู่บนชั้นสูง ๆ

15. ผู้จัดการทรัพยากรหนังสือใหม่ เป็นผู้กระจกที่มองเห็นภายในทุกด้าน มีทั้งแบบที่มีฝาปิดใส่กุญแจ และที่ด้านบนเปิดโล่งขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายแต่ละห้องสมุด

16. แผ่นวางพจนานุกรม

17. ประตูทางเข้าออกห้องสมุด

18. ครุภัณฑ์เก็บโสตทัศนวัสดุ เช่น ตู้เก็บแถบวีดิทัศน์ แถบบันทึกเสียง เป็นต้น

19. ตู้ทะเบียนวารสาร สำหรับการลงทะเบียนสิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง เพื่อทำทะเบียนวารสารและหนังสือพิมพ์สำหรับบรรณารักษ์

สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย (2550 : 34) ได้กล่าวถึงครุภัณฑ์ไว้ว่า

1. ห้องสมุดประชาชน ควรมีครุภัณฑ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากร และการบริการผู้ใช้อย่างเพียงพอ และจัดหาเพิ่มตามความเหมาะสม โดยให้มีลักษณะและขนาดตามมาตรฐาน

2. บรรณารักษ์ควรมีส่วนร่วมในการออกแบบครุภัณฑ์ จากลักษณะครุภัณฑ์ที่ติดตั้งนั้น จึงสรุปได้ว่า การจัดวางครุภัณฑ์ในห้องสมุดควรคำนึงถึงความสะดวก ความสวยงาม การจัดครุภัณฑ์ไม่ควรแน่นจนเกินไป โต๊ะรับ – จ่าย หนังสือ ควรอยู่ใกล้ทางเข้าออก ตู้บัตรรายการ ตู้จุลสาร ชั้นวางหนังสืออ้างอิง และตะบริการตอบ

3. ห้องสมุดประชาชนควรนำระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้

4. ห้องสมุดประชาชนควรจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ การประเมินผล และการประกันคุณภาพ

5. การบริหารงานห้องสมุดประชาชนควรเน้นการมีส่วนร่วมการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ประกอบด้วย คณะกรรมการอำนวยการ และกรรมการบริหารงานจากลักษณะการบริหารจัดการตามที่ได้กล่าวไว้ จึงสรุปได้ว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิผลนั้น ควรประกอบด้วย การวางแผนการปฏิบัติงาน การจัดระบบงานการจัดบุคลากรเข้าทำงานตามความถนัดการอำนวยการ การประสานงาน การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และการจัดทำงบประมาณ แต่การจะบริหารงานห้องสมุดให้ดีขึ้น ก็คือ การรู้จักใช้บรรณารักษ์ หรือผู้มีความชำนาญในการใช้สื่อสนเทศ และจะต้องใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกห้องสมุด

#### 2.4.4 ด้านวัสดุสิ่งพิมพ์

ห้องสมุดควรจัดซื้อหรือจัดหาสื่อที่มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์แก่ประชาชน เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต ได้มีผู้นำมากกล่าวไว้หลายท่าน ในเรื่องของการจัดซื้อสื่อ ดังนี้

ผู้รับผิดชอบการคัดเลือกวัสดุการอ่าน ควรมีคุณสมบัติบางประการ ได้แก่

1. มีความรู้เกี่ยวกับความต้องการของชุมชนในท้องถิ่นอย่างดี โดยอาจหาได้จากแฟ้มบันทึกข้อมูลของท้องถิ่น ที่แสดงลักษณะที่สำคัญของท้องถิ่นและประชากร ในด้านประเภท จำนวน อายุ อาชีพความต้องการ หรืออาจสอบถามจากบุคลากรห้องสมุด

2. ความรู้เรื่องการพิมพ์ และตลาดหนังสือวัสดุการอ่านต่าง ๆ โดยเฉพาะเย็บและกว้างขวาง เช่น สถิติการพิมพ์หนังสือประเภทต่าง ๆ ที่มีคุณภาพและชื่อเสียงของสำนักพิมพ์และความรู้เรื่องคู่มือในการจัดหาซื้อวัสดุการอ่าน

3. ความรู้เรื่องวัสดุการอ่านที่มีอยู่แล้วในห้องสมุด หมายถึงการรู้จำนวนและสัดส่วนของหนังสือประเภทต่าง ๆ จุดเด่นหรือจุดอ่อนของวัสดุการอ่านที่มีอยู่ นอกจากนี้ยังต้องรู้แหล่งที่อำนวยความสะดวกในการขอยืมหนังสือระหว่างห้องสมุดด้วยกัน

4. มีคุณสมบัติส่วนตัวบางประการ เช่น เป็นคนทันสมัย ทันเหตุการณ์ติดตามความคิดใหม่ ๆ เป็นต้น การเลือกวัสดุการอ่านอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ควรจะให้ผู้ใช้คัดเลือกเป็นคนกลุ่มน้อยฝ่ายเดียว ควรจะให้ผู้ใช้บริการห้องสมุดและคนอื่น ๆ ร่วมแสดงความคิดเห็นในการคัดเลือกวัสดุด้วยวิธีการหนึ่งที่เป็นที่นิยมในสหรัฐอเมริกา คือ ขอให้สมาชิกห้องสมุดใหม่ที่มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาต่าง ๆ มาช่วยกันคัดเลือกหนังสือในสาขาวิชานั้น ๆ โดยให้อ่านสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่จะคัดเลือกแล้วทำสาระสังเขปเกี่ยวกับเนื้อหา ความน่าเชื่อถือ ลักษณะการเขียนลักษณะเด่น สำหรับประเทศไทยการคัดเลือกหนังสือของห้องสมุดประชาชนนั้น จะให้โอกาสให้ผู้ใช้บริการและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการคัดเลือกหนังสือ โดยจัดทำแบบสำรวจไปให้ประชาชนกรอกรายการหนังสือที่ต้องการโดยระบุ ผู้แต่ง ชื่อเรื่อง สำนักพิมพ์และราคา ส่งมายังห้องสมุดเพื่อพิจารณาจัดหา อีกวิธีหนึ่งคือ จัดสมุดรายชื่อหนังสือของสำนักพิมพ์ต่าง ๆ ตลอดจนคำแนะนำ และบทวิจารณ์หนังสือในวารสารต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนเสนอรายชื่อตามที่ต้องการเพื่อการจัดซื้อต่อไปหลักเกณฑ์การคัดเลือกวัสดุการอ่าน ได้มีผู้กำหนดเกณฑ์การจัดหาวัสดุการอ่านไว้หลาย ๆ แนว ซึ่งเป็นที่วัสดุการอ่านสำหรับเด็กและเยาวชน มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ แฮรอด (Harrod. 1969 : 57)

1. จัดหาหนังสือประเภทสารคดีและบันเทิงคดีในสัดส่วนที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ประกอบและความต้องการของผู้อ่าน
2. วัสดุการอ่านประเภทสารคดี ควรมีความสมดุลกันทุกแขนงวิชา
3. วัสดุการอ่านควรมีหลาย ๆ ประเภทและให้มีทุกระดับวัยและเพศ
4. จัดหาวัสดุการอ่านเพื่อสนองความต้องการ และความจำเป็นต่าง ๆ ด้วย
5. เลือกวัสดุการอ่านที่เป็นตัวแทนของสิ่งที่ดีที่สุด เช่น หนังสือรางวัลซีไรท์ เป็นต้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ
6. เลือกวัสดุการอ่านที่รู้จักกันแพร่หลาย ที่มีคุณค่าทางวรรณกรรมให้มากพอสมควร พิจารณาคูณลักษณะของหนังสือสำหรับเด็กในแต่ละด้าน ได้แก่ โครงเรื่อง เนื้อเรื่อง แนวความคิดตัวละคร ลักษณะรูปเล่มและผู้แต่ง

กิติเกษม ใจชื่น (2536 : 78) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเลือกสื่อความรู้ ดังนี้

1. ปริมาณของสื่อความรู้โดยเฉพาะ หนังสือ สิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์ บางชนิดเพิ่มสูงขึ้นมากและมีคุณภาพแตกต่างกัน บรรณารักษ์จึงต้องเลือกสื่อที่จำเป็นและดีที่สุดเพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับประโยชน์มากที่สุด
2. สื่อความรู้แต่ละประเภทแต่ละชนิดจะมีเนื้อหาความยากง่ายไม่เหมือนกันจึงจำเป็นต้องเลือกให้เหมาะสมกับผู้ใช้บริการ
3. ปัญหาด้านงบประมาณ เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด เพราะฉะนั้นจึงเลือกสื่อที่ดีมีคุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
4. ปัญหาด้านสถานที่ สถานที่คับแคบจึงจำเป็นต้องเลือกเพราะที่มีผู้ต้องการอย่างแท้จริง



### การเลือกสื่อความรู้

1. สสำรวจชุมชนในเรื่องต่าง ๆ เช่น การศึกษา อาชีพ สิ่งแวดล้อม ความสนใจ ความต้องการ ฯลฯ และวิเคราะห์ความต้องการของชุมชน เพื่อจัดหาสื่อความรู้ให้เหมาะสม
  2. ศึกษานโยบายสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้ชัดเจนรวมทั้งหลักสูตรการศึกษานอกระบบขั้นพื้นฐาน และตรงกับการเรียนการสอน
  3. สสำรวจความต้องการ ความสนใจของผู้สอนและนักศึกษาระดับต่าง ๆ
- การวางแผนการจัดหาสื่อความรู้ ประเภทสื่อสิ่งพิมพ์ แบ่งย่อยเป็น ดังนี้

#### 1. หนังสือ แยกเป็น

- 1) หนังสืออ้างอิง ได้แก่ พจนานุกรม สารานุกรม หนังสือรายปี บรรณานุกรม วรรณกรรม วรรณกรรม นามานุกรม อักษรานุกรมชีวประวัติ อักษรานุกรมภูมิศาสตร์ หนังสือนำเที่ยว หนังสือแผ่นที่หนังสืออ้างอิงอื่น ๆ
- 2) หนังสือสารคดีวิชาการทั่วไปตามหมวดหมู่ความนิยม คือ ความรู้ทั่วไป ปรัชญาศาสนา สังคมศาสตร์ ภาษาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ศิลปะการบันเทิงวรรณคดี ภูมิศาสตร์ประวัติศาสตร์

- 3) หนังสือสำหรับเด็กและเยาวชน
- 4) หนังสือบันเทิงคดี นวนิยาย เรื่องสั้น
- 5) หนังสือพระราชานิพนธ์
- 6) หนังสือประกอบหลักสูตรการศึกษานอกโรงเรียน
- 7) คู่มือครู
- 8) หลักสูตร
- 9) แบบเรียน
- 10) หนังสืออ่านเพิ่มเติม
- 11) หนังสือเสริมประสบการณ์ เป็นต้น

#### 2. วารสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) วารสารทั่วไป เป็นวารสารมุ่งให้ความบันเทิงเป็นหลัก
- 2) วารสารประเภทเสนอข่าววิจารณ์ เป็นวารสารที่มีบทความสารคดีมีการสอดแทรกความคิดเห็นลงไปด้วย

#### 3) หนังสือพิมพ์

ประเภทสื่อโสตทัศน VDO, DVD, CD ฯลฯ

ประเภทสื่อสาธิต เป็นสื่อสาธิตที่แสดงให้ผู้ชมเกิดความเข้าใจข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว โดยมีสื่อต่าง ๆ ประกอบ ได้แก่

- 1) สื่อสาธิตประเภทแผ่นภาพ แผนภูมิ ป้ายนิเทศ และหุ่นจำลอง
- 2) สื่อสาธิตประเภทสื่อโสตทัศนและคอมพิวเตอร์ เช่น ชุดสไลด์ ชุดวีดิทัศน์ ชุดคอมพิวเตอร์ช่วยสอน
- 3) สื่อสาธิตประเภทสื่อผสม สื่อประเภทนี้มีลักษณะเป็นนิทรรศการ ประกอบด้วย

ข้อมูลประเภทสื่อสิ่งพิมพ์และ ข้อมูลที่จัดเป็นรูปแบบนิทรรศการ เครื่องมือประกอบการแสดง และ เครื่องใช้ประกอบการจัด

ประเภทสื่อทดลอง ได้แก่ สื่อที่ให้ผู้ใช้งานสามารถทดลองด้วยตนเอง มีลักษณะ เป็นสื่อผสมจัดเข้า เป็นชุดเพื่อการเรียนรู้เป็นเรื่องประกอบด้วยเอกสาร หรือ คู่มือ หรือเป็นแผ่นภาพ ผสมกับเครื่องทดลอง อาจเป็นสิ่งของหรือเครื่องมือต่าง ๆ แล้วจัดขึ้นเป็นชุด

การจัดหาสื่อความรู้เข้าห้องสมุด

1. การจัดซื้อ โดยการจัดซื้อโดยตรงหรือตัวแทนจำหน่าย
2. การขอรับบริจาค จาก หน่วยงานต่าง ๆ หรือจากบุคคล
3. การแลกเปลี่ยน จากบุคคล หน่วยงานอื่น ๆ
4. การจัดทำขึ้นมาเอง
5. การจ้างให้ทำ

สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย (2550 : 45) ได้กล่าวถึง การคัดเลือกวัสดุสิ่งพิมพ์ ดังนี้

1. ห้องสมุดประชาชนควรมีนโยบายการพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ครอบคลุมการเลือก การจำหน่ายออก ที่สะท้อนความต้องการของประชาชน และท้องถิ่น

2. ห้องสมุดประชาชนควรสำรวจความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นเพื่อเป็นข้อมูล ประกอบการคัดเลือกหนังสือ

3. ห้องสมุดประชาชนควรมีหนังสือทั้งวิชาการ สารคดี บันเทิงคดี หนังสือสำหรับเด็ก และสื่ออ้างอิงครอบคลุมเนื้อหาที่ส่งเสริมความรู้ทางสังคม เศรษฐกิจการเมือง การปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข การพัฒนาคุณภาพชีวิต ความเป็นพลเมืองดี ความจริง จรรยาบรรณ พักผ่อนหย่อนใจ การประกอบอาชีพ การศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อม

4. ห้องสมุดประชาชนควรมีสื่อสิ่งพิมพ์ กำหนดจำนวน 1.5 - 2.5 เล่มต่อรายหัว ประชากรห้องสมุดประชาชนที่บริการประชาชนจำนวนน้อยที่สุด ควรมีสื่อสิ่งพิมพ์ไม่น้อยกว่า 2,500 เล่ม

5. ห้องสมุดประชาชนควรจัดหมวดหมู่หนังสืออย่างเป็นระบบ มีการจัดทำฐานข้อมูล ในการสืบค้น

จากวัสดุสิ่งพิมพ์ตามที่ได้กล่าวไว้ จึงสรุปได้ว่า การคัดเลือกวัสดุการอ่านต้องคำนึงถึง ความต้องการของประชาชน สำหรับทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษา และเป็นสื่อที่ทันสมัย เป็น เรื่องราวเกี่ยวกับท้องถิ่น ด้านการศึกษา ด้านอาชีพ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอื่น ๆ อาจเป็นจัดซื้อโดยตรงหรือขอรับบริจาคจากหน่วยงานอื่น

#### 2.4.5 วัสดุสื่อเทคโนโลยี

วัสดุสื่อเทคโนโลยี ได้แก่ วีดีทัศน์ CD VCD DVD แบบบันทึกเสียงและภาพ ประเภทต่าง ๆ สไลด์ फिल्मภาพยนตร์ फिल्मสตริป ไมโครฟิล์ม ไมโครชิพ ภาพ สื่อสาธิต สื่อทดลอง คอมพิวเตอร์ วิทยุ แผ่นเสียง ภาพ แผนที่ ลูกโลก หุ่นจำลอง ของจริง เป็นต้น

สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย (2550 : 79) ได้กล่าวถึงวัสดุไมใช่สิ่งพิมพ์ ดังนี้

1. ห้องสมุดประชาชนควรจัดหาสื่อไม่ใช่สิ่งพิมพ์ ที่ผลิตขึ้นในท้องถิ่นไว้บริการ

2. ห้องสมุดประชาชนควรมีทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบ ทั้งสื่อ สิ่งพิมพ์ และสื่อโสตทัศนและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยคำนวณตามรายหัวของประชากรในท้องถิ่นที่รับผิดชอบการบริการ

3. ห้องสมุดประชาชนควรจัดหาสื่อโสตทัศน และสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

4. ห้องสมุดประชาชนควรจัดเก็บสื่อโสตทัศน และสื่ออิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นระบบมีฐานข้อมูลในการสืบค้น

5. ห้องสมุดประชาชนควรจัดเก็บสื่อโสตทัศน และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้สะดวกแก่การใช้บริการและบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพดี

#### 2.4.6 ด้านบริการ

ห้องสมุดควรจัดดำเนินการทำให้บริการอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในทุก ๆ ด้าน และกิจกรรมที่จัดควรเป็นกิจกรรม ที่สนองความต้องการของประชาชนอย่างทั่วถึงซึ่งได้มีผู้กล่าวไว้ ดังรายละเอียดดังนี้

กิติเกษม ใจชื่น (2536 : 34) ได้กล่าวถึงงานบริการและกิจกรรมของห้องสมุดประชาชน ดังนี้

1. งานบริการของห้องสมุดประชาชน องค์ประกอบของงานบริการที่ดี คือ

- 1) มีสื่อความรู้ที่ดีมีคุณค่าเหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้บริการ
- 2) เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมีมนุษยสัมพันธ์ให้บริการดี
- 3) มีการจัดการที่ดี

2. งานบริการของห้องสมุดในการจัดกระบวนการเรียนการสอน มี 2 ลักษณะ ดังนี้

- 1) งานบริการพื้นฐานในการเรียนรู้ของประชาชน
- 2) งานบริการและจัดกิจกรรมศูนย์ประชาคมและเครือข่ายงานบริการพื้นฐาน

ในการเรียนรู้ของประชาชน มีดังนี้

- (1) บริการให้อ่าน ศึกษา และค้นคว้า
- (2) บริการยืม คืน สื่อความรู้
- (3) บริการช่วยค้นคว้าและตอบคำถาม
- (4) บริการบรรณานุกรม บรรณานิตยสาร
- (5) บริการแนะนำ สอน การศึกษาค้นคว้าในห้องสมุด
- (6) บริการสื่อความรู้อื่น ๆ
- (7) บริการบรรณนิเวศ และกฤตภาค
- (8) บริการอื่น ๆ ที่เหมาะสม

เรณู เปียชื่อ (2538 : 89) ได้แบ่งประเภทของการให้บริการห้องสมุดประชาชนไว้

5 ประเภท คือ

1. การบริการภายนอก ได้แก่ การจัดส่วนย่อย การจัดส่วนสมุนไพรสวนวรรณคดีไทยสวนสุขภาพ การจัดรั้ว การจัดทางเดินเข้าห้องสมุด การจัดบริเวณที่จอดรถ การจัดสวนไม้ดอกไม้ประดับการจัดซุ้มนั่งอ่านหนังสือ การหมุนเวียนหนังสือ

2. การจัดบริเวณภายใน ได้แก่ การจัดแผนผังห้องสมุด การจัดชั้นหนังสือ การจัดมุม มสธ. การจัดมุมรวมกำแหง

3. การบริการเชิงรุก ได้แก่ การใช้ Information disk การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ แลบบันทึกลงเสียง แลบบันทึกลงผ้า โทรทัศน์ บริการภูมิปัญญาท้องถิ่น

4. การบริการห้องสมุดเคลื่อนที่ ได้แก่การนำหนังสือเอกสารสิ่งพิมพ์โสตทัศนวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่บรรจุหีบห่อ กล่อง ถู กระเป๋า โดยใช้รถม้า เรือยนต์ รถยนต์ รถจักรยานยนต์ เกรียน รถไฟ รถสามล้อไปบริการตามสถานที่ต่าง ๆ เช่น โรงเรียน โรงงาน โรงพยาบาล สถานีรถไฟ ที่อ่านหนังสือหมู่บ้าน เป็นต้น

5. บริการพิเศษ ได้แก่ การบริการคนพิการ ผู้ต้องขัง ผู้ป่วย ห้องสมุดแถบเสียง ให้แก่คนพิการการผลิตหนังสือเบลล์ให้แก่คนตาบอด การจัดหมวดหมู่หนังสือ จัดพิมพ์เอกสารแนะนำ การใช้ห้องสมุด บริการหนังสืออ้างอิง หนังสือเด็ก การจัดนิทรรศการ มุมสบาย บริการให้ยืมหนังสือ บริการหนังสือจอง บริการให้ยืม ระหว่างห้องสมุด บริการความรู้แก่ชุมชน บริการถ่ายสำเนา บริการตอบคำถามและช่วยค้นคว้า

จากลักษณะของงานด้านบริการดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า งานให้บริการต่าง ๆ ในห้องสมุดเป็นงานบริการพื้นฐานที่จำเป็น ซึ่งห้องสมุดแต่ละแห่งควรจัดทำตามสภาพการบริการที่เหมาะสมได้แก่ บริการรับ-จ่าย หนังสือ บริการตอบคำถามและช่วยค้นคว้า บริการสื่อความรู้ต่าง ๆ บริการโสตทัศนอุปกรณ์ บริการพจนานุกรม บริการบรรณานุกรม และกฤตภาค มีทั้งบริการภายใน และบริการเชิงรุก หรือห้องสมุดเคลื่อนที่ และบริการพิเศษให้แก่ผู้ต้องขัง หรือคนพิการ

#### 2.4.7 ด้านกิจกรรม

การจัดกิจกรรม ประเภทของกิจกรรมแบ่งเป็น 4 ประเภท

- 1) กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน
- 2) กิจกรรมส่งเสริมความรู้
- 3) กิจกรรมหารายได้
- 4) กิจกรรมประชาสัมพันธ์

##### 1. กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน มี ลักษณะ ดังนี้

(1) ประเภทประกวด เช่น อ่านทำนองเสนาะ อ่านเอาใจความ ร้องเพลง เขียนบทความ วาดภาพ คัดลายมือ เขียนคำขวัญ เล่าเรื่องจากหนังสือ ฯลฯ

(2) ประเภทแข่งขัน อ่านหนังสือเร็ว หาความหมายของคำ ตอบปัญหา เล่านิทาน วิจารณ์หนังสือ เล่าเรื่องเหตุการณ์ประทับใจ เป็นต้น

(3) ประเภทจัดนิทรรศการ หรือ จัดป้ายนิเทศ เช่น แสดงหนังสือใหม่ แนะนำหนังสือดีแนะนำนักอ่าน - นักเขียน ภาษาไทยวันละคำ จัดให้ความรู้ต่าง ๆ

(4) ทัศนศึกษา จัดกลุ่มพาไปชมสถานที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับส่งเสริมการอ่าน เช่น หอจดหมายเหตุ โบราณสถาน ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมจังหวัด แหล่งความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น พิพิธภัณฑ์ ประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

##### 2. กิจกรรมส่งเสริมความรู้ มีลักษณะ ดังนี้

(1) จัดบรรยาย เรื่อง การป้องกันโรคเอดส์ สาธิต เรื่องการติดตามต่อกิ่งอภิปราย เรื่องทำไมเยาวชนจึงติดยาเสพติด เป็นต้น

(2) การจัดนิทรรศการหรือป้ายนิเทศ เนื้อหาที่นำมาจัดควรเป็นการให้ความรู้ เรื่องต่าง ๆ หรือ ความรู้เป็นที่สนใจของสังคม เช่น 100 ปี กระทรวงศึกษาธิการ สมุนไพรเมืองไทย บุคคลผู้ประสบความสำเร็จในอาชีพต่าง ๆ เป็นต้น

(3) การปฏิบัติ บรรณารักษ์อาจจัด หรือ เชิญวิทยากรมาจัดกลุ่มสนใจอาชีพต่าง ๆ เช่น การประกอบอาหารคาว-หวาน การประดิษฐ์เครื่องใช้จากเศษวัสดุ การรักษาและถนอม เครื่องยนต์ การเขียนหนังสือเพื่อโฆษณา เป็นต้น

(4) การใช้สื่อมวลชน และเทคโนโลยีทันสมัย เช่น เขียนเป็นบทความเรื่องต่าง ๆ ส่งไป ทางหอกระจายข่าว วิทยุท้องถิ่น ทางโทรทัศน์ เป็นต้น

(5) เคลื่อนที่ไปสู่ชุมชนในพื้นที่ตามชนบท เช่น การร่วมกิจกรรมกับทางจังหวัด หรือ อำเภอ นำความรู้ไปบริการแก่ประชาชน

(6) จัดประกวด เช่น ประกวดสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ ประดิษฐ์เครื่องนับจำนวนการสะสม แสตมป์ หนังสือเก่า รถยนต์เก่า

(7) จัดแสดงสิ่งที่เป็นความรู้ เช่น แสดงของจริงที่มีคุณค่า และโทษในการบริโภค การใช้ แก๊สหุงต้ม เครื่องซักผ้า

### 3. กิจกรรมหารายได้ มีลักษณะ ดังนี้

(1) จัดแสดงบนเวที เช่น ละคร ดนตรี

(2) จัดทอดผ้าป่า

(3) ร่วมจัดงานประจำปีกับวัด

(4) จัดงานบอลล์ เช่น ชุมนุมศิษย์เก่า นักศึกษาผู้ใหญ่ ชุมนุมสมาชิกและผู้ปกครอง

(5) จัดฉายภาพยนตร์วีดิทัศน์

(6) จำหน่ายหนังสือราคาถูก

(7) จัดทำของที่ระลึก

### 4. กิจกรรมประชาสัมพันธ์ มีลักษณะ ดังนี้

(1) ทำแผ่นพับ โปสเตอร์ สไลด์ วีดิทัศน์

(2) จัดรายการวิทยุโทรทัศน์ท้องถิ่น

(3) จัดกิจกรรมต่าง ๆ ในห้องสมุด และนอกห้องสมุด

(4) จัดหีบห่อหนังสือเคลื่อนที่

(5) จัดนิทรรศการแสดงผลงาน

สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย (2550 : 78) ได้กล่าวถึงการบริการไว้ ดังนี้

1. ห้องสมุดประชาชน ควรจัดบริการ และกิจกรรมเชิงรุก โดยยึดหลักความเท่าเทียมกันและทั่วถึง ให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวก รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และสภาพท้องถิ่น

2. ห้องสมุดประชาชน ควรกำหนดชั่วโมง บริการอย่างสม่ำเสมอเหมาะสมให้ สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น และความต้องการของชุมชน

3. ห้องสมุดประชาชน ควรมีระเบียบการบริการ เป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้ทราบทั่วกัน

อาชัญญา รัตน์อุบล (2548 : 106) ได้กล่าวถึงห้องสมุดประชาชนกับบทบาทการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการศึกษาไว้ว่า การที่จะทำให้การเรียนรู้ของบุคคลสามารถเชื่อมโยงบูรณาการการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เข้าด้วยกัน ห้องสมุดประชาชนควรมีบทบาทเป็นผู้เชื่อมโยงการเรียนรู้ ของการศึกษารูปแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการเรียนรู้มากที่สุด โดยมีบทบาท ดังนี้

ด้านกระบวนการจัดการ ในขั้นตอนการเตรียมการ เป็นขั้นตอนการทำความเข้าใจแนวคิด และปรับปรุงการจัดห้องสมุดเพื่อรองรับการพัฒนา โดยผู้บริหารสถานศึกษาและบรรณารักษ์ หรือเจ้าหน้าที่ห้องสมุดจะต้องศึกษาแนวคิด การพัฒนาให้เข้าใจอย่างชัดเจน แล้วดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดตั้งและประชุมคณะกรรมการห้องสมุด ประกอบด้วย โรงเรียน สถานศึกษา สถานประกอบการ และห้องสมุดเพื่อชี้แจงแนวคิด และกำหนดแนวทางการดำเนินการ
- 2) ประสานงานชุมชน โรงเรียน หรือสถานศึกษา ผู้นำท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อชี้แจงแนวคิด สร้างเครือข่าย จัดตั้งกลุ่มอาสาสมัครให้บริการในห้องสมุด ประชุมปฏิบัติการอาสาสมัครเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและ ทัศนคติในการดำเนินงานอาสาตามกลุ่มกิจกรรมที่กำหนดของห้องสมุดตลอดจนจัดทำแผนการปฏิบัติการและออกแบบการจัดห้องสมุด
- 3) อาสาสมัครศึกษาสำรวจความต้องการการใช้บริการ ด้านการศึกษาหาความรู้และ กิจกรรมวันสำคัญ วันนักชดถุภษหรือ เหตุการณ์ประวัติศาสตร์ที่สำคัญในชุมชน เพื่อจัดทำการศึกษา หรือ อนุรักษ์
- 4) บรรณารักษ์ร่วมกับอาสาสมัคร สำรวจเอกสาร ข้อมูล สื่อ อุปกรณ์ วัสดุครุภัณฑ์ ภายในห้องสมุด เพื่อจัดหาเพิ่มเติมเสริมให้เพียงพอต่อการจัดบริการการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาในระบบโรงเรียน
- 5) ปรับปรุงห้องสมุด จัดมุมหรือห้องบริการให้เป็นสัดส่วนและสนองตอบการจัดบริการตามที่คณะกรรมการตกลงกัน
- 6) จัดตารางกิจกรรมจดหมายข่าว เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานกิจกรรมของห้องสมุดไปสู่กลุ่มเป้าหมาย
- 7) จัดให้มีการลงทะเบียนสมาชิกหรือบันทึกการใช้บริการใน ทุกกิจกรรม
- 8) จัดให้มีวิธีการประเมินผลการเรียนรู้จากการร่วมกิจกรรม ของห้องสมุด
- 9) จัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

ในขั้นตอนการดำเนินการ

- 1) ปรับปรุงสถานที่หรือการจัดห้องสมุด จัดสถานที่ในห้องสมุดเพื่อให้รับกับบทบาทการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาตาม อัธยาศัย ควรจัดให้มีมุมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
  - 1.1) มุมบริการหนังสือ สิ่งพิมพ์ วารสาร มุมธุรกิจห้องสมุด
  - 1.2) มุมนิทรรศการ
  - 1.3) มุมพบปะแนะแนวการศึกษาหรือ แลกเปลี่ยนประสบการณ์
  - 1.4) มุมหรือห้องสมุดศูนย์ข้อมูลชุมชน หรือมุมท้องถิ่น
  - 1.5) มุมหรือห้องโสตทัศนอุปกรณ์ เทป วีดิทัศน์ ชุดการเรียน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพ ขนาด และกิจกรรมของห้องสมุด ประชาชนที่สามารถดำเนินการได้
- 2) บุคลากรของห้องสมุดประชาชนมีค่อนข้างจำกัดนั้น ห้องสมุดประชาชนควรเชิญชวนบุคคลในชุมชนเข้ามาดำเนินงานห้องสมุดด้วย เช่น
  - 2.1) อาสาสมัครจากชาวบ้านหรือสมาชิกห้องสมุด
  - 2.2) นักศึกษาการศึกษานอกโรงเรียน
  - 2.3) นักเรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษา หรือนิสิตนักศึกษา
  - 2.4) คณะกรรมการห้องสมุด
  - 2.5) ข้าราชการบำนาญหรือประชาชนทั่วไป
- 3) จัดห้องหนังสือ สื่อชุดการเรียนและสื่อประเภทต่าง ๆ ในการจัดหาหนังสือและสื่อห้องสมุด

ควรดำเนินการ ดังนี้ 3.1) ซื้อหนังสือและสื่อ การคัดเลือกหนังสือและสื่อเข้าห้องสมุดควรมี คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก โดยให้ยึดประเภท หนังสือเพื่อให้ได้เนื้อหาที่ตรงกับการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน 3.2) รับผิดชอบต่อ ปัจจุบันหน่วยงาน ต่าง ๆ มีการผลิต หนังสือ เอกสาร และสื่อประเภทอื่นจำนวนมาก บรรณารักษ์สามารถทำหนังสือ ขอรับบริจาคสื่อเหล่านั้นเข้ามาในห้องสมุดให้มากที่สุด เช่น สำนักพิมพ์ สมาคม มูลนิธิ องค์กรเอกชน หน่วยงานราชการ เป็นต้น 4) ดำเนินการให้บริการ การเปิดให้บริการของห้องสมุด ประชาชน ควรคำนึงถึงความต้องการของชุมชน ต้องกำหนดให้ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนและผู้สนใจ ทราบเพื่อความสะดวกในการใช้บริการ กิจกรรมที่ห้องสมุดให้บริการไม่ว่ารูปแบบการจัดการศึกษา ตามอัธยาศัย การศึกษานอกระบบและการศึกษาในระบบ ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน นักศึกษา ประชาชนและผู้สนใจรับทราบ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้รับบริการทราบถึงความคืบหน้าหรือ ความก้าวหน้าที่เป็นไปในห้องสมุด แม้การมีหนังสือหรือเอกสารใหม่ ๆ ที่น่าสนใจเพิ่มเข้ามา ก็ควร แจ้งให้ทราบ สำหรับกิจกรรมการศึกษาอื่น ๆ เช่น วิทยุโรงเรียน โทรทัศน์เพื่อการศึกษา หรือการใช้ วิทยุทัศน์จะต้องมีรายการกำหนดเวลา การออกอากาศ แจ้งให้กลุ่มเป้าหมายทราบและเชิญชวนมาใช้ บริการ

ในขั้นตอนการประเมินผล การประเมินผลการดำเนินงานบริการกิจกรรมต่าง ๆ ในห้องสมุดเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง จะต้องมีการประเมินเป็นระยะ ทั้งในด้านจำนวนผู้ใช้บริการ จำนวนกิจกรรม นิทรรศการ หรือการใช้สื่อ โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนความพึงพอใจ สภาพ ปัญหาและอุปสรรค การประเมินอาจทำในรูปแบบการจัดทำสถิติ การใช้ตู้รับฟังข้อเสนอแนะ การร้องเรียนหรือประเมินเชิงวิจัย ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยกลุ่มอาสาสมัครหรือขอความร่วมมือ จากนักศึกษาศึกษานอกโรงเรียน ครูอาสาหรือครูประจำกลุ่ม เป็นต้น

## 2.5 การพัฒนาศักยภาพห้องสมุดยุคใหม่

1. โครงสร้างพื้นฐานที่เป็นมิตรกับผู้ใช้ ได้แก่โครงสร้างทางกายภาพของห้องสมุด เช่น บันได สีสผนัง ส่งเสริมให้คนอยากใช้ เห็นแล้วสบายตา สีสมีอิทธิพลต่อจิตใจ เช่น สีชมพู ทำให้จิตใจ อ่อนโยน เข้ามาแล้วน่าใช้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้คนอยากเข้ามาใช้ เช่น ความสะดวกใน การเข้าใช้ หรือมีอุปกรณ์ที่ส่งเสริมการใช้ เช่น คอมพิวเตอร์

2. มีทรัพยากรหลากหลาย จะต้องมียังหนังสือ วารสาร โสตทัศนวัสดุ แผ่นดีวีดี วีซีดี MP3 ไมโครฟิช ไมโครฟอร์ม พร้อมทั้งอุปกรณ์สำหรับใช้ประกอบ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้ใช้ที่มีความหลากหลายมากขึ้น

3. Sense of Excellence คือ การทำให้ดีที่สุดในคุณภาพ เป็นปัญหาของคนไทย บุคลากรหรือผู้บริหารควรมี Sence of Excellence เมื่อลงมือทำงานแล้วต้องทำให้ดีที่สุด ทุกสิ่งทุก อย่างควรเริ่มต้นจากความคิด ไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นจากเงิน เราต้องเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่ ทำอย่างไรจึง จะทำให้สิ่งที่มีอยู่ทำอย่างไรจึงจะทำให้สิ่งที่มีอยู่เกิดประโยชน์สูงสุด มีคนเป็นจำนวนไม่น้อยแทนที่จะ หาความสุขจากสิ่งที่มี แต่กลับไขว่คว้าหาความสุขจากสิ่งที่ไม่มี ทำให้ทั้งชีวิตไม่มีความสุข ห้องสมุดก็ เช่นเดียวกัน แม้จะเป็นห้องสมุดเล็ก ๆ แต่ถ้าเราสร้าง Sense of Excellence ก็สามารเป็นห้องสมุด ที่ดีได้ ความเป็นเลิศสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ข้อจำกัด ห้องสมุดที่ดีที่สุดไม่จำเป็นต้องเป็นห้องสมุด ที่มีเงินเยอะที่สุด ถ้าเรามี Sense of Excellence ก็ทำให้เกิดห้องสมุดสุดยอดได้

4. จิตวิญญาณของการให้บริการ เป็นสิ่งสำคัญมาก โดยเฉพาะในภาคของงานบริการ ถ้ามีผู้ใช้บริการมาก ๆ แสดงว่าดี แสดงว่าหน่วยงานของเรามีความสำคัญ แต่ถ้าไม่มีใครมาใช้เลยแสดงว่าไม่ดี ผู้ที่มีความเข้าใจในจิตวิญญาณเมื่อมีผู้มาใช้บริการมากจะดีใจ นอกจากจิตวิญญาณแล้วหน่วยงานต้องพิจารณาถึงผลตอบแทนด้วยเพื่อจูงใจในการให้บริการ เป็นความต้องการของมนุษย์ทุกคนเมื่อให้บริการแล้วก็อยากให้ผู้ใช้บริการซาบซึ้งใจในสิ่งที่ตนเองทำ เวลาทำอะไรแล้วคนอื่นซาบซึ้งในสิ่งที่เราทำจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีมาก ดังนั้นองค์กรต้องยอมรับและซาบซึ้งใจต่อจิตวิญญาณในการให้บริการของบุคลากรด้วย แต่การมีจิตวิญญาณอย่างเดียวก็ยังไม่พอ ต้องมีสิ่งอื่นด้วย องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มนุษย์ต้องการแรงจูงใจดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

5. การเข้าสู่ทรัพยากรต่าง ๆ สามารถทำได้ง่าย การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสมัยใหม่มีผลกระทบต่อห้องสมุดเป็นอย่างมาก ถ้าเป็นห้องสมุดในลักษณะอิเล็กทรอนิกส์ การเข้าใช้ต้องมีอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ และเครื่องมือต่างๆ ที่นำเข้าสู่ระบบดิจิทัล ถ้าไม่มีเครื่องมือเหล่านี้จะเป็นสุดยอดห้องสมุดไม่ได้ซึ่งอุปกรณ์เหล่านี้ต้องลงทุนสูง และการลงทุนให้มีประสิทธิภาพก็ต้องมีความรู้

## 2.6 แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน

แนวทางการพัฒนาห้องสมุดประชาชนของสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ฯ พ.ศ. 2550

ห้องสมุดประชาชนเป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 25 ซึ่งระบุว่ารัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ โดยรวมห้องสมุดประชาชนเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการจัดและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนได้รับความรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของประชาชน มีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักการในการจัดการศึกษาตามบทบัญญัตินั้น จะต้องกำหนดแนวทางและการดำเนินงานห้องสมุดประชาชนในประเทศไทย สู่มาตรฐานสากล สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โดยความร่วมมือของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงกำหนดมาตรฐานห้องสมุดประชาชนดังนี้ หมวด 1 ปรัชญา พันธกิจ และวัตถุประสงค์ห้องสมุดประชาชนเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต จัดให้บริการทรัพยากรสารสนเทศข้อมูลข่าวสารความรู้แก่ประชาชนทุกกลุ่ม รวมถึงกลุ่มผู้ด้อยโอกาสผู้อยู่ในเขตทุรกันดารห่างไกล และชนกลุ่มน้อย เป็นบริการพื้นฐานที่ไม่คิดมูลค่าสิทธิเสรีภาพทางปัญญาและเสรีภาพในการอ่าน เคารพสิทธิส่วนบุคคล ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และภาษา สืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ห้องสมุดประชาชนควรอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ องค์กรเอกชนซึ่งเป็นนิติบุคคล ตามกฎหมายหมวด 2 การบริหารห้องสมุดประชาชนควรจัดให้มีระบบการบริหารงานเชิงกลยุทธ์และการจัดโครงสร้างองค์กรในเชิง



บูรณาการ ให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ พันธกิจ ความต้องการของชุมชน และประชาชนในท้องถิ่น โดยยึดหลักความคล่องตัวและยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ห้องสมุดประชาชนควรจัดให้มีการบริหารความรู้ในองค์กร การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ระบบการประเมินผล และการประกันคุณภาพและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและดำเนินงานห้องสมุดประชาชน การบริหารงานห้องสมุดประชาชนควรเน้นการมีส่วนร่วมโดยการจัดการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการควรได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมหรืออยู่ในเครือข่ายการบริหารการดำเนินงานและพัฒนาท้องถิ่นหมวด 3 ความร่วมมือและเครือข่าย ห้องสมุดประชาชนควรเข้าร่วมหรือดำเนินการให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้เครือข่ายทางวิชาการวิชาชีพ เครือข่ายบุคคล/ชุมชน เครือข่ายท้องถิ่นตามความพร้อมและลักษณะเด่นของท้องถิ่นหมวด 4 งบประมาณและการเงิน รัฐควรจัดสรรงบประมาณให้ห้องสมุดตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอและเพิ่มขึ้นทุกปี ห้องสมุดประชาชนควรแสวงหาและระดมทุนจากแหล่งทุนอื่นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาห้องสมุดประชาชนหมวด 5 ทรัพยากรสารสนเทศ ห้องสมุดประชาชนควรมีทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบ ครอบคลุมเนื้อหาที่สนองความต้องการของประชาชนและสภาพท้องถิ่น มีการดำเนินการจัดเก็บอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ และมีเครื่องมือเพื่อช่วยในการสืบค้นเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้หมวด 6 การบริการ ห้องสมุดประชาชนควรจัดบริการและกิจกรรมเชิงรุก โดยหลักการความเท่าเทียม และทั่วถึง ให้ผู้ใช้ได้รับความสะดวกรวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและสภาพท้องถิ่น และมีการพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่องบริการพื้นฐานที่ห้องสมุดประชาชนควรจัดให้มี ได้แก่ บริการการอ่าน บริการการยืม-คืน บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า บริการแนะนำการใช้ห้องสมุดและทรัพยากรสารสนเทศ บริการแนะแนวและส่งเสริมการอ่าน บริการห้องสมุดเคลื่อนที่ บริการสนับสนุนการจัดการศึกษา บริการยืมระหว่างห้องสมุด บริการนำส่งเอกสาร บริการข่าวสารทันสมัย บริการแนะแนวการศึกษาและอาชีพและการให้คำปรึกษาแก่บุคคลและชุมชนบริการใช้สถานที่ห้องสมุดและบริการอื่นๆที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นกิจกรรมพื้นฐานของห้องสมุดประชาชน ควรเน้นกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการอ่าน การใช้ทรัพยากรสารสนเทศและห้องสมุด โดยให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย หมวด 7 บุคลากรห้องสมุด บุคลากรห้องสมุดประชาชนอาจจำแนกได้เป็นบุคลากรวิชาชีพ และบุคลากรสนับสนุนวิชาชีพบุคลากรวิชาชีพ ควรประกอบด้วย บรรณารักษ์ และบุคลากรในตำแหน่งอื่น ๆ ได้แก่ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา นักคอมพิวเตอร์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาตามความเหมาะสม บุคลากรสนับสนุนวิชาชีพ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา ช่างศิลป์ พนักงานธุรการ พนักงานบันทึกข้อมูล ภารโรง และอื่น ๆ ห้องสมุดประชาชนควรมีอาสาสมัครซึ่งเป็นประชาชนในท้องถิ่น ช่วยการดำเนินงานห้องสมุดประชาชนตามความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของอาสาสมัครและความต้องการของห้องสมุดประชาชนแต่ละแห่ง หมวด 8 อาคารสถานที่และครุภัณฑ์ ห้องสมุดประชาชนควรตั้งอยู่ในศูนย์กลางของชุมชน การคมนาคมสะดวก อาจเป็นอาคารเอกเทศหรือเป็นส่วนหนึ่งของอาคารสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพของห้องสมุดมีความสวยงาม มีพื้นที่เพียงพอต่อการจัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศ การบริการผู้ใช้และการปฏิบัติงานของบุคลากรการออกแบบอาคาร สถานที่และครุภัณฑ์ ควรคำนึงถึงลักษณะพิเศษของห้องสมุดความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการโดยเฉพาะกลุ่มเด็ก ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาสตลอดจน

ความสวยงาม และความต้องการใช้งานในอนาคต อาคารห้องสมุดประกอบด้วยพื้นที่สำหรับจัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศ มุมทรัพยากรสารสนเทศเฉพาะ ห้องปฏิบัติงานและที่นั่งทำงานของบุคลากร พื้นที่บริการและที่นั่งอ่านสำหรับเด็ก เยาวชนและผู้ใหญ่ ห้องประชุม พื้นที่สำหรับคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มอเนกประสงค์ ห้องน้ำและพื้นที่ว่าง หมวด 9 การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและจัดทำแผนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ห้องสมุดประชาชนควรเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดประชาสัมพันธ์การบริการและกิจกรรมห้องสมุดในเชิงรุกผ่านสื่อทุกรูปแบบ โดยเฉพาะสื่อชุมชน และหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นห้องสมุดประชาชนควรจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย และต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายสภาพของท้องถิ่น ซึ่งมาตรฐานทั้ง 9 หมวดมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ ที่ผู้วิจัยกำหนดเป็นรูปแบบของห้องสมุดชุมชนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (อาศิส เขยกลั่น. 2557 : 22 - 24)

#### แนวคิดการพัฒนาห้องสมุดที่เล็กที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกา

ห้องสมุดขนาดเล็กในประเทศสหรัฐอเมริกา (Best Small Library in America : 2008) เจ้าหน้าที่ของห้องสมุดเมืองเชลซี (Chelsea District Library) ได้สร้างแบบจำลองสำหรับห้องสมุดขนาดเล็กทั่วอเมริกามีการวิจัยร่วมมือกันในเชิงรุกและการสร้างชุดนวัตกรรมของบริการที่หลากหลายและโปรแกรมที่ได้รับรางวัลห้องสมุดได้รับการสนับสนุนจากชุมชนอย่างเข้มแข็งและได้รับความช่วยเหลือจากอาสาสมัครหลายร้อยคนในท้องถิ่นมีการทำงานเป็นทีมของบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดโดยให้อิสระและเสรีภาพที่จะสร้างสรรค์และเปิดช่องทางการให้บริการห้องสมุดมีความสำเร็จจากการระดมทุนจากการเลือกตั้งสามารถรวบรวมเงินและสร้างอาคารประวัติศาสตร์เพื่อให้บริการชุมชนใน Chelsea District Library ได้ติดตั้งเทคโนโลยีใหม่ล่าสุดเพื่อความสะดวกใช้งานง่ายมากขึ้น ทีมการทำงานเป็นอิสระ Chelsea District Library ได้รับรางวัลห้องสมุดขนาดเล็กที่ดีที่สุด ในอเมริกา (Best Small Library in America) ที่สนับสนุนโดย Library Journal และ Bill and Melinda Gates Foundation Chelsea District Library ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จในการตัดสินใจรางวัลที่นำมาซึ่งขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ทำงานเป็นทีมการให้บริการที่ดี มีอาสาสมัครจำนวนมากและมีเงินหมุนเวียนเป็นจำนวนมาก

#### แนวคิดการพัฒนาห้องสมุดประชาชนของอิตาลีและยูเนสโก

ห้องสมุดประชาชนเป็นศูนย์กลางของข้อมูลในท้องถิ่นที่ทำให้ความรู้ และข้อมูลพร้อมที่จะให้ผู้ใช้บริการของห้องสมุดประชาชนที่มีให้บนพื้นฐานของความเสมอภาคของการเข้าถึงสำหรับทุกวัยโดยไม่คำนึงถึงอายุ สถานภาพ เชื้อชาติ เพศ ศาสนา สัญชาติ ภาษา หรือสังคม บริการเฉพาะเจาะจงและวัสดุจะต้องให้สำหรับผู้ใช้ที่ไม่สามารถหาเหตุผลใดใช้บริการปกติและวัสดุ เช่น ชนกลุ่มน้อยทางภาษาศาสตร์ คนพิการ หรือคนในโรงพยาบาล หรือเรือนจำทุกกลุ่มอายุจะต้องพบวัสดุ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของพวกเขาตลอดชั้นและบริการที่มีให้รวมทุกประเภทของสื่อที่เหมาะสมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยรวมทั้งวัสดุแบบดั้งเดิมที่มีคุณภาพสูงและความเกี่ยวข้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสภาพแวดล้อมเป็นพื้นฐานวัสดุจะต้องสะท้อนให้เห็นแนวโน้ม

ในปัจจุบันและวิวัฒนาการของสังคมเช่นเดียวกับหน่วยความจำของมนุษย์ความพยายาม และจินตนาการคอลเล็กชั่น และบริการที่ไม่ควรจะอยู่รูปแบบของการเซ็นเซอร์ อดุมการณ์ทางการเมืองหรือศาสนาใด ๆ หรือแรงกดดันในเชิงพาณิชย์ภารกิจที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลความรู้การศึกษา และวัฒนธรรมที่ควรจะเป็นแกนกลางในการให้บริการห้องสมุดประชาชนมี ดังนี้

1. การสร้างและเสริมสร้างความเข้มแข็งนิสัยรักการอ่านในเด็กตั้งแต่อายุต้น
2. สนับสนุนบุคคลและการศึกษาที่ดำเนินการด้วยตนเองเช่นเดียวกับการศึกษาอย่างเป็นทางการในทุกระดับ
3. ให้โอกาสในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ส่วนบุคคล
4. กระตุ้นจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ของเด็กและคนหนุ่มสาว
5. การส่งเสริมความตระหนักของมรดกทางวัฒนธรรมการแข่งค่าของศิลปะความสำเร็จทางวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม
6. ให้เข้าถึงการแสดงออกทางวัฒนธรรมของศิลปะการแสดงทั้งหมด
7. อุปถัมภ์การเจรจาระหว่างวัฒนธรรมและความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ความยินยอม

8. สนับสนุนประเพณีปากเปล่า
  9. มั่นใจการเข้าถึงสำหรับประชาชนทุกประเภทของข้อมูลชุมชน
  10. การให้บริการข้อมูลเพียงพอที่จะองค์กรท้องถิ่นสมาคมและกลุ่มที่น่าสนใจ
  11. อำนวยความสะดวกในการพัฒนาข้อมูลและทักษะการรู้คอมพิวเตอร์
  12. สนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการรู้หนังสือและโปรแกรมสำหรับทุกกลุ่มอายุ
- การเริ่มต้นกิจกรรมดังกล่าวในกรณีที่น่าเป็นเงินทุนและเครือข่ายห้องสมุดประชาชนเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานท้องถิ่นและระดับชาติจะต้องได้รับการสนับสนุนโดยออกกฎหมายที่เฉพาะเจาะจงและทุนโดยรัฐบาลแห่งชาติและท้องถิ่นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์การใด ๆ เพื่อการบริการในระยะยาว การให้ข้อมูลความรู้และการศึกษาเพื่อให้การประสานงานห้องสมุดทั่วประเทศและมีแผนความร่วมมือกฎหมายและยุทธศาสตร์ยังต้องกำหนดและส่งเสริมเครือข่ายห้องสมุดแห่งชาติตามมาตรฐานที่ตกลงกันในการบริการเครือข่ายห้องสมุดสาธารณะจะต้องได้รับการออกแบบให้สัมพันธ์กับชาติการดำเนินการและการจัดการของห้องสมุดประชาชนวัตถุประสงค์ ของการบริการมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น ห้องสมุดประชาชนจะต้องมีการจัดอย่างมีประสิทธิภาพและมาตรฐานระดับมืออาชีพของการดำเนินการจะต้องมีการเก็บรักษาความร่วมมือกับพันธมิตรที่เกี่ยวข้องจากกลุ่มผู้ใช้และผู้เชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ ในระดับท้องถิ่นภูมิภาคประเทศ เช่นเดียวกับต่างประเทศมีระดับที่จะมั่นใจได้ว่า การบริการจะต้องสามารถเข้าถึงได้กับสมาชิกทั้งหมดของชุมชนต้องใช้อาคารห้องสมุดที่ตั้งอยู่ทั้งการอ่านที่ดีและสิ่งอำนวยความสะดวกด้วยเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและเวลาทำการที่เพียงพอให้กับผู้ใช้บริการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์สำหรับ ผู้ที่ไม่สามารถไปเยี่ยมชมห้องสมุดบริการห้องสมุดจะต้องมีการปรับให้เข้ากับความต้องการที่แตกต่างกันของชุมชนในชนบทและในเมืองบรรณารักษ์เป็นตัวกลางระหว่างผู้ใช้ที่ใช้งานและทรัพยากรการศึกษาวิชาชีพและต่อเนื่องเพื่อให้มีบริการอย่างเพียงพอบริการวิชาการและจะต้องมีการ

ให้บริการโปรแกรมการศึกษาเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหมด (อาศิส เขยกลีน. 2557 : 26 - 27)

### 3. บริบทของห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์

#### 3.1 ความเป็นมา

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ขอพระราชทานราชานุญาต ดำเนินโครงการจัดตั้งห้องสมุดประชาชน โดยเริ่มก่อสร้างห้องสมุด รุ่นแรกจำนวน 37 แห่ง เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงพระเจริญพระชนมายุ 36 พรรษา ในปี พ.ศ. 2534 ต่อเนื่องจนครบภายในระยะเวลา 10 ปี ระหว่างปี 2534 – 2543 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่องค์การสหประชาชาติ ได้ประกาศให้เป็นทศวรรษแห่งการส่งเสริมการรู้หนังสือ นอกจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จะทรงพระเมตตาพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการโครงการจัดตั้งห้องสมุดประชาชนดังกล่าวแล้ว พระองค์ยังทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “เฉลิมราชกุมารี” ต่อท้ายชื่อห้องสมุดประชาชน เป็นมงคลนามอีกด้วย นับว่าเป็นพระมหากรุณาธิคุณล้นเกล้าฯ แก่กระทรวงศึกษาธิการและพสกนิกรชาวไทยทั่วประเทศ

ห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” จะเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบสำหรับชุมชนทั้งในปัจจุบันและอนาคตมีบริการห้องสมุดที่ครบถ้วน ห้องมัลติมีเดีย มุมหนังสือพระราชนิพนธ์ มุมเด็กและครอบครัว และบริการการจัดกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งเป็นศูนย์กลางสนับสนุนสื่อต่าง ๆ ให้แก่แหล่งความรู้ หมู่บ้านและชุมชน บริเวณรอบ ๆ อาคารจัดเป็นมุมอ่านหนังสือ สนามเด็กเล่นและลานออกกำลังกาย สำหรับให้ประชาชนได้พักผ่อนอีกด้วย

ห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ เกิดขึ้นจากความจงรักภักดีของประชาชนภายในจังหวัด โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการก่อสร้างเมื่อปี พ.ศ. 2553 จากองค์กรส่วนท้องถิ่นในจังหวัดบุรีรัมย์ ประชาชนชาวจังหวัดบุรีรัมย์ และงบประมาณจากกระทรวงศึกษาธิการ เป็นจำนวนเงิน 7,050,000 บาท ภายหลังจากระหว่างก่อสร้างฯ ในวันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2555 ศาสตราจารย์สุชาติ ธาดาธำรงเวช รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ พร้อมด้วยคณะผู้บริหารและข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ ฝ่าวลุมละอองพระบาทสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายแผ่นศิลาฤกษ์ เพื่อทรงพระสุหร่ายและทรงเจิมสำหรับนำไปประกอบพิธีก่อสร้างห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ และในวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2555 ได้ดำเนินวางศิลาฤกษ์ โดย นายประเสริฐ บุญเรือง เลขาธิการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นประธานในพิธีวางศิลาฤกษ์

ในการเปิดห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินมาเป็นประธานในพิธีเปิด เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2558 ซึ่งนับเป็นโอกาสที่ยิ่งความเป็นสิริมงคลสูงสุดและนำความปลื้มปิติยินดี อย่างหาที่สุดมิได้มาสู่ผู้มีส่วนร่วมในการจัดสร้างห้องสมุดแห่งนี้ถ้วนทั่วทุกคน อีกทั้งเป็นพลังที่จะผูกพันดวงใจและความเลื่อมใสศรัทธาของประชาชนในพื้นที่ ให้ร่วมกัน

พัฒนาห้องสมุดแห่งนี้ ให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบที่จะช่วยสร้างเสริมความเจริญให้แก่จังหวัดบุรีรัมย์ สืบต่อไป

ปัจจุบันห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ ที่อยู่ในพื้นที่หนองสระสาธารณประโยชน์ เลขที่ 99 หมู่ 7 บ้านหนองสิม ตำบลหนองกี่ อำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งมีพื้นที่ 9 ไร่ 1 งาน 76 ตารางวา เปิดให้บริการตั้งแต่วันที่ 6 ธันวาคม 2556 ตั้งแต่เวลา 08.30 น. – 16.30 น. มีเด็ก เยาวชน และประชาชนมาใช้บริการห้องสมุดในการศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ เพื่อให้เป็นไปตามพระราชปณิธานของ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ผู้ทรงให้กำเนิดห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” สืบไป

### 3.2 แนวทางการดำเนินงานห้องสมุด

#### วิสัยทัศน์

ห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชน เพื่อเสริมสร้างนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้ของประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมาย

#### พันธกิจ

1. พัฒนาห้องสมุดประชาชนให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน มุ่งเน้นการประสานความร่วมมือกับแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อจัดทำฐานข้อมูลแหล่งการเรียนรู้
2. พัฒนาห้องสมุดประชาชน มุ่งเน้นให้เป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ ของสถานศึกษา ในสังกัด สำนักงาน กศน.
3. พัฒนารูปแบบและวิธีการ ส่งเสริมให้สถานศึกษา พัฒนารูปแบบและวิธีการเรียนรู้ การศึกษาตามอัธยาศัย ให้มีความหลากหลาย

#### เป้าหมาย

ประชาชน อำเภอหนองกี่ ได้รับโอกาสทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างมีคุณภาพ

### 3.3 แนวทางในการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์

#### กลยุทธ์

1. พัฒนาบุคลากร พัฒนางาน ประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย
2. พัฒนารูปแบบและวิธีการเรียนรู้การศึกษาตามอัธยาศัยให้มีความหลากหลาย

ตารางที่ 2.1 การพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน ประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย

มาตรการ	วิธีการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
1. พัฒนาการบริหารจัดการ	- จัดทำแผนการปฏิบัติงาน - ประชาสัมพันธ์งานห้องสมุด - ให้บริการ ยืม – คืน หนังสือ สื่อฯ รวดเร็ว - จัดให้บริการห้องสมุดเคลื่อนที่ - จัดมุมต่าง ๆ /ปรับเปลี่ยนมุม อยู่เสมอ	- ห้องสมุดประชาชน ”เฉลิมราชกุมารี” อำเภอหนองกี่	- ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

มาตรการ	วิธีการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
	- ให้บริการคั่นคว่ำทันใจ ว่องไว - จัดทำโครงการส่งเสริมการอ่าน	- พื้นที่อำเภอ หนองกี่	
2. พัฒนาบุคลากร	- ส่งเสริมให้บุคลากรได้ อบรม/สัมมนา/ประชุมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะในการให้บริการและการจัดกิจกรรม	- บุคลากร ปฏิบัติงาน ห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอหนองกี่	- ความรู้/ ทักษะ/ ความชำนาญ การให้บริการ สมาชิก
3. พัฒนาอาคารสถานที่	จัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอาคาร ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ - จัดกิจกรรม 5 ส. เพื่อรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบให้กับห้องสมุดฯ	- ห้องสมุด ประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอหนองกี่	- ความพึง พอใจของ ผู้รับบริการ - ความ สะอาด เรียบร้อย สวยงามของ ห้องสมุดฯ
4. พัฒนาสื่อ	- แนะนำหนังสือที่น่าสนใจ - จัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น E-Book	- ห้องสมุด ประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอหนองกี่	- ความพึง พอใจของ ผู้รับบริการ
5. ภาคีเครือข่าย	- ให้ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน	- ห้องสมุด ประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอหนองกี่ - พื้นที่อำเภอ หนองกี่	- ความพึง พอใจของ ผู้รับบริการ

ตารางที่ 2.2 การพัฒนารูปแบบและวิธีการเรียนรู้การศึกษาตามอัธยาศัยให้มีความหลากหลาย

มาตรการ	วิธีการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
1. พัฒนา กศน.ตำบล	- พัฒนาให้ กศน.ตำบล เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน - กระจายสื่อ หนังสือ ลงสู่ กศน.ตำบล	- กศน.ตำบล ทั้ง 10 ตำบล	- ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ - กศน.ตำบล มีสื่อฯ เพิ่มมากขึ้น
2. สำรวจแหล่งเรียนรู้	- จัดทำทำเนียบแหล่ง เรียนรู้ - ประสานงานเครือข่าย เพื่อเป็นแหล่งศึกษาดูงาน	- พื้นที่อำเภอหนองกี่	- ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ - ห้องสมุดฯ เป็นเครือข่าย กับแหล่งเรียนรู้
3. สำรวจความ ต้องการ สื่อ หนังสือ	- จัดทำแบบสำรวจความ ต้องการ สื่อ หนังสือ	- ประชาชนในอำเภอ หนองกี่ - นักศึกษา กศน.	- ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

ศิริ ถีอาสนา (2551 : 75 - 79) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาการประกันคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของชาติของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 และเขต 2 โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 และเขต 2 ให้เหมาะกับบริบทและ มีความเป็นไปได้ วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และสร้างเครื่องมือ ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนและระยะที่ 3 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนจำนวน 63 แห่ง ทำการศึกษาสภาพการปฏิบัติและความต้องการในการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม คัดเลือกโรงเรียน 3 แห่ง เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน ผลการศึกษา พบว่าระดับปฏิบัติการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก 2 มาตรฐาน ได้แก่มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก และมาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษาส่วนระดับปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางพบในมาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ สำหรับระดับความต้องการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของชาติของโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง พบประเด็นยุทธศาสตร์จำนวน 23 ประเด็น แปลงประเด็นยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปตัวชี้วัดได้ทั้งหมด 42 ตัวชี้วัด โดยยุทธศาสตร์การพัฒนา

การประกันคุณภาพภายในโรงเรียนโนนราศี อำเภอบรบือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยและคณะครูได้ร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาโดยเน้นที่มาตรฐานที่ 1 ว่าด้วย “คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก” ผลการพิจารณาได้ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาจำนวน 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การแต่งกาย 2) ความรับผิดชอบ 3) ความสะอาด 4) การตรงต่อเวลา 5) การแสดงความเคารพ และ 6) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ แปลงประเด็นยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปของตัวชี้วัดได้ 15 ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนบ่อพานพิทยาคมรัชมิ่งคลาสิก อำนวยการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการดำเนินงานได้ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาจำนวน 7 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การส่งเสริมผู้เรียนให้นำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน 2) การส่งเสริมผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การส่งเสริมให้ผู้เรียนดำเนินชีวิตโดยกายสุจริต 4) การพัฒนาสื่อเพื่อการจัดการเรียนรู้ 5) การส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 6) การส่งเสริมให้ห้องค์กรชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และ 7) การส่งเสริมให้ผู้เรียนเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ แปลงประเด็นยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปของตัวชี้วัดได้ 17 ตัวชี้วัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนบ้านสร้างแก้ว อำเภอเชียงยืน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการพิจารณาได้ประเด็นยุทธศาสตร์ 10 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) การเข้าใช้ห้องสมุดของนักเรียน 2) การเข้าร่วมกิจกรรมทำความสะอาดของนักเรียน 3) การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น 4) การผลิตใบงาน 5) การสอนแบบโครงงาน 6) การติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา 7) การระดมทรัพยากรบุคคลภายนอกเพื่อจัดการเรียนรู้ 8) การระดมทรัพยากรทางด้านการเงิน 9) การฝึกอบรมครู เพื่อทำวิจัยในชั้นเรียน และ 10) การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน และผลประเมินยุทธศาสตร์พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

พิสุจน์ ภูมิพงศ์ (2551 : 74 - 76) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อการได้รับการยกย่องเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการบริหารที่มีผลต่อการได้รับการยกย่องเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” มีกระบวนการที่สำคัญ 5 ประการประกอบด้วย 1) การเก็บข้อมูล เป็นการเดินสำรวจของผู้บริหาร และสอบถามข้อมูลจากผู้ใช้บริการโดยการใช้แบบสอบถาม และการสอบถามด้วยวาจา 2) การบันทึก เป็นการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ และการสอบถามผู้ใช้บริการในแต่ละวัน 3) การประชุมวางแผน เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกในความคิดเห็นส่วนตัว และจากการสอบถามจากผู้ที่เข้ามาใช้บริการเข้าที่ประชุม เพื่อปรึกษาหารือวางแผนในการพัฒนาห้องสมุดต่อผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) การปรับปรุงและพัฒนา เป็นการนำผลจากการประชุมวางแผนมาพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เกี่ยวข้อง และ 5) การประเมินผล เป็นการประเมินแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสังเกตพฤติกรรมผู้ที่เกี่ยวข้อง และการทำแบบสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินความพึงพอใจ และนำผลประเมินมาปรับปรุงห้องสมุดจนได้รับการยกย่องและได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการได้รับการยกย่องเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” มี 4 เงื่อนไข คือ 1) มาตรฐานของห้องสมุดประชาชน ซึ่งผู้บริหารห้องสมุดเห็นว่ามาตรฐานห้องสมุด มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาห้องสมุดให้ได้มาตรฐาน ด้วยวิธีการประเมินคุณภาพของห้องสมุดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 2) คน คือ ผู้บริหารที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเอง ให้ความสำคัญ กับผู้ร่วมงาน เป็นคนเอาการเอางาน ทำงานดี ทำงานจริงมีจิตวิทยา และทุ่มเทอุทิศเวลา



ให้กับงานอย่างเต็มที่เต็มกำลังความสามารถ และผู้ร่วมงานมีความพร้อมและเต็มใจในการให้บริการ

3) สภาพแวดล้อม ด้านนามธรรม คือ ความมีชื่อเสียงความพร้อมและทันสมัย ด้านรูปธรรม คือ ห้องสมุดอยู่ใน สิ่งแวดล้อมที่ดี ไปมาสะดวกบรรยากาศ ร่มรื่น สะอาด น่าอยู่ คนในชุมชนมีความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจ เพราะประชาชนในชุมชนใกล้เคียงส่วนใหญ่มีธุรกิจเป็นของตนเอง มีความพร้อม มีศักยภาพและมีส่วนร่วมทำประโยชน์ให้กับทางห้องสมุดได้ ด้วยความเสียสละ การสื่อสารหลายทาง ห้องสมุดแห่งนี้มีการสื่อสารหลายทางกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในการจัดกิจกรรมหรือมีงานในแต่ละครั้งจะมีการประชาสัมพันธ์ให้ชาวบ้านทราบอยู่เสมอ จึงส่งผลให้ชุมชนเต็มใจที่จะร่วมกันพัฒนาห้องสมุด เพราะพวกเขาเห็นแล้วว่าห้องสมุดประชาชนแห่งนี้ทำเพื่อชุมชนของเขาจริง 4) การสนับสนุนจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเทศบาลตำบลป่าตอง ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และด้านสาธารณูปโภคต่าง ๆ เครือข่ายในชุมชนก็ให้การสนับสนุนด้านเอกสาร วารสาร ความร่วมมือของทุกฝ่ายส่งผลให้ห้องสมุดประชาชนแห่งนี้ ได้รับการยกย่องให้เป็นห้องสมุดต้นแบบอย่างแท้จริง

ศิริพร แก้วสิทธิกุล (2553 : 97 - 99) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการของห้องสมุดประชาชนสังกัดศูนย์การศึกษาอนุเคราะห์และการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอสี่คิ้วจังหวัดนครราชสีมาผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้รับบริการมีความคิดเห็นต่อการให้บริการของห้องสมุดประชาชนทั้ง 5 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการของห้องสมุดประชาชนจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และความถี่ในการเข้ามาใช้บริการของผู้ที่มารับบริการโดยรวม ทั้ง 5 ด้าน พบว่า เพศหญิงมีความคิดเห็นมากกว่าเพศชาย ในด้านงานบริการพื้นฐานแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้รับบริการกลุ่มอายุต่ำกว่า 18 ปี มีความคิดเห็นมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ผู้รับบริการระดับประถมศึกษามีความคิดเห็นมากกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายทั้ง 5 ด้านแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความถี่ในการเข้ามาใช้บริการของผู้ที่มารับบริการอยู่ระหว่าง 1-2 ครั้ง/สัปดาห์ มีความคิดเห็นมากกว่าระดับความถี่ในการเข้ามาใช้บริการของผู้ที่มารับบริการอื่น ๆ ทั้ง 5 ด้าน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิณณวัตร ปะโคทั้ง (2555 : 282) ได้ทำการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษาขนาดเล็ก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษาขนาดเล็ก 2) สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษาขนาดเล็กเบื้องต้น 3) ทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 4) เพื่อประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า การประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษาขนาดเล็กพบว่า 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษาขนาดเล็กมีความเหมาะสมโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในชุมชนส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาการของผู้เรียน ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษาขนาดเล็ก

เล็กมีความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในชุมชน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาการของผู้เรียน และ 2) การปรับปรุงยุทธศาสตร์ การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น และนำเสนอ ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษาขนาดเล็ก สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 8 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อมและพัฒนาการของผู้เรียน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอน ยุทธศาสตร์ที่ 6 การส่งเสริม การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในชุมชน ยุทธศาสตร์ที่ 7 ด้านการระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา และยุทธศาสตร์ที่ 8 ด้านการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สุสิทธิ์ คุณพรม (2555 : 95 - 101) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาห้องสมุดประชาชน ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาห้องสมุด มีความต้องการด้านอาคารสถานที่ และบรรยากาศ ด้านระบบงานและบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรสารสนเทศ ด้านการบริการ และกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน และด้านบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด 4.63 2) แนวทางและกลยุทธ์ ในการพัฒนาห้องสมุด ให้เป็นห้องสมุดรูปแบบ 3 ดี จำนวน 10 กลยุทธ์ คือ การปรับภูมิทัศน์ จัดบรรยากาศภายในห้องสมุด การให้บริการ สร้างทีมงานเชิงรุก การสร้างเครือข่ายส่งเสริมการเรียนรู้ของห้องสมุด สืบสานศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย กิจกรรมหลากหลาย การอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการ และการให้ความสำคัญต่อผู้ใช้บริการ 3) ระดับความพึงพอใจต่อการพัฒนาห้องสมุดประชาชนศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย ในด้านจัดบรรยากาศในห้องสมุด สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย และการให้บริการ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 3.73

ญาณ คณาสารสมบัติ (2556 : 218 - 225) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามแนวคิดซีอาร์พี ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของผู้เรียนด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ร.ของผู้เรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย= 4.08) สภาพปัจจุบัน ของการใช้รูปแบบการเรียนการสอนแบบซีอาร์พี อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย= 3.98) สภาพปัจจุบันการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนโดยสอดคล้องกับหลักซีอาร์พี อยู่ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.94) ภาพรวมของสภาพปัจจุบันในการบริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามแนวคิดซีอาร์พีโดยรวม อยู่ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 4.02) ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามแนวคิดซีอาร์พี ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก 4 ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์รอง 9 ยุทธศาสตร์ และกิจกรรมเสริม 20 วิธีการ ยุทธศาสตร์หลักมี ดังนี้ 1) เครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในผู้เรียนโดยใช้หลักคิดซีอาร์พี 2) สร้างนวัตกรรมจัดการความรู้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนิเทศการศึกษาให้เกิด

การพัฒนาผู้เรียนตามแนวคิดซีอาร์ 3) การสร้างความมีส่วนร่วม ระหว่างโรงเรียน ชุมชน ผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำชุมชน ในการส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนตามแนวคิดซีอาร์พีในหลักสูตรท้องถิ่น

4) การวางแผนงานด้านวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้วยแนวคิดซีอาร์อย่างต่อเนื่องโดยคณะกรรมการ วิชาการของโรงเรียน

สุนันท์ สิทธิสาท (2556 : 128 – 129) ได้ศึกษาสภาพการดำเนินงานแหล่งเรียนรู้ ห้องสมุดประชาชน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยใน จังหวัดบุรีรัมย์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานแหล่งเรียนรู้ห้องสมุด ประชาชน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานแหล่งเรียนรู้ห้องสมุดประชาชน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและ รายด้าน อยู่ในระดับมากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านสภาพแวดล้อมและอาคารสถานที่ รองลงมา คือด้านการบริหารและการจัดกิจกรรม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านทรัพยากรสารสนเทศ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานแหล่งเรียนรู้ห้องสมุดประชาชน สังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด บุคลากรควรกระตือรือร้น ในการทำงาน ควรจัดให้มีระบบสืบค้น สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย และจัดเครื่องคอมพิวเตอร์ในการ สืบค้นทางอินเทอร์เน็ตให้เพียงพอ ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านที่มีความหลากหลายและต่อเนื่อง และควรปรับปรุงพัฒนาให้ทันสมัย สะอาด สวยงาม ร่มรื่น อยู่เสมอตามหลัก 5 ส.

พรเพ็ญ กิจพิบูลย์ (2556 : 63 – 79) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน ห้องสมุดของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานห้องสมุดโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1 ผลการวิจัย พบว่า

- 1) ด้านอาคารห้องสมุดประชาชนมีขนาดเล็กคับแคบเกินไปนั้นแนวทางแก้ไขควรจะแยกพื้นที่ของ สำนักงานศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ออกจากห้องสมุดประชาชน
- 2) ด้านการขาดการประชาสัมพันธ์การให้บริการและกิจกรรมของห้องสมุดแนวทางแก้ไขควรใช้วิธีการ และสื่อที่หลากหลายได้แก่เสียงตามสายวิทยุชุมชนการประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่ใช้แผ่นปลิวแผ่นพับ ติดป้ายประกาศ และผ่านทางสื่อ Social Media Online ในระบบต่าง ๆ
- 3) ด้านการค้นหาหนังสือ มีความยุ่งยากแนวทางแก้ไขควรจัดทำคู่มือการใช้ห้องสมุดคู่มือ ดังกล่าวควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับ แผนผังการจัดห้องสมุดการจัดหมวดหมู่หนังสือการจัดมุมต่างๆการให้บริการของห้องสมุดกิจกรรม ห้องสมุดและระเบียบการใช้ห้องสมุด สร้าง Application สำหรับห้องสมุดต่าง ๆ พัฒนาระบบ E-Book ให้ทันสมัยกว่าเดิม
- 4) ด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไม่เพียงพอแก่ผู้ใช้บริการแนวทางแก้ไขควร จัดซื้อสื่อดังกล่าวโดยทางสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยควร จัดสรรงบประมาณให้จัดซื้อสื่ออิเล็กทรอนิกส์โดยเฉพาะและการขอรับบริจาคโดยการจัดทำหนังสือ ราชการเพื่อติดต่อขอรับบริจาคจากหน่วยงานต่าง ๆ
- 5) พัฒนาระบบการเชื่อมโยง (E-Learning) ระหว่างห้องสมุดด้วยระบบ Online ให้มีความทันสมัยมากขึ้น
- 6) ระดมทุนจากภาครัฐและ ภาคเอกชน การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม มีอาสาสมัครเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกับบรรณารักษ์ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานห้องสมุด
- 7) กำหนดตัวชี้วัดในความสำเร็จของการ

ดำเนินงานห้องสมุด การสร้างขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงาน มีการประกวดการดำเนินงานห้องสมุด เพื่อให้เป็นแบบอย่างกับห้องสมุดอื่น ๆ 8) การนำบริบทและวัฒนธรรมของท้องถิ่นให้เป็นเนื้อหา การเรียนรู้ภายในห้องสมุดเพื่อให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความสำคัญของท้องถิ่น ตนเอง 9) การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการให้บริการภายในห้องสมุด พัฒนาระบบ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) ระบบการเชื่อมโยงห้องสมุด (E-Library) มีระบบการสืบค้นที่ทันสมัย มี Application ภายในห้องสมุดและเทคโนโลยีระบบต่าง ๆ 10) ด้านบุคลากร ควรพัฒนาบุคลากรให้ มีความรู้ความสามารถในการให้บริการสารสนเทศและการจัดกิจกรรม เพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

วารภรณ์ คำเขียว (2556 : 103 - 105) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานห้องสมุดประชาชน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดภูเก็ตผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานห้องสมุดประชาชน สังกัดสำนักงาน กศน.จังหวัดภูเก็ต ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านบรรยากาศและอาคารสถานที่ ด้านทรัพยากรสารสนเทศในห้องสมุด ด้านระบบงาน ด้านการบริการและกิจกรรมส่งเสริมการอ่านการเรียนรู้ และด้านบุคลากรห้องสมุด และ 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานห้องสมุดประชาชน สังกัดสำนักงาน กศน.จังหวัดภูเก็ต ด้านบรรยากาศและอาคารสถานที่ ห้องสมุดควรจัดสถานที่และบรรยากาศให้ร่มรื่น เย็นสบาย สวยงาม และสะอาดเรียบร้อย ด้านทรัพยากรสารสนเทศในห้องสมุด ห้องสมุดควรมี หนังสือที่ทันสมัย ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ ด้านระบบงาน ห้องสมุดควรมีระบบการ ยืม-คืนหนังสือและสื่อ ออนไลน์ ระหว่างห้องสมุดทั้ง 4 แห่ง ด้านการบริการและกิจกรรมส่งเสริมการอ่านการเรียนรู้ ห้องสมุดควรมีการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมส่งเสริม การอ่าน เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมให้ตรงตามความต้องการ ทุกเพศ ทุกวัย และด้านบุคลากร ห้องสมุด ควรจัดให้บุคลากรเข้ารับการอบรมด้านวิชาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

สิติมา สุพรม (2557 : 66 - 69) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนต่อคุณภาพ การให้บริการของห้องสมุดประชาชนอำเภอเมืองตรัง จังหวัดตรังผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของ ประชาชนที่มีต่อคุณภาพการให้บริการห้องสมุดประชาชน อำเภอเมืองตรัง จังหวัดตรัง โดยรวม อยู่ใน ระดับมาก โดยด้านการให้บริการที่ตรงต่อเวลามีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนที่มี อาชีพ และความถี่ในการเข้ารับบริการต่างกันมีความคิดเห็นโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการห้องสมุดประชาชน อำเภอเมือง ตรัง จังหวัดตรัง ได้แก่ ปัญหาด้านการให้บริการอย่างพอเพียง และปัญหาด้านการให้บริการอย่าง ต่อเนื่อง ส่วนข้อ เสนอแนะสำคัญ ได้แก่ ห้องสมุดควรพิจารณาจัดหาหนังสือใหม่ประเภทต่าง ๆ มาเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ เพิ่มพูนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่นสถานที่จอดรถ ห้องสุขา รวมถึง น้ำดื่มสำหรับผู้ใช้บริการ นอกจากนั้นควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบและระบบอินเทอร์เน็ตสำหรับการสืบค้น ข้อมูล และควรดูแลเว็บไซต์ให้เข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งอัปเดตข้อมูลให้เป็นปัจจุบันตลอดเวลา

อาศิษ เชยกลิ่น (2557 : 72 - 75) ได้ศึกษา แนวทางการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีวัตถุประสงค์การศึกษา 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน สังกัด กศน. ในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษา

ความต้องการการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน สังกัด กศน. 3) เพื่อศึกษาแนวคิดและแนวทางการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน สังกัด กศน. ผลการศึกษา พบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มระบุว่า สภาพปัจจุบันของห้องสมุดประชาชน 7 ด้านประกอบด้วย ด้านอาคารสถานที่ ด้านครุภัณฑ์ห้องสมุด ด้านบริการ และด้านกิจกรรม มีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนปัญหาที่พบบ่อย ได้แก่ โต๊ะ-เก้าอี้ ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ อาคารห้องสมุดมีขนาดเล็กคับแคบเกินไป ขาดการประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมห้องสมุด (2) ผู้ใช้บริการระบุความต้องการในระดับมากต่อแนวทางการดำเนินงาน องค์ประกอบทุก ๆ ด้านของห้องสมุดประชาชน เพื่อให้เป็นห้องสมุดที่ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย (3) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอและ บรรณารักษ์ต่อแนวทางการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน เห็นด้วยในระดับมากในทุกด้านและแนวทางการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน เพื่อส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ด้านอาคารสถานที่ด้านครุภัณฑ์ห้องสมุด ด้านการบริหารจัดการ ด้านวัสดุสิ่งพิมพ์ ด้านวัสดุสื่อ เทคโนโลยี ด้านบริการ และด้านกิจกรรม ในส่วนของการบริการและกิจกรรมจะเน้นสิ่งต่อไปนี้ บริการ คอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้นข้อมูลข่าวสาร มุมห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) ให้บริการ CD VCD DVD และ VDO ในเนื้อหาที่ประชาชนต้องการ เช่น เรื่องเกี่ยวกับอาชีพ เกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการเกษตร กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ ทางศาสนาประเพณีและวัฒนธรรม

พันธันท์ แสงจันทร์ (2558 : 54 - 58) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานห้องสมุดประชาชนเฉลิมราชกุมารี อำเภอบางละมุง สังกัดศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัญหาการบริหารงานห้องสมุดประชาชนเฉลิมราชกุมารีอำเภอบางละมุง มีดังนี้ 1.1 ปัญหาด้านงานบริหาร ได้แก่ ปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปัญหาการจัดบุคลากรในการปฏิบัติงาน ปัญหาการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ปัญหางานอาคารสถานที่ และธุรการ 1.2 ปัญหาด้านเทคนิค ได้แก่ ปัญหาการจัดหา เลือกลงซื้อ ตรวจจับ ขอรับบริจาค แลกเปลี่ยน ปัญหาการเตรียมวัสดุสารนิเทศเพื่อให้บริการ ปัญหากิจกรรม 2. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานห้องสมุดประชาชนเฉลิมราชกุมารีอำเภอบางละมุง มีดังนี้ 2.1 ด้านงานบริหาร ควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดให้เข้าใจการจัดทำแผนปฏิบัติการหลักการวางแผนงบประมาณห้องสมุด และให้มีการวางแผนงบประมาณร่วมกับแผนงานศูนย์การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางละมุง 2.2 ด้านงานเทคนิค ควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้านงานเทคนิค เพื่อช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และอยู่ในรูปแบบเดียวกัน 2.3 ด้านงานบริการ ควรจัดให้บรรณารักษ์หรือผู้ที่มีความรู้ด้านงานห้องสมุดจัดค่ายอบรมบรรณารักษ์จิตอาสา เพื่อให้ได้ความรู้ในการช่วยงานห้องสมุดครบทุกด้าน และเพื่อให้รู้จักการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านแก่นักศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2559 : 1) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การวิจัยรายประเด็น ด้านการปฏิรูปการศึกษาและสร้างสรรค์การเรียนรู้ ว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยที่เกี่ยวกับพัฒนาระบบการศึกษา การจัดการศึกษา และรูปแบบการศึกษาที่เชื่อมโยงสู่ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งการบริหารจัดการการเรียนรู้สู่ระบบเศรษฐกิจชุมชน และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความสำเร็จของการศึกษาถือเป็นเครื่องมือเปลี่ยนประเทศได้ ถ้ามีการวางยุทธศาสตร์ที่รัดกุมและมีพลังไปสู่การปฏิรูปการศึกษาหรือ “การเรียนรู้” ของคนไทยและทำให้การศึกษาปรับตัว

ได้ทันกับกระแสโลก เพราะโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากภายในช่วงเวลาเพียงไม่กี่ทศวรรษ ด้วยพลังของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบมากมายต่อรูปแบบการใช้ชีวิต และการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของมนุษย์โลกและสังคมยุคใหม่มีความสลับซับซ้อนที่ทำนายคนรุ่นใหม่มากขึ้น ตั้งแต่การเผชิญความผันผวนทางเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาไปจนถึงการอยู่ร่วมและอยู่รอดในสังคมที่เต็มไปด้วยความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความเร่งร้อนในสภาพชีวิตประจำ แม้กระทั่งการศึกษาเรียนรู้ของคนยุคใหม่ก็เผชิญความท้าทายมากมายภายใต้สังคมที่ซับซ้อนและหลากหลายขึ้นนี้ การเรียนรู้มีอาจถูกจำกัดอยู่ภายใต้กรอบคิดของความเป็นหลักสูตร เป็นคาบเวลาหรือแม้แต่ความเป็นโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยแต่อย่างใดอีกต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการเรียนวิชาความรู้ที่มีอยู่อีกมากมายมหาศาลนอกตำราที่เราเล่าเรียนและท่องจำไปจนถึงการเรียนรู้และการปรับตัวต่อการใช้ชีวิตในสังคมยุคใหม่ก็มีทักษะชีวิตมากมายที่ต้องเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริง ดังนั้น หากสังคมไทยจะก้าวไปข้างหน้าอย่างเข้มแข็งมั่นคงได้ต้องอาศัยคนรุ่นใหม่ที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้มากกว่าที่เป็นมาในอดีต การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือ Self-Directed Learning จึงกลายเป็นโจทย์ที่ทำนายนักพัฒนาและนักการศึกษาที่จะต้องแสวงหายุทธศาสตร์และแนวทางในการส่งเสริมขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองให้แก่คนทุกเพศทุกวัยทุกระดับในสังคมเพื่อการเพิ่มศักยภาพของคนในการเรียนรู้และพัฒนาหน้าที่การงานของตน จากเกษตรกรในวงกว้างถึงพนักงานในตีกระฟ้าความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองย่อมเป็นผลดีทั้งต่อตัวบุคคลและต่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศ การเรียนรู้ด้วยตนเองยังหมายรวมถึงการเรียนรู้ทางสังคมเพื่อสำนึกในรากเหง้าทางวัฒนธรรม ความเป็นท้องถิ่นตลอดจนการเรียนรู้ที่จะแบ่งปันและอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อความเข้าใจอันดีและสันติสุขในสังคมในอนาคต

สายฝน บุชา (2559 : 71 – 77) ได้ศึกษาเรื่องภาพลักษณ์ของห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอลาดหลุมแก้ว ในสายตาของประชาชน ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างได้รับข้อมูลข่าวสารการให้บริการของห้องสมุด จากแหล่งสารสนเทศ ประเภทป้ายประชาสัมพันธ์หน้าห้องสมุดมากที่สุด โดยมีความถี่ที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร 2-3 ครั้งต่อสัปดาห์ รองลงมา คือ แหล่งสารสนเทศประเภทเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต โดยมีความถี่ที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร 4 ครั้งขึ้นไปต่อสัปดาห์ และมีความถี่ในการรับข้อมูลข่าวสารการให้บริการของห้องสมุด จากแหล่งสารสนเทศประเภทโทรทัศน์ น้อยที่สุด เฉลี่ย 1 ครั้งต่อสัปดาห์ 2) กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ห้องสมุด ทั้ง 5 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยรับรู้ภาพลักษณ์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านอาคารและสถานที่ รองลงมา คือ ด้านบุคลากร ด้านการบริการ และด้านนโยบายและดารดำเนินงานห้องสมุด ในขณะที่ด้านที่รับรู้ภาพลักษณ์ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านทรัพยากรสารสนเทศ 3) กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการภาพลักษณ์ห้องสมุดที่พึงประสงค์ในอนาคต ทั้ง 5 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทรัพยากรสารสนเทศ รองลงมา คือ ด้านนโยบายและการดำเนินงานห้องสมุด และด้านอาคารสถานที่ ในขณะที่ด้านที่มีความต้องการ และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านบุคลากร และด้านการบริการ 4) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ของห้องสมุด โดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ห้องสมุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านนโยบาย และการดำเนินงานห้องสมุด รองลงมา คือ ด้านอาคารและสถานที่ของห้องสมุด

ด้านการบริการของห้องสมุด และด้านทรัพยากรสารสนเทศห้องสมุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านบุคลากรห้องสมุด

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เบอเลโล (Berlollow. 1991 : 234) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนไฮสคูล ในรัฐนิวยอร์ก ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน บริหารงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมและรายปัจจัยไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน บริหารงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม และรายปัจจัย ไม่แตกต่างกัน สิ่งที่ผู้บริหารเห็นว่าจะช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ เปิดโอกาสให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ควรจัดโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนเหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน

วอชิงตัน (Worthington. 1991 : 145) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนให้เข้าสู่เกณฑ์มาตรฐานที่พึงประสงค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านการนำเข้า ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรของโรงเรียน ปัจจัยเกี่ยวกับนักเรียน และปัจจัยเกี่ยวกับสื่ออุปกรณ์การเรียน 2) ปัจจัยด้านกระบวนการ ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และปัจจัยเกี่ยวกับกระบวนการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานการศึกษา 3) ปัจจัยด้านผลผลิต ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับกับเอกสารหลักฐานหรือร่องรอยการทำงานและปัจจัยเกี่ยวกับผลสรุปการปฏิบัติงาน และ 4) ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนให้เข้าสู่เกณฑ์มาตรฐานที่พึงประสงค์ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรของโรงเรียน สภาพการจัดการศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ระบบการตรวจสอบ ระบบการประเมินตนเอง ทักษะในการตรวจสอบและประเมินตนเอง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และความรู้ความเข้าใจแนวทางการประกันคุณภาพ ของบุคลากรในโรงเรียน

โจฮานเนส พ็อตจีเตอร์ มาร์เธนุส (Johannes potgieter Marthenus. 1992 : 140) ได้ศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการในสถานศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการนั้น เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ที่ควรนำมาใช้ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร การนำยุทธศาสตร์มาใช่วางแผนในอนาคต คือการใช้ทักษะการบริหารจัดการในอนาคต เพื่อจะใช้ยุทธศาสตร์มาวางนโยบายและเป้าหมายการบริหารงานให้ประสานและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

เจเคน (Gehlken. 1994 : 3338-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของห้องสมุดในโรงเรียนมัธยมศึกษา 3 แห่ง ทางใต้ของมลรัฐคาโรไลนา ผลการวิจัยพบว่า ห้องสมุดโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยปัจจัยสำคัญ คือการสนับสนุนจากผู้บริหาร และการดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญ การใช้สื่อในการจัดหาและรวบรวมวัสดุอุปกรณ์ในห้องสมุดให้ตรงตามหลักสูตรและความสนใจของนักเรียน ส่งเสริมการใช้ห้องสมุดด้วยการจัดบรรยากาศให้ดึงดูดความสนใจผู้เรียนให้เข้าใช้ห้องสมุด อำนวยความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า จัดพื้นที่ภายในห้องสมุดให้ใช้ได้อย่างอิสระ สามารถค้นคว้าได้ตามต้องการ และปลูกฝังให้นักเรียนรักการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองทั้งในและนอกห้องเรียน

แม็คเคธี (McCarthy. 1997 : 121) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพห้องสมุดโรงเรียนที่มีมาตรฐานห้องสมุดเป็นตัวกำหนด ได้ศึกษากับห้องสมุดโรงเรียนในรัฐนิวอิงแลนด์ (New England) จำนวน 48 โรงเรียน พบว่า ห้องสมุดส่วนใหญ่การดำเนินงานห้องสมุดนั้นจากการสนับสนุนด้านงบประมาณ แหล่งทรัพยากรเทคโนโลยี และบรรณารักษ์ขาดความร่วมมือและการสนับสนุนจากทางราชการ และผู้ให้

ค่าปรึกษาทำงานได้ไม่เต็มที่ และมีจำนวนห้องสมุดส่วนน้อยที่คณะกรรมการห้องสมุดโรงเรียนมีประสิทธิภาพในการวางแผนงานที่ดี ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและครู และได้รับความร่วมมือจากครูและผู้มาใช้บริการห้องสมุด

วอน เบ็ค (Von Beck. 1998 : 399) ได้ศึกษาเรื่องบทบาท ของห้องสมุดประชาชนในแอฟริกาใต้ต่อการสนับสนุนการรู้หนังสือของผู้ใหญ่ผิวดำในเขตเมือง การศึกษาครั้งนี้ เป็นการกล่าวถึงความเป็นมาของการรู้หนังสือและการตอบสนองความต้องการห้องสมุดประชาชน ในประเทศที่ได้รับการคัดเลือกแล้วเมื่อประมาณ 150 ปี โดยเน้นเป็นพิเศษในประเทศสาธารณรัฐแอฟริกาใต้ อิทธิพลของสิ่งที่ปรากฏให้เห็นในครั้งนี้มีผลต่อผู้ใหญผิวดำในเขตเมืองในสังคมที่พวกเขาใช้ชีวิตอยู่และเศรษฐกิจของประเทศ ข้อขัดแย้งที่สำคัญคือห้องสมุดประชาชนมีการพัฒนาประวัติศาสตร์ต่อการให้บริการเพื่อให้บรรลุถึงความท้าทายนี้ขึ้นมาเพื่อให้หน้าที่การขยายการศึกษาแบบดั้งเดิม ห้องสมุดประชาชนจึงเริ่มที่จะหาทางบรรลุถึงความท้าทายในบทบาทของการสนับสนุนการรู้หนังสือมีการสนทนากันถึงเรื่องประวัติศาสตร์สาเหตุของอัตราส่วนการรู้หนังสือที่เพิ่มขึ้นในบรรดาพวกผู้ใหญ่ผิวดำในเมืองมีการดำเนินการขยายการศึกษาการรู้หนังสือให้กว้างขวางออกไปโดยใช้ข้อมูลระดับชาติและระดับท้องถิ่นมีการนำเสนอเอกสารของสถาบันวิจัยต่างประเทศ เอกสารวิชาการ และที่ปรึกษาเข้ามาเกี่ยวข้อง มีการสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการพัฒนาในปัจจุบันนี้ส่วนมากเกี่ยวกับปัญหาการรู้หนังสือที่มีผลจากสภาพทางภูมิศาสตร์ที่กำหนดเอาไว้อย่างเด่นชัดมีการให้คำแนะนำเพื่อให้บังเกิดผลต่อห้องสมุดในแอฟริกาใต้ที่ควรจะต้องตรวจสอบกันใหม่ แปลความหมายใหม่ และขยายหน้าที่ทางการศึกษาให้กว้างขึ้นจนถึงการรวมเอาความท้าทายในการสนับสนุนการรู้หนังสือด้วยและยังให้คำแนะนำต่อไปอีกว่าการบริการของห้องสมุดในระดับจังหวัดในแอฟริกาใต้ควรใช้ความพยายามหลาย ๆ รูปแบบและการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนมาใช้ในห้องสมุดเป็นการรักษาสถาบันทางสังคมที่จำเป็นในชีวิตประจำวันของประชาชนในแอฟริกาใต้โดยเฉพาะบทบาทในเรื่องการสนับสนุนการรู้หนังสืออย่างจริงจัง จำเป็นต้องหาผู้มารับบริการรวมทั้งการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องขององค์การสำหรับห้องสมุดประชาชนที่มีความท้าทายใหม่ในเรื่องการสนับสนุนการรู้หนังสือได้ถูกกำหนดออกมาอย่างชัดเจน ตลอดจนสาขาที่จะต้องมีการทำวิจัยต่อไป

คูก (Cook. 2001 : 132) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวัดคุณภาพการบริการห้องสมุดวิชาการด้วยวิธีการผสมผสานโดยมีวัตถุประสงค์สร้างมิติคุณภาพการบริการห้องสมุดจากมุมมองผู้ใช้บริการ การพัฒนาการส่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต (Web-delivered) โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการแล้วสร้างแบบ สอบถามให้ตอบทางอินเทอร์เน็ต (Web-Base) จำนวน 56 ข้อ มีผู้ใช้บริการตอบแบบสอบถามจำนวน 20,416 คน จากห้องสมุดทางวิชาการ 43 แห่ง พบว่าห้องสมุดควรเพิ่มบริการการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารให้มากขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นกลวิธีหรือแนวทางหรือการกำหนดทิศทางสำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ ดังนั้นการบริหารจัดการห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” ให้มีคุณภาพนั้น ต้องขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการห้องสมุดประชาชนที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การ จึงจะสามารถบริหารจัดการห้องสมุดประชาชน ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยภาพรวมของประเทศได้ตาม



เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ ต่อไป