

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดโรงเรียนสู่มาตรฐานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ จากตำรา เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเสนอเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.3 การวางแผนกลยุทธ์
 - 1.4 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)
 - 1.5 ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานห้องสมุดโรงเรียน
3. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดโรงเรียน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

1.1 ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

เสนาะ ดิยาวี (2550, หน้า 1) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนรวม (Comprehensive) ของการดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำแนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร หรือหมายถึง แผนงานของผู้บริหารสูงสุดที่จะทำให้บังเกิดผลสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ให้สังเกตว่ากลยุทธ์ (Strategy) นั้นหมายถึงแผน (Plan) หรือแบบ (Pattern) ที่รวมทั้งภารกิจเป้าหมายการกระทำ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุผลที่ต้องการ มีเหมือนกันแต่น้อยที่ใช้คำว่า แผนกลยุทธ์ (Strategy plan) ซึ่งทั้งสองอย่างมีความหมายเหมือนกัน

ประดิษฐ์ ภิญญาสกุล (2553, หน้า 56) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การระบุแนวทางในการแข่งขันว่าองค์กรควรพัฒนาอย่างไร เพื่อมุ่งสู่การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกลยุทธ์ควรได้รับการปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ เปรียบเสมือนใบเรือที่หันหัวเรือมุ่งสู่เกาะที่เป็นจุดหมาย เมื่อสภาพแวดล้อม คือ คลื่นลม เปลี่ยนแปลงไป ก็จะต้องปรับใบของเรือให้เหมาะสมด้วย เพื่อให้เรือยังคงมุ่งสู่เป้าหมายเช่นเดิม

สุดใจ วันอุดมเดชชัย (2556, หน้า 10) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้ห้วงการบรรลุเป้าหมาย ด้วยความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่ง โดยกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถหลักขององค์กร พร้อมทั้งคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ฮอลเลอร์ (Haller) (อ้างถึงใน เซอร์โธ, ซามูเอล ซี, 2549, หน้า 118) คำว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินการที่ถูกกำหนดไว้เฉพาะเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ในระยะยาว กลยุทธ์เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่คาดหวังไว้ในลักษณะที่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์เป็นแนวทางปฏิบัติให้เกิดความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่คาดหวังไว้นั้นเอง

เวลช์ (Welch, 2005, p.5) กล่าวว่าไว้ว่า ในชีวิตจริง กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ตรงไปตรงมามาก คุณเลือกทิศทางใดทางหนึ่ง แล้วพยายามทำมันอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้มุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จ

แกมเบิล, สติกแลนค์ และทอมสัน (Gamble, Strickland & Thomson, 2007, p.121) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติการของผู้บริหารที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์เปรียบเสมือนภาระผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรในการกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

โรเธียร์เมล (Rothaermel, 2013, p.9) ได้ให้คำจำกัดความว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติที่ประกอบด้วยการทำงานเชิงแข่งขัน และแนวทางในการทำธุรกิจสำหรับผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อสามารถนำไปดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งหมดขององค์กร

จากความหมายของกลยุทธ์ที่นักวิชาการกล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานหรือแผนรวมของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

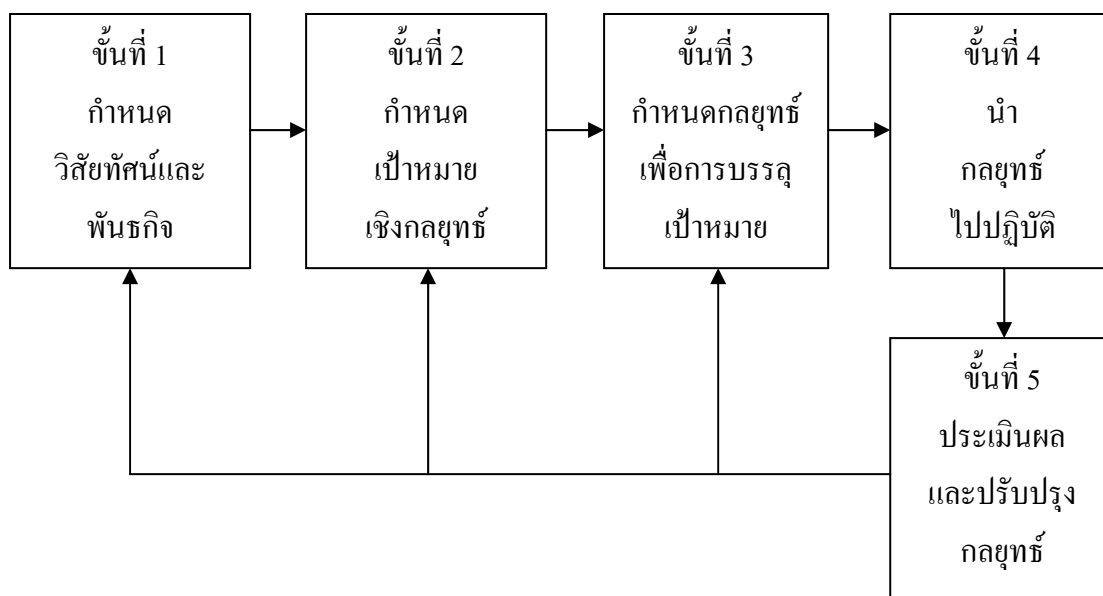
นักวิชาการได้ให้ความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

เสนาะ ดิยาวี (2550, หน้า 2) การบริหารกลยุทธ์ (Strategic management) การตัดสินใจ และดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นตั้งแต่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนและให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว ขั้นตอนที่สำคัญคือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการควบคุมประเมินกลยุทธ์

วิทยา ด้านธำรงกุล (2549, หน้า 150-151) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการกลยุทธ์ (Strategic Formulation and Implementation) เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบแข่งขันในสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสำเร็จเปรียบในเชิงแข่งขันขององค์กรไม่ได้มาด้วยโชคแต่ได้มาโดยการเลือกที่จะเป็นอะไรและทำอะไรด้วยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ภาพประกอบ 2 แสดงถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยงานสำคัญ 5 ประการ คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร
2. การเปลี่ยนพันธกิจให้เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน
3. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย
4. การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การวัดผล ทบทวนและปรับกลยุทธ์



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : วิทยา ด้านธำรงกุล, 2549, หน้า 150-151

ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

การบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องถามตนเองว่า “ต้องการจะเป็นอะไรหรือต้องการจะอยู่ในธุรกิจอะไรในอนาคต” ขั้นตอนนี้เท่ากับการกำหนดทิศทางขององค์กร การที่องค์กรจะตอบตัวเองว่าจะเป็นอย่างเช่นไรในอนาคตนั้นต้องอาศัยการกำหนดที่เรียกว่าวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ซึ่งปกติจะเขียนในรูปข้อความให้เป็นที่รับรู้ของคนในองค์กรรวมทั้งบุคคลภายนอกด้วย

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงข้อความที่บ่งบอกถึงทิศทางที่องค์กรมุ่งไปสู่ในอนาคตผู้นำองค์กรต้องนึกไว้ในใจว่าอนาคตขององค์กรที่พึงปรารถนา ใฝ่ฝันและมีความเป็นไปได้นั้นมีลักษณะเป็นเช่นใด ภาพในใจนี้ชัดเจนหรือไม่ก็ตามแต่จะเป็นภาพที่ชี้ถึงอนาคตที่ต้องการจะเดินให้ไปถึง เป็นสภาพอนาคตที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ในขั้นนี้คือการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ในขั้นที่หนึ่งให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายนี้เป็นการระบุว่าองค์กรต้องการอะไรในอนาคต ต้องเป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

ขั้นที่ 3 กำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ คือ การปฏิบัติที่จะนำไปห้องค์กรไปสู่จุดที่ต้องการจากจุดที่เป็นอยู่ ในปัจจุบัน ภายใต้โอกาส อุปสรรคและจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร

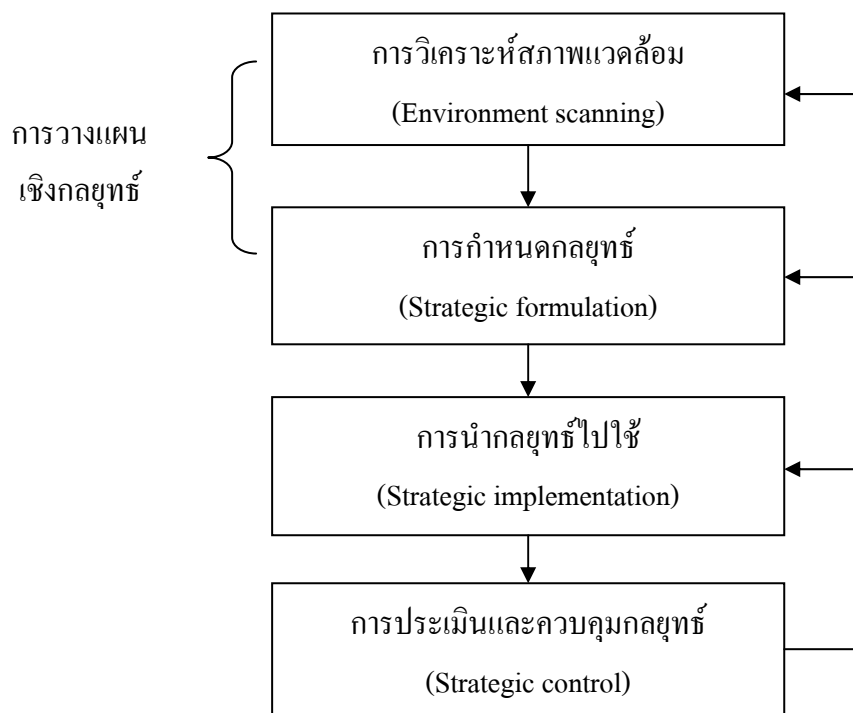
ขั้นที่ 4 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เป็นขั้นที่นำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วมาเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้จำเป็นที่จะต้องรวมเอาหน้าที่ต่างๆ ทางการบริหารเข้ามาไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการบังคับบัญชา และการควบคุม

ขั้นที่ 5 ประเมินผล

ขั้นนี้อาจเรียกว่าการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินการเชิงกลยุทธ์และการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่มีความเบี่ยงเบนไปจากแผนที่วางไว้ทั้งนี้เพื่อสร้างความแน่ใจว่าการใช้ทรัพยากร หรือการปฏิบัติงานของพนักงานไปในทิศทางที่กำหนด การประเมินผลนี้จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่โอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549, หน้า 1-2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้น โดย 2 ขั้นตอนแรก คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์นั้น เป็นช่วงของการวางแผนเชิงกลยุทธ์



ภาพประกอบ 3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : รังสรรค์ มณีเล็ก, 2549, หน้า 1-2

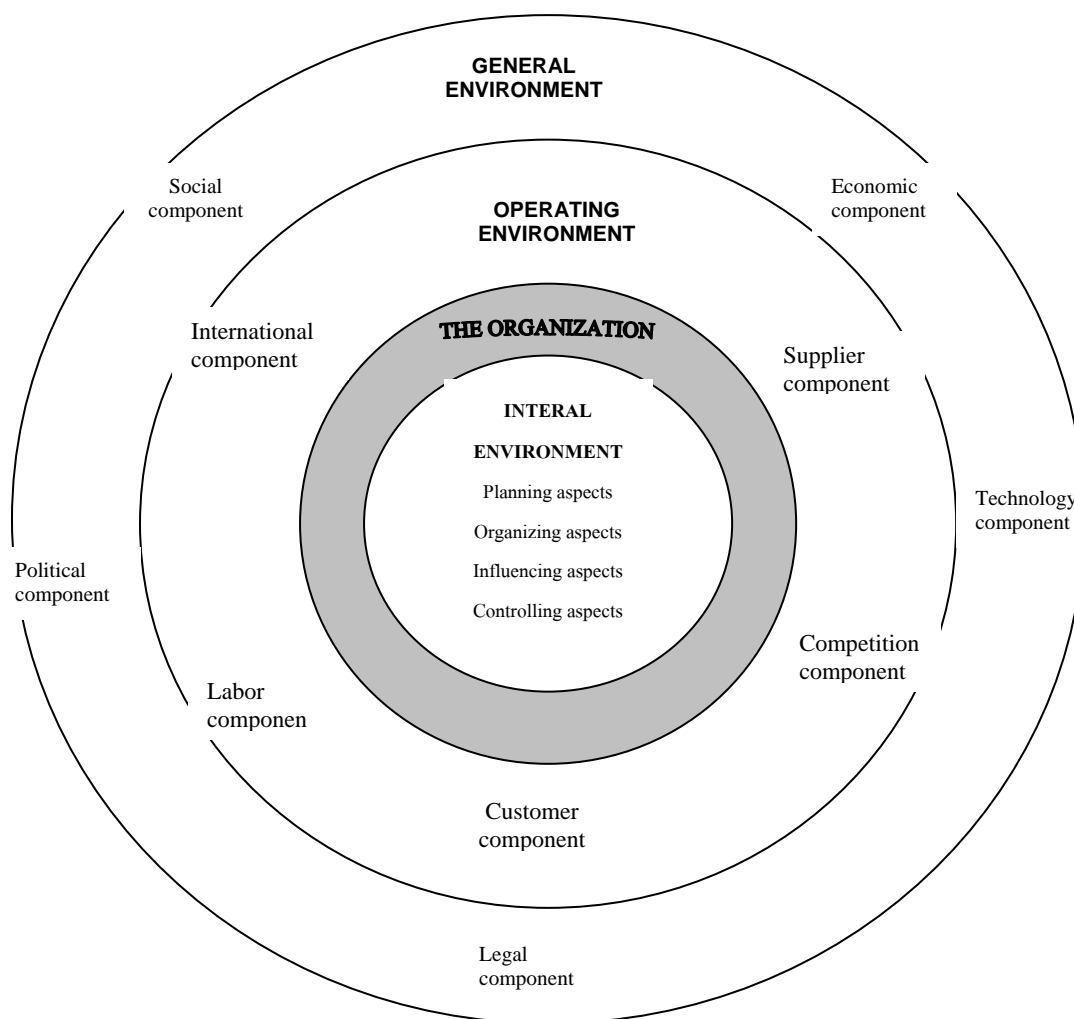
เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Peter) (อ้างถึงใน เซอโต, ซามูเอล ซี, 2549, หน้า 118) กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) ว่าเป็นกระบวนการจัดการที่สร้างความเชื่อมั่นว่าหากผู้บริหารสามารถปฏิบัติตามแนวทางหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้ ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis)
2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing of an organizational direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation)
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation)
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control)

เซอร์โต, ซามูเอล ซี (2549, หน้า 118 - 122) กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) ไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมถือเป็นขั้นตอนแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรซึ่งหมายรวมถึงปัจจัยแวดล้อมภายในและปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้

ผู้บริหารนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานและพยายามขจัดปัจจัยที่เป็นอุปสรรคทั้งหมด อันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรที่คาดหวัง

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาปัจจัยแวดล้อมให้ครบแบบองค์รวมในทุกมิติ ซึ่งแต่ละปัจจัยจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไป ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงระดับปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร

ที่มา : เซอร์โต, ซามูเอล ซี, 2549, หน้า 118 - 122

จากแผนภาพแยกนโยบายแต่ละปัจจัยได้ดังนี้ คือ

ปัจจัยแวดล้อมโดยทั่วไป (Interval environment) ถือเป็นสภาพหรือปัจจัยภายนอกขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการได้ในระยะยาวอันประกอบด้วย

1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic component) เป็นสภาพแวดล้อมที่สะท้อนถึงความสามารถในการจับจ่ายใช้สอยของคนในสังคม เช่นรายได้ประชาชาติ อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ ฯลฯ ซึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงสภาพเศรษฐกิจภาพรวมในขณะนั้น

2. ปัจจัยทางสังคม (Social component) หมายถึงลักษณะที่บ่งบอกถึงโครงสร้างทางสังคมที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ตลอดจนค่านิยม ลักษณะของประชาชน ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถาบันทางสังคมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรระยะยาว และสำหรับค่านิยมทางสังคมนั้นเป็นผลรวมของระดับความรู้สึกนึกคิดในทางเชิงคุณค่าซึ่งคนในสังคมส่วนใหญ่รู้สึก เช่นนั้นในอันที่จะมีผลต่อความอยู่รอดต่อสังคม

3. ปัจจัยทางการเมือง (Political component) เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อเสถียรภาพทางการเมืองและรัฐบาลที่ปกครองอยู่ในสมัยนั้น ปัจจัยทางการเมืองหมายถึงโครงสร้างทางการเมืองการปกครองด้วย

4. ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal component) เป็นปัจจัยที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยทางการเมือง ในการที่จะบัญญัติกฎหมายขึ้นมาบังคับใช้ในสังคมซึ่งกฎหมายดังกล่าวมีทั้งในลักษณะคุ้มครอง และเอื้อต่อการบริหารจัดการ และในส่วนของข้อจำกัด หรืออุปสรรคต่อการบริหารจัดการ ซึ่งควรกำหนดกลยุทธ์ให้เหและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

5. ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology component) เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งมีส่วนสนับสนุนด้านการผลิตการบริการ ซึ่งจะมีผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกระบวนการเลือก

ปัจจัยแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (Operating environment) หากพิจารณาจากภาพประกอบจะเห็นว่า ปัจจัยเชิงปฏิบัติการนั้นยังถือเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งอาจแยกอธิบายได้ ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านลูกค้า (The customer component) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะพิจารณาถึงความต้องการบริโภคสินค้าหรือการบริการของประชาชนควรจำแนกกลุ่มเป้าหมายโดยคำนึงถึงความแตกต่างทางด้านความสามารถในการบริโภคและความพึงพอใจในการบริโภคและบริการ

2. ปัจจัยทางการแข่งขัน (The competition component) เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารทำการประเมินถึงความสามารถของคู่แข่งด้านการตลาด เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการสร้างกลยุทธ์เพื่อเอาชนะคู่แข่งและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

3. ปัจจัยทางด้านแรงงาน (The labor component) ถือว่าเป็นปัจจัยแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีความสำคัญมาก เพราะนอกจากจะกำหนดกลยุทธ์ให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารยังต้องคำนึงถึงศักยภาพและความสามารถของพนักงานด้วย

4. ปัจจัยทางการผลิต (The supplier component) ถือเป็นปัจจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายในองค์กรได้ใช้กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพรวมไปถึงคุณค่าทางการบริการด้วย

5. ปัจจัยแวดล้อมในระดับสากล (The international component) เป็นการศึกษาถึงสถานะของโลกและลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างประเทศซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ เพราะต้องคำนึงถึงระบบกฎหมาย ระบบเศรษฐกิจและระบบการเมือง

กล่าวโดยสรุปคือการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารนั่นเอง

ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร (The internal component) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรถือเป็นขั้นตอนสำคัญ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ซึ่งจะต้องใช้ข้อมูลทั้งสองส่วนประกอบกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรที่ประสบอยู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นกระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบทางการบริหารจัดการภายในที่มีอยู่ทั้งหมด รวมไปถึงกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำทางการบริหาร การควบคุม ฯลฯ ถือเป็นการพิสูจน์ทราบเบื้องต้นถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร

การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organization direction) การจัดวางทิศทางขององค์กรถือเป็นกระบวนการขั้นที่สองของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์กล่าวคือเมื่อผู้บริหารทราบข้อมูลอย่างแน่ชัดในภาพรวมเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรและทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค และปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการแล้ว ก็นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการจัดวางทิศทางขององค์กรผู้บริหารควรคำนึงถึงส่วนสำคัญ 2 ส่วนคือ พันธกิจขององค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร

1. การพิจารณาถึงพันธกิจขององค์กร (Determining organization mission) สิ่งแรกที่จะคำนึงถึงในการวางทิศทางขององค์กรก็คือ พันธกิจขององค์กรนั่นเองเพราะพันธกิจขององค์กรเป็น

ข้อกำหนดเบื้องต้นถึงสิ่งที่ต้องการดำเนินการ เกิดจากผลลัพธ์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แล้วนำมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. การกำหนดเนื้อหาสาระของพันธกิจขององค์กร (Determining organization objective) การกำหนดเนื้อหาสาระของพันธกิจขององค์กร เกิดจากการรวบรวมข้อมูลทั้งจากผลการวิเคราะห์และจากข้อเสนอแนะของผู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสรุปเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ซึ่งประกอบไปด้วยเนื้อหาสาระเกี่ยวกับประเด็นที่ว่าองค์กรจะอย่างไร ใครเป็นผู้รับบริการ มีวิธีการดำเนินงานอย่างไร ผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับควรมีลักษณะอย่างไร เป็นต้น

ความสำคัญของพันธกิจขององค์กร (The Importance of organization mission) พันธกิจขององค์กรสำคัญมากสำหรับการจัดวางทิศทางขององค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร พันธกิจขององค์กรเป็นข้อกำหนดที่ถ่ายทอดแนวคิดของผู้บริหารออกมาเป็นทิศทางที่ชัดเจน อีกทั้งยังกำหนดแนวทางที่เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารขององค์กรได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมบนพื้นฐานตามแนวทางของเป้าประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการออกแบบระบบงาน การกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์กร และช่วยเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (The relationship between mission and objective) เป้าประสงค์ขององค์กรถือเป็นกรอบในการกำหนดพันธกิจขององค์กร โดยที่พันธกิจขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนวัตถุประสงค์หรือแนวทางการปฏิบัติเพื่อมุ่งหวังให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า เป้าประสงค์ขององค์กรคือเป้าหมาย ส่วนพันธกิจขององค์กรคือ วิธีการไปสู่เป้าหมายและที่สำคัญคือ การกำหนดพันธกิจขององค์กรนั้นเกิดจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ซาโรจน์ โอปัททชัยวิน (2552:75) ได้นิยาม คำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ (Cross-functional) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

จากแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการกล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางการดำเนินงานโดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 การวางแผนกลยุทธ์

ปัจจุบันมีการให้ความสนใจกับการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างมาก การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการทางการบริหารที่พยายามให้เห็นถึงอนาคตขององค์กร เป็นการพัฒนากระบวนการและ

แนวทางปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับอนาคต มีนักวิชาการและนักบริหารกล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ไว้หลายท่าน ดังนี้

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2547, หน้า 54) ให้ความเห็นเกี่ยวกับ วิธีการวิเคราะห์กลยุทธ์ ไว้ว่าเป็นการนำจุดอ่อน จุดแข็ง รวมทั้งอุปสรรคหรือภัยคุกคามและ โอกาส (SWOT analysis) วิเคราะห์เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ ระบบราชการ กำหนดระบบและกระบวนการบริหารจัดการ และกำหนดกลไก เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องค้นหาจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อที่จะค้นหากลยุทธ์ หรือกลวิธี หรือวิธีการดำเนินงานตามลำดับของแผนเพื่อเสริมจุดเด่นให้เด่นยิ่งขึ้น จะต้องพยายามลดจุดด้อยให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ในทำนองเดียวกัน เหตุผลความจำเป็นที่ต้องค้นหา โอกาสและอุปสรรค คือจะมีกลยุทธ์หรือกลวิธีหรือวิธีการดำเนินงาน เพื่อเสริมโอกาสให้มากยิ่งขึ้น และในขณะเดียวกันก็พยายามเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็น โอกาสหรือพยายามลดอุปสรรคให้เหลือน้อยที่สุด

สุภาพร พิศาลบุตร (2548, หน้า 30) การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์องค์กร ที่ต้องการจะให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต จึงต้องมีการเสาะแสวงหาโอกาส และวิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การวางแผน ต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องการหาคำตอบ 3 ประการ คือ ปัจจุบันอยู่ที่ใด อนาคตต้องการจะไปทีใด และทำอย่างไรถึงจะไปถึง

การวางแผนกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์มีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนเป็นอย่างยิ่ง เพราะการกำหนดกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของทุกขั้นตอนในกระบวนการวางแผน หรือเป็นวิธีการโดยรวมที่บุคคลหรือองค์กรต้องทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบให้การดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในมากที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงคำถามที่จะต้องหาคำตอบอยู่ 3 ประการ คือ

1. ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?)
2. ในอนาคตธุรกิจต้องการจะดำเนินงานเป็นอย่างไร (Where do we want to be?)
3. ธุรกิจจะมีวิธีการอย่างไรที่จะมุ่งไปสู่อนาคตที่ต้องการ (How will we get here?)

ผู้บริหารจะต้องตอบคำถามทั้ง 3 ข้อ โดยมีวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ ดังนี้

1. ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร

วิธีการและเครื่องมือที่จะช่วยผู้บริหารตอบคำถามข้อนี้ คือ ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์และตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยจะทำการ

ค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ สวอท (SWOT analysis)

2. ในอนาคตธุรกิจต้องการจะดำเนินงานเป็นอย่างไร

วิธีการและเครื่องมือที่จะช่วยผู้บริหารตอบคำถามข้อนี้ คือ นำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ สวอท (SWOT analysis) มาเป็นพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ โดยผู้บริหารจะต้องมี

วิสัยทัศน์ (Vision) การมองการณ์ไกลของผู้บริหารว่าต้องการให้ธุรกิจขององค์กรในอนาคตมีการดำเนินงานเป็นอย่างไร ดังนั้นผู้บริหารยุคปัจจุบันจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล วิเคราะห์และติดตามสถานการณ์ทันต่อเหตุการณ์ ปรับตัวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การกำหนดภารกิจ (Mission) ขอบเขตการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตว่าองค์กรมีทิศทางการทำงานอย่างไร มุ่งเน้นต่อการดำเนินงานอย่างไร ทำให้ผู้บริหารในทุกระดับ พนักงาน ทิศทางการดำเนินงานข้างหน้าร่วมกันในทิศทางเดียวกัน ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดเป้าหมาย (Target) ขององค์กรในด้านต่างๆ ทำให้ทราบจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน ก่อให้เกิดความพยายามต่อการบริหารงาน ทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้

กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกำหนดไว้อย่างละเอียดว่าจะมีวิธีการอย่างไร

3. ธุรกิจจะมีวิธีการอย่างไรที่จะมุ่งไปสู่อนาคตที่ต้องการ

ภายหลังจากธุรกิจได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรไว้แล้ว วิธีการที่จะทำให้บรรลุดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องมีเครื่องมือที่จะนำมาใช้คือ การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับองค์กร หรือกลยุทธ์ในระดับบริษัท/ระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับนี้มุ่งเน้นว่า องค์กรจะดำเนินธุรกิจอย่างไร รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กรณีที่องค์กรต่าง ๆ ดำเนินธุรกิจหลาย ๆ ธุรกิจหรือมีหลายหน่วยธุรกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจสามารถบริหารกันเองได้อย่างอิสระไม่ต้องขึ้นอยู่กับหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ในองค์กรนั้น

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ธุรกิจ จะมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยฝ่ายต่าง ๆ ตามหน้าที่ธุรกิจจะพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา มีการกำหนดกลยุทธ์ในฝ่ายของตนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์องค์กร

ปัจจัยที่ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กระบวนการของการบริหารกลยุทธ์ในขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบไปด้วย

1. ต้องอยู่บนรากฐานของข้อมูลที่เป็นจริงและถูกต้อง และการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับข้อมูล คิดตามข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสม

2. ต้องมุ่งมั่นไปสู่การปฏิบัติได้ และเป็นเอกฉันท์ทุก ๆ ฝ่ายที่มีส่วนร่วมนั้นเห็นพ้องต้องกันและยอมรับในแผนดังกล่าว และต้องคำนึงถึงขั้นนำไปปฏิบัติว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้นั้นจะสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ จะได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติหรือไม่ และทำอย่างไรจึงก่อให้เกิดความร่วมมือและยอมรับได้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549, หน้า 45) ได้กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategies planning) มีลักษณะแตกต่างจากการวางแผนทั่วไป (Planning) ด้วยนัยของคำว่า กลยุทธ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environmental) ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอุตสาหกรรม ตลอดจนคู่แข่งซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ในลักษณะทั้งที่เป็น โอกาส และภัยอันตราย นอกจากนี้คำว่า กลยุทธ์ ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environmental) หมายถึงการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร สถานภาพทางการเงิน เทคโนโลยี ค่านิยมองค์กร บุคลากร และประเด็นอื่นๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน และจุดแข็ง ด้านต่างๆ เมื่อเทียบเคียงคู่แข่งขึ้น นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกภายในที่จะกระทบต่อธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข การป้องกันปัญหาและการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2549, หน้า 108-110) ได้สรุปเทคนิค SWOT ไว้ว่าเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) ข้อย่ำกีด (Treats) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นโอกาสหลัก (Key external opportunities ใช้อักษรย่อ O)
2. เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นภาวะคุกคามหลัก (Key external treats ใช้อักษรย่อ T)
3. เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นจุดแข็งหลัก (Key internal strengths ใช้อักษรย่อ S)

4. เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นจุดอ่อนหลัก (Key internal weaknesses ใช้
อักษรย่อ W)

5. จัดทำตารางเมตริกซ์ ดังภาพประกอบ 5 ต่อไปนี้

สภาพแวดล้อม ภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weaknesses (W)
โอกาส Opportunities (O) ปัจจัยผลักดัน	SO SO Strategies รุกไปข้างหน้า	WO WO Strategies พัฒนาภายใน
ภาวะคุกคาม Treats (T) ข้อจำกัด	ST ST Strategies เปลี่ยนกลยุทธ์	WT WT Strategies ถอยรอกังหวะ

ภาพประกอบ 5 ตารางเมตริกซ์เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2549, หน้า 108

6. จับคู่จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก (SO) คิดหากกลยุทธ์หลักสำหรับเซลล์นี้โดยใช้จุดแข็ง เพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด หมายถึง องค์กรมีสภาพแวดล้อมภายในที่มีจุดแข็ง หรือปัจจัยส่งเสริมการดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี และมีโอกาสที่จะดำเนินงานนั้นได้ เนื่องจากมีสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน สภาพเช่นนี้เป็นสภาพที่ดีที่สุดเพราะมีปัจจัยส่งเสริมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

7. จับคู่จุดแข็งหลัก – ภาวะคุกคามหลัก (ST) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม หมายถึง องค์กรที่มีจุดแข็งหรือสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งเสริมการดำเนินงานตามเป้าหมาย และมีข้อจำกัดตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามการดำเนินงาน สภาพเช่นนี้ถ้าผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามนั้นให้เป็นโอกาสได้ก็จะสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีเนื่องจากองค์กรมีความพร้อมอยู่แล้ว

8. จับจุดอ่อนหลัก – โอกาสหลัก (WO) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับเซลล์นี้ โดยการลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส หมายถึง องค์กรที่มีจุดอ่อนหรือสิ่งแวดล้อมภายในที่ไม่เอื้อให้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปิดโอกาสให้ดำเนินงานได้ดี สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรที่จะส่งผลดีต่อการดำเนินงานเพราะโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกเปิดให้

9. จับคู่จุดอ่อนหลัก – ภาวะคุกคามหลัก (WT) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยการลดจุดอ่อนและภาวะคุกคาม หมายถึง องค์กรที่มีทั้งจุดอ่อนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นข้อจำกัดของการดำเนินงานตามเป้าหมาย สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจที่จะยุบหรือยกเลิกองค์กรหรืออาจหากกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภารกิจขององค์กรใหม่

10. จากกลยุทธ์ทั้งหมดในแต่ละเซลล์ ตัดสินเลือกกลยุทธ์เพียง 1-2 กลยุทธ์ ที่จะเกิดผลสูงสุด กำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก

สุวรรณ ศิรินิรันดร์ (2550, หน้า 39) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์หรือกำหนดกลยุทธ์ ผู้วางแผนต้องตอบคำถามของปัญหาให้ได้ว่า ปัจจุบันองค์กรเราเป็นอย่างไร เราต้องการให้องค์กรเราไปอยู่ ณ จุดใด เราจะพาองค์กรเราไปถึงจุดนั้นด้วยวิธีการใด มีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติอย่างไร จะควบคุมและประเมินวิธีปฏิบัติได้อย่างไร

ปกรณ์ ปรียากร (2550, หน้า 41-46) ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง

1. การคิดเรื่องสภาพในอนาคตขององค์กร (Planning is future thinking) โดยการกำหนดกรอบเวลาในการวางแผนไว้ 3 ระยะ คือ การวางแผนระยะยาว (Long range planning) ซึ่งมีระยะเวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป การวางแผนระยะปานกลาง (Middle range planning) คือแผนที่มีระยะเวลาระหว่าง 3-5 ปี และการวางแผนระยะสั้น (Short range planning) คือมีระยะเวลาดั้งแต่ไม่กี่นาทีถึงไม่เกิน 3 ปี

2. การควบคุมอนาคต (Planning is controlling the future) เป็นการคาดการณ์ด้านต่างๆ อย่างละเอียด เพื่อกำหนดวิธีการที่ต้องทำในอนาคต ด้วยกระบวนการ (Process) ที่ครอบคลุมกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ งบประมาณ โดยมีคนหรือองค์กรรับผิดชอบ

3. การตัดสินใจ (Planning is decision making) การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด ใครเป็นผู้ทำ โดยใช้ดุลยพินิจในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และประเมินความสำเร็จในอนาคต

4. การตัดสินใจเชิงบูรณาการ (Planning is integrated decision making) ถือเป็นกระบวนการตัดสินใจในการดำเนินการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องประสานกันอย่างเป็นระบบ

5. กระบวนการในการจำแนก แจกแจงเหตุผล และเชื่อมโยง (Planning is formalized procedure) เป็นกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ย่อย โดยใช้การวิเคราะห์และรวบรวม เรียบเรียงเป็นเอกสารแผน

เสนาะ ดิยาวี (2550, หน้า 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy planning) หมายถึง กระบวนการของการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

วีเลน และฮันเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2008, pp.58-59) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Basic elements of strategic management process) มี 4 ประการ ดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) เป็นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้รับทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีการที่เรียกว่า SWOT analysis คือ

S = Strength (จุดแข็ง)

W = Weaknesses (จุดอ่อน)

O = Opportunities (โอกาส)

T = Threats (ข้อจำกัด)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environmental) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรสองตัวคือ โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กรปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน และปัจจัยทางสังคม ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environmental) ของบริษัทนั้นเป็นการวิเคราะห์อีกสองตัวแปร คือจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัทไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ของบริษัท จุดแข็งของบริษัทที่สำคัญจะกลายเป็น ความสามารถหลัก (Core competencies) บริษัทจะนำมาใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation) คือการจัดทำแผนระยะยาว (Long-range plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรือข้อจำกัดที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัท การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจของบริษัท การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานโดยนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดได้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมการดำเนินงาน จัดทำงบประมาณ และวิธีดำเนินงาน ในขั้นนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง ระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง เท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบเนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์มักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

4. การประเมินและการควบคุม (Evaluation and control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กรเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริง กับผลการดำเนินงานที่มุ่งหวัง บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไขให้ถูกต้อง และยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กรให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในคราวต่อไป

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2552, pp.43-44) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation or Strategic planning) มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. ต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ส่งผลกระทบต่อธุรกิจนั้นในปัจจุบันและอนาคต โดยถ้ากระทบในทางบวกถือว่าเป็นโอกาส ถ้ากระทบในทางลบก็ถือเป็นข้อจำกัด

2. ต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน เรื่องบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้างระบบสื่อสาร ค่านิยมอื่นๆ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน

3. การวางแผนกลยุทธ์ต่างจากการวางแผนทั่วไป เพราะแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยแผนระยะยาว แผนระยะกลาง แผนระยะสั้นซึ่งสอดคล้องกัน

4. การวางแผนกลยุทธ์ถือว่าเป็นการวางแผนที่มีขั้นตอนและเป็นระบบ(Systematic) โดยทุกส่วนร่วมสัมพันธ์และผูกพันอย่างมีโครงสร้าง

5. เป็นแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) คือเป็นแผนที่ทำให้ทำได้ง่ายไม่ใช่ยากต่อการปฏิบัติ

จากการศึกษากระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ที่นักวิชาการให้ความหมายไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์นั้น มีแนวทางการดำเนินการบางส่วนคล้ายกัน บางส่วนแตกต่างกัน ซึ่งพอหลอมรวมได้ดังนี้ การวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ กำหนดวิธีการอันชาญฉลาดหรือกำหนดกลยุทธ์ และการควบคุมประเมินกลยุทธ์

1.4 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)

การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค หรือ SWOT analysis เป็นเครื่องมือหนึ่งในการวินิจฉัยองค์กร (Organizational diagnosis) ที่ได้รับความนิยมในบรรดาเครื่องมือในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ แต่ขณะเดียวกันมีการนำไปใช้ในทางที่ผิดมากเครื่องมือหนึ่ง ดังนั้นการจัดทำกลยุทธ์ที่ดีผู้บริหารควรเรียนรู้การใช้เครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค หรือ SWOT analysis ไว้ดังต่อไปนี้

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2553, หน้า 21) กล่าวถึง SWOT analysis ว่ามีการพัฒนาการมาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1950 – 1960 โดยมีการใช้อย่างแพร่หลายในโรงเรียนฮาร์วาร์ดบริหารธุรกิจ (Harvard Business School) เพื่อทำการวิเคราะห์กรณีศึกษาที่ใช้ในการเรียนการสอน เนื่องจาก SWOT analysis เป็นเครื่องมือที่สามารถทำการวิเคราะห์สถานะของบริบทสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบก่อนการวางแผนการบริหารการศึกษา

SWOT Analysis เป็นการมอง 4 เรื่องที่สำคัญ คือ

S: Strengths เป็นจุดแข็งด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน เช่น ทักษะในการจัดการเรียนการสอนของครู ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถานศึกษา เทคโนโลยีและความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนและชุมชน เป็นต้น

W: Weakness เป็นจุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ และความเสียเปรียบทางการแข่งขัน เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางด้านงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญ คุณภาพการให้บริการทางการศึกษาต่ำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน มีปัญหาการดำเนินงานภายใน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาบ่อย

O: Opportunities เป็นโอกาสของสถานศึกษาที่มีศักยภาพจากบริบทภายนอกที่เอื้ออำนวยประกอบไปด้วยนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการจัดการศึกษา การมีหน่วยงานภายนอกที่สามารถ

สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สถานที่ตั้งของสถานศึกษามีความสะดวกสบายในการติดต่อ ความสามารถในการระดมทุนจากชุมชนและหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

T: Threats อุปสรรคภายนอกที่ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัว ประกอบไปด้วย การมีโรงเรียนใหม่เกิดขึ้นและเป็นคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพ และอุปสรรคจากการเปิดโรงเรียนกวดวิชาซึ่งทำให้นักเรียนสนใจการเรียนในโรงเรียนลดลง อัตราการเกิดลดลงทำให้จำนวนนักเรียนในวัยเรียนน้อยลง ความต้องการในด้านคุณภาพการศึกษาที่มากขึ้นของนักเรียนและผู้ปกครอง ข้อกำหนดระเบียบหรือกฎหมายต่างๆ ที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาล่าช้า เป็นต้น

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2553, หน้า 23) กล่าวถึงการจัดทำ SWOT analysis ให้มีประสิทธิภาพไว้ว่าผู้บริหารควรจัดทำ SWOT analysis อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวิเคราะห์ภายนอกใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C-pest ส่วนการวิเคราะห์ภายในใช้หลัก 7Ss (McKinsey) ประกอบการวิเคราะห์ เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่ต้องพิจารณาในการจัดทำกลยุทธ์ มิฉะนั้นแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่จะคิดถึงแต่เรื่องที่น่าสนใจและมีข้อมูลเท่านั้น แต่อาจจะเลยบางเรื่องที่มีประเด็นสำคัญเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือหน่วยงานของเราในการกำหนดกลยุทธ์

การวิเคราะห์บริบทภายนอกด้วย C-PEST

C-pest ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมีประเด็นต่อไปนี้ที่ควรพิจารณา และหาข้อที่เป็นโอกาส (O-Opportunities) และภาวะคุกคาม (T-Threats) มาประกอบการพิจารณาก่อนการจัดทำกลยุทธ์

ลูกค้า หรือผู้รับบริการ (Customer) คู่แข่ง (Competitors) เป็นอย่างไร ซึ่งในที่นี้หมายถึงนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานศึกษา

สถานการณ์ทางการเมือง (Politics) นโยบายต่างๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไข พ.ศ.2545 แนวทางการปฏิรูปในทศวรรษที่ 2 มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

สภาพแวดล้อม (Environment) หรือสภาพเศรษฐกิจ (Economic) ของชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานศึกษา เป็นอย่างไร

สภาพสังคม (Society) วัฒนธรรม (Culture) ค่านิยม (Value) ของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา

เทคโนโลยี (Technology) ระบบสารสนเทศ (Information technology) เทคโนโลยีทางการบริหาร (Management technology) การศึกษาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

เอกชัย บุญยาพิชฐาน (2553, หน้า 47) ได้กล่าวถึง PEST analysis เป็นตัวย่อของปัจจัย 4 ตัวที่เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับมหัพภาค หรือภาพรวมใหญ่ ถ้าเป็นภาคธุรกิจ ก็เชื่อมโยงกับการวิจัยทางการตลาดโดยตรง ทำให้สามารถทำความเข้าใจว่าตลาดกำลังเติบโต หรือกำลังหดตัว สถานภาพ แนวโน้ม และทิศทางในทางธุรกิจเป็นอย่างไร ประกอบด้วย

ปัจจัยทางการเมืองหรือกฎหมาย (P =Political – legal factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงผลักดันทางการเมือง การออกกฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ ที่จะมาส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งในแง่บวก และแง่ลบ แรงผลักดันนี้มักมีพลังค่อนข้างสูง สิ่งที่ควรนำมาพิจารณาประกอบด้วย

ระบบการปกครอง ระบบการปกครองเป็นอย่างไร ประชาธิปไตยเต็มร้อยหรือครึ่งใบ สังคมนิยม หรือคอมมิวนิสต์

สถานการณ์ทางการเมือง สถานการณ์ทางการเมืองมีสถานภาพมากน้อยเพียงใด มีการคัดแย้งทางการเมืองบางหรือไม่ ส่งผลกระทบต่อเราในแง่ไหน อย่างไร รัฐบาลเปลี่ยนแปลงบ่อยหรือไม่ เปลี่ยนแปลงคณะรัฐมนตรีบ่อยแค่ไหน การเลือกตั้งเป็นอย่างไร ประชาชนให้ความสนใจมากแค่ไหน แนวโน้มทางการเมืองระยะใกล้เป็นอย่างไร คนกลุ่มไหนจะได้เป็นรัฐบาล จะส่งผลกระทบต่อเรามากแค่ไหน ผู้นำรัฐบาลเป็นอย่างไร เข้มแข็ง อ่อนแอ เผด็จการ โครงสร้างรัฐบาลเป็นอย่างไร รัฐบาลพรรคเดียว หรือแบบผสม

นโยบายของรัฐ นโยบายของรัฐจะส่งผลกระทบให้มีการออกกฎหมายอย่างไร นโยบายทางการค้าเป็นอย่างไร

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E = Economic factors) ทั้งระยะสั้นและระยะยาวทั้งในต่างประเทศ และในประเทศ ทั้งมหัพภาคและจุลภาค คือ สถานการณ์ทางการค้า สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจในประเทศเป็นอย่างไร สถานการณ์ทางเศรษฐกิจโลกเป็นอย่างไร จะส่งผลกระทบต่อสถานการณ์เศรษฐกิจในประเทศหรือไม่ รายได้ประชาชาติเป็นเช่นไร ความร่ำรวยของคนในแต่ละยุคเป็นอย่างไร

สภาพสังคม (Society) วัฒนธรรม (Culture) ค่านิยม (Value) ของชุมชนที่อาศัยอยู่ โดยรอบสถานศึกษา

เทคโนโลยี (Technology) ระบบสารสนเทศ (Information technology) เทคโนโลยีทางการบริหาร (Management technology) การศึกษาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรด้วย 7Ss

ตามแนวความคิดของ McKinsey 7 – Framework ใช้วิเคราะห์สภาพภายในองค์กรโดยทั้ง 7 ประเด็นนี้สามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มคือ

กลุ่มที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) และระบบ (Systems) ซึ่งพิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ ระบบงานต่างๆ เป็นต้น

ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งคือกลุ่มที่เป็นรูปธรรมน้อยกว่า ประกอบด้วยทักษะ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared value) บุคลากร (Staffs) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ซึ่งทั้ง 7 ประเด็นนี้เป็นประเด็นที่ควรพิจารณาว่าเป็นจุดแข็ง (S - Strengths) หรือจุดอ่อน (W - Weakness) ขององค์การ โดยใช้ข้อมูลหรือหลักฐานประกอบการพิจารณาก่อนการจัดทำกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (S - Strategy) ทิศทางและขอบเขตที่องค์การจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไรอันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์การว่ามีความชัดเจนหรือไม่ หลังจากนั้น การศึกษาว่าองค์การของเราอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

โครงสร้างขององค์การ (S - Structure) เป็นโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรที่เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การแบ่งหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสายงานบังคับบัญชาในองค์การนั้นเป็นอย่างไร การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ระบบงาน (S - Systems) ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานขององค์การนั้นเป็นอย่างไร เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/financial system) ระบบพัสดุ (Supply system) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology system) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/evaluation system) ฯลฯ ซึ่งระบบงานทุกส่วนควรทำงานตอบสนองยุทธศาสตร์องค์การ

ทักษะ (S - Skill) ความสามารถหรือปัจจุบันในระบบราชการใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์การนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การสามารถแยกออกเป็น 2 ด้านหลักคือ สมรรถนะด้านงาน (Technical competency) เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องคงอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency) นั้นเป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำในการทำงาน

ค่านิยมร่วม (S - Shared value) หมายถึง สิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นว่าเป็นสิ่งดี ฟังปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ขององค์กร

บุคลากร (S - Staff) ในองค์กรเป็นอย่างไร มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการหรือไม่ และมีบุคลากรที่จะตอบสนองการเติบโตขององค์กรในอนาคตหรือไม่

รูปแบบ (S - Style) การบริหารจัดการองค์กร ของผู้บริหารเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร หากองค์กรใดมีภาวะผู้นำที่ดีก็จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม

เอกชัย บุญยาภิธาน (2553, หน้า 83) ได้กล่าวถึง Seven-S Framework of McKinsey ไว้ว่า ประกอบด้วย 7 ปัจจัยด้วยกันที่เราสามารถนำมาเป็น โมเดลในการวิเคราะห์ได้ สร้างมาจากหลักการที่ว่า ต้องการให้องค์กรเกิดความเข้าใจว่าแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ในความสัมพันธ์นี้องค์กรต้องปรับแนวทางของแต่ละตัวให้มีความสมดุล และเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นโมเดลจึงใช้ในประโยชน์หลักเพื่อให้เห็นว่าปัจจัยตัวไหนจะต้องมีการปรับแนว นั่นคือเมื่อไรที่มันไม่ได้อยู่ในลักษณะที่ไปเสริมตัวอื่นก็ต้องมีการปรับแนวกัน

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างหรือคงไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือหาช่องทางอื่น คำถามที่มีได้ คือ องค์กรของเรามีการนำเอาระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้หรือไม่ ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้มีความเข้มแข็งแค่ไหน ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เป็นระบบบูรณาการมากน้อยแค่ไหน เรานำผลที่ได้จากการจัดทำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเต็มที่มากน้อยแค่ไหน ความมุ่งมั่นของเราที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มีมากน้อยแค่ไหนวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดมีการนำมาใช้ได้ครบถ้วนหรือไม่ บุคลากรรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์มากน้อยแค่ไหน บุคลากรให้ความสนใจต่อวิสัยทัศน์มากน้อยแค่ไหน องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดมากน้อยแค่ไหน

โครงสร้าง (Structure) หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรถูกจัดสร้างขึ้น เป็นตัวที่จะบอกว่าใครเป็นหัวหน้าใคร และใครที่ต้องรายงานใคร คำถามที่มีได้ คือ โครงสร้างการทำงานมีความชัดเจนมากน้อยเพียงไร โครงสร้างการทำงานมีความเกื้อหนุนต่อการทำงานเป็นทีม และการกระจายอำนาจมากน้อยแค่ไหน ความร่วมมือในแต่ละแผนกงานเป็นอย่างไร สายงานการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ชัดเจนหรือไม่

ระบบ (System) จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือ SWOT Analysis จากนักวิชาการกล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวินิจฉัยหรือวิเคราะห์องค์กร เพื่อให้ชัดเจนถึงสถานการณ์ดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อนำไปกำหนด

กลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์สภาพภายใน (Strengths, weaknesses) และสภาพภายนอก (Opportunities, treats) มีประเด็นสำคัญดังนี้

การวิเคราะห์สภาพภายใน (Strengths, weaknesses)

1. นโยบาย
2. โครงสร้าง
3. การบริหารจัดการ
4. ค่านิยม
5. บุคลากร
6. สมรรถนะบุคลากร
7. ทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยี

การวิเคราะห์สภาพภายนอก (Opportunities, treats)

1. นักเรียน / ผู้ปกครอง/ชุมชน
2. การเมือง / นโยบาย
3. เศรษฐกิจ
4. สังคม / วัฒนธรรม
5. เทคโนโลยี / สิ่งแวดล้อม

1.5 ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

พลู เดเซอร์รินทร์ (2547, หน้า 20) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ ต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ (Vision and mission statement) ขององค์กร โดยวิสัยทัศน์ เป็นประโยชน์ในการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการที่จะไปถึง หรือเป็นการกำหนดความฝันขององค์กร ในขณะที่การกำหนดภารกิจ ได้แก่ การกำหนดขอบเขตหรือสิ่งที่องค์กรกำลังทำอยู่ วิสัยทัศน์ที่ดีไม่จำเป็นที่จะต้องประกอบด้วยข้อความที่ยาว แต่จะต้องสามารถสื่อสารให้บุคคลขององค์กรเข้าใจได้อย่างชัดเจนถึงทิศทางขององค์กรที่จะมุ่งไปสู่ และจะช่วยกระตุ้น จูงใจในการทำงานของบุคลากร จากนั้นองค์กรจะมีการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy planning) เพื่อให้ช่วยบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยขั้นที่สำคัญสองประการ ได้แก่ การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (Strategy analysis) และการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation) ซึ่งจากภายหลังจากที่องค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์แล้ว สิ่งที่องค์กรต้องทำต่อไปคือ การนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติ

ริงสรรค์ มณีเล็ก (2549, หน้า 1 - 2) กล่าวว่าในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้อย่างชัดเจน

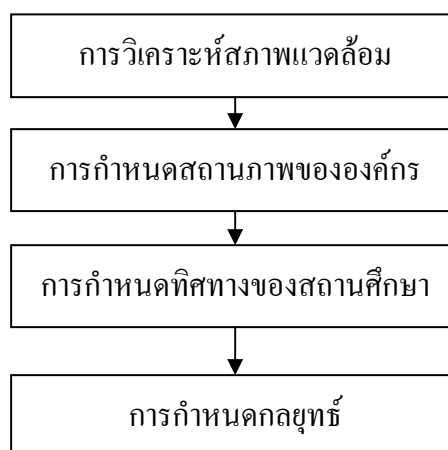
1. สถานศึกษาจะก้าวไปทางไหน นั่นคือจะต้องมีการกำหนดสภาพที่คาดหวังของสถานศึกษา ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของวิสัยทัศน์ (Vision) เป้าประสงค์ (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target)

2. สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเป็นอย่างไร ทั้งสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา การที่ผู้บริหารและทีมงานของโรงเรียนทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดของการดำเนินงานอย่างถูกต้องชัดเจนแล้ว การกำหนดกลยุทธ์ก็จะ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. สถานศึกษาจะไปถึงจุดหมายปลายทางที่คาดหวังได้อย่างไร ผู้บริหารและทีมงานของสถานศึกษา จะต้องกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมและเป็นไปได้ และคาดว่าจะทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิทยา ด้านธำรงกุล (2549, หน้า 154) การวางแผนเชิงกลยุทธ์/การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic planning/strategic formulation) ประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) เพื่อให้ได้วิสัยทัศน์และพันธกิจ เป้าหมายของกลยุทธ์ที่เหมาะสม เครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรในอนาคตประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)

ซึ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์สามารถเขียนเป็นแผนภาพ ได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ที่มา : วิทยา ด้านธำรงกุล, 2549, หน้า 154

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549, หน้า 6 - 15) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ประการ พอสรุปได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่เป็นผลกระทบต่อองค์กร ถ้าเกิดผลกระทบในทางบวก เรียกว่า “โอกาส” (Opportunity) แต่ถ้าเกิดผลกระทบในทางลบ เรียกว่า “ภัยอันตราย” (Threat) การวิเคราะห์ก็เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทัน และเตรียมพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลง

2. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ได้แก่ บุคลากร ระบบ การเงิน เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ขององค์กร

3. กำหนดทิศทางกลยุทธ์ หรือแผนทิศทางด้วยการกำหนดภารกิจว่าองค์กรมีหน้าที่ทำอะไรและในอนาคตองค์กรจะเป็นอย่างไร

4. กำหนดกลยุทธ์ คือการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ตั้งไว้ การสร้างความสอดคล้องระหว่างส่วนต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์กันเป็นการเสริมให้ทิศทางขององค์กร ได้บรรลุสู่เป้าหมายของการพัฒนาในอนาคต

5. ปฏิบัติตามแผน เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาทำ การวางแผนนั้นต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติจริงได้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 17-18) ได้นำเสนอแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์โดยมีกระบวนการที่สำคัญ 3 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดภารกิจขององค์กร (Corporate mission) เพื่อให้ทราบภาระงาน ทิศทางและเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

1.2 การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (Situational audit หรือ SWOT analysis) เพื่อให้ทราบสถานะต่างๆ ขององค์กร สามารถปรับตัวรับมือกับเหตุการณ์ และความเสี่ยงต่างๆ จากสภาพแวดล้อมได้

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate strategy) เพื่อให้มีแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจ วัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่วางไว้

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. การติดตามประเมินผล

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการให้ชัดเจนแล้ว ดำเนินการอย่างเป็นระบบ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร โดยจำเป็นที่จะต้องสื่อสารให้บุคคลขององค์กรเข้าใจได้อย่างชัดเจนในทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปสู่ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นหรือจูงใจการทำงานของบุคลากร จากนั้นองค์กรจะใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในการจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) นั้นสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการทำงานขององค์กร ตามมิติต่างๆ เพื่อการสนับสนุนงานด้านต่างๆ มุ่งเน้นความเชื่อมโยงให้เป็นไปอย่างสมดุลระหว่าง บุคลากรที่ปฏิบัติงาน (People) กลยุทธ์การบริหารงาน (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กร และจากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์จากนักวิชาการกล่าวไว้ข้างต้น สรุปขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพขององค์กรในปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในเพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ซึ่งเครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ SWOT analysis

2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อให้มีแนวทางในการจัดดำเนินงานที่เหมาะสมและเป็นไปได้ และคาดว่าจะทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานห้องสมุดโรงเรียน

ห้องสมุดเป็นแหล่งวิชาการที่สำคัญในโรงเรียน เพราะห้องสมุดให้บริการด้านความรู้ ข่าวสาร ความก้าวหน้าทางวิชาการ ตลอดจนสื่อประกอบการเรียนการสอนต่างๆ อันจะช่วยให้ นักเรียนได้เรียนรู้ตามหลักสูตร ความถนัด ความสนใจ อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ห้องสมุดยังเป็นสถานที่ปลูกฝังนิสัยรักการอ่าน รักการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง อันเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

มัลลิกา นาถเสวี (2547, หน้า 11, 17-18) กล่าวถึงการบริหารงานห้องสมุด หมายถึง การดำเนินงานในห้องสมุดให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ตั้งแต่การกำหนดแนวนโยบาย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดเจ้าหน้าที่ การประสานงาน ตลอดจนการควบคุม รวมทั้งการเลือกหาหนังสือ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ มาไว้ในห้องสมุด เพื่อบริการแก่ผู้ใช้ให้ดำเนินไปด้วยดี และเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่ห้องสมุดกำหนดไว้

หน้าที่การจัดและบริหารงานห้องสมุด

การจัดและบริหารงานห้องสมุด จะมีหลักการคล้ายการบริหารงานทั่วๆ ไปจะเริ่มตั้งแต่ งานที่ต้องทำก่อนเป็นอันดับแรก แล้วตามด้วยที่ต้องกระทำในลำดับถัดไปต่อเนื่องกันจนครบถ้วน กระบวนการของงานห้องสมุด ซึ่งมีหลักดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนงาน คือการจัดการดำเนินงานห้องสมุดให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การวางแผนงานไว้ล่วงหน้าควรมีตามลำดับ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีเป้าหมายที่แน่นอน เช่น วางโครงการหรือแผนงานจัดตั้งห้องสมุด สถานที่ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ ตลอดจนการปฏิบัติงานของห้องสมุด กำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ของห้องสมุด จัดวางโครงการการสอน การฝึกอบรม เป็นต้น

2. การจัดองค์การ ควรจัดรูปงานของห้องสมุดให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ โดยจัดหน่วยงานของห้องสมุดให้เหมาะสมกับงาน กำหนดงานและความรับผิดชอบให้บรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ตลอดจนพยายามปรับปรุงกิจการห้องสมุดให้ดีขึ้นตลอดเวลา

3. การจัดงานเกี่ยวกับบุคคล หรือการบริหารงานบุคคล งานนี้เป็นงานที่จำเป็นอย่างยิ่ง ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจและศรัทธาในงานห้องสมุด ควรจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถของแต่ละบุคคล

4. การควบคุมงานหรือการวินิจฉัยสั่งการ เป็นการควบคุมดูแลให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุด ปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ ควรมีการนิเทศงานแก่เจ้าหน้าที่ และประเมินผลติดตามผลงาน ตลอดจนแก้ไขงานต่างๆ ของห้องสมุด

5. การประสานงาน ห้องสมุดจำเป็นที่จะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ งานจึงจะดำเนินไปด้วยดี สำหรับห้องสมุดระดับอุดมศึกษาประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ หลายฝ่าย จำเป็นต้องมีการประสานงานที่ดี

6. การเสนอรายงาน ห้องสมุดควรจัดทำรายงานประจำปีเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา การเสนอรายงานควรแสดงเป็นสถิติต่างๆ เสนอประกอบคำอธิบาย เช่น สถิติผู้ใช้ห้องสมุด สถิติการยืมหนังสือ สถิติการให้บริการข้อสนเทศ สถิติการจัดกิจกรรมห้องสมุด เป็นต้น นอกจากนี้ควรเสนอปัญหาและแนวทางการแก้ไข ควรมีข้อเสนอแนะและวางโครงการที่จะดำเนินต่อไป แง้ให้ผู้บังคับบัญชาทราบด้วย

7. การจัดทำงบประมาณ จัดทำงบประมาณของห้องสมุดในแต่ละปี โดยให้แต่ละหน่วยงานเสนอโครงการและค่าใช้จ่ายตามความจำเป็นมากที่สุด ด้วยความยุติธรรมและควบคุมการใช้จ่ายเงินให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ

ไชยา ภาวะบุตร (2542, หน้า 23) การบริหารห้องสมุดโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการควบคุม ดูแล ให้มีการทำงานในสายงานต่างๆ ในห้องสมุด เป็นไปอย่างเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ การบริหารงานห้องสมุดสามารถใช้หลักการเดียวกับการบริหารองค์การอื่นๆ การบริหารงานห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามจุดประสงค์ ควรแบ่งงานภายในห้องสมุดไว้ดังนี้

1. งานนโยบายและแผน
2. งานบุคลากร
3. งานอาคารสถานที่
4. งานธุรการ
5. งานการเงิน
6. งานประชาสัมพันธ์
7. งานสถิติ
8. การทำรายงาน

น้ำทิพย์ วิชาวิน (2550, หน้า 119-120) กล่าวถึงการบริหารห้องสมุดไว้ว่า ห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ของสังคมทุกยุคทุกสมัย การบริหารห้องสมุด จึงเป็นการบริหารแหล่งเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยสื่อการเรียนรู้ ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การบริหารแหล่งเรียนรู้ หรือศูนย์การเรียนรู้ มีหลักการสำคัญว่า มีสื่อการเรียนรู้และทรัพยากรสารสนเทศทันสมัยเพียงพอ มีการจัดระบบหมวดหมู่หนังสือ และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้ใช้บริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายให้เข้าถึงสารสนเทศได้มากที่สุด

หลักการบริหารห้องสมุด จึงเป็นการจัดการทรัพยากรสารสนเทศให้เป็นระบบตามมาตรฐานสากลเพื่อให้ผู้ใช้เข้าถึงสารสนเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้นักวิชาการทางด้านบรรณารักษศาสตร์ ได้กล่าวถึงการบริหารงานกับงานห้องสมุดไว้ ดังนี้

วาณี ฐานปวงศ์ศานติ (2543, หน้า 27-29) กล่าวว่า การบริหารงานห้องสมุดจะเลือกระบบการบริหารประเภทใดนั้น ขึ้นกับความพร้อมและลักษณะงานที่ใช้ แต่หลักการบริหารงานห้องสมุดทั่วไป ควรใช้หลัก POSDCORB ของ กูลิค และเออร์วิค นำมาปรับให้เข้ากับระบบงานห้องสมุด ดังนี้

1. การวางแผน ห้องสมุดต้องกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่แน่นอนว่าจะใช้ระบบงานแบบไหน มีวัตถุประสงค์ในงานหลักและงานย่อยอย่างไร ต้องกำหนดให้ชัดเจน ผู้ร่วมงานจะได้

ปฏิบัติได้ถูกต้องเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เช่น การกำหนดแผนเพื่อบริการชุมชนก็ต้องเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรแจ้งให้งานบริการทราบ จะได้ปฏิบัติให้สอดคล้องกัน

2. การจัดองค์กร โดยการกำหนดสายงานทั้งระบบงานหลัก คืองานบริหาร งานเทคนิค งานบริการ และระบบงานย่อยให้สัมพันธ์กัน พิจารณาการแบ่งระบบงานย่อยให้เหมาะสมกับปริมาณและลักษณะของงานให้สอดคล้องกับงานหลัก เช่น งานประชาสัมพันธ์ ห้องสมุดแต่ละแห่ง ควรพิจารณาว่าเหมาะสมกับงานบริหารหรืองานบริการ

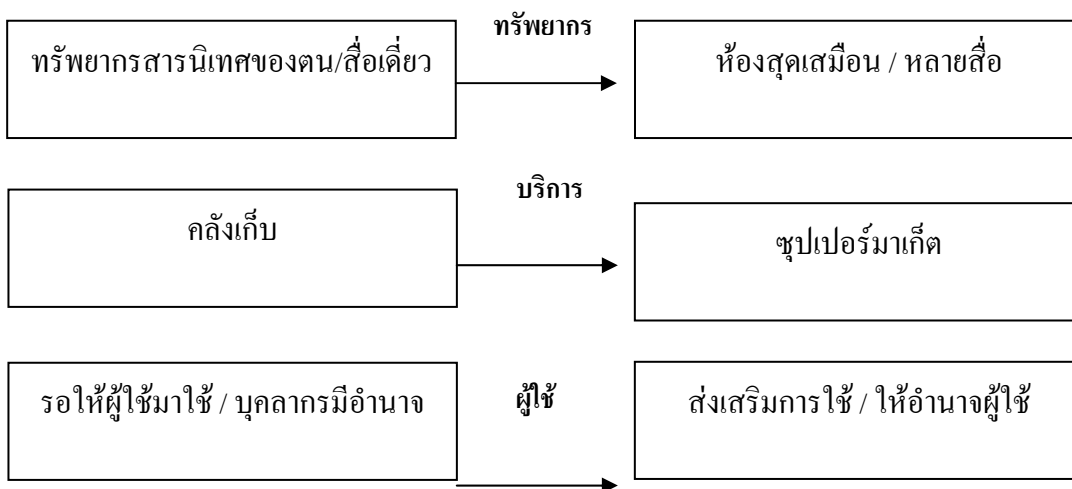
3. การจัดบุคลากร บุคลากรของห้องสมุดต้องมีวุฒิเฉพาะทางวิชาชีพและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานห้องสมุดแต่ละงาน และต้องพิจารณาคุณสมบัติเฉพาะความชำนาญตลอดจนสนับสนุนหรือส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้เป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับอย่างเสมอภาค

4. การสั่งการ ผู้บริหารห้องสมุด ต้องรู้วิธีการสั่งการ การตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ด้วยวิจรรณญาณที่ถูกต้อง และรวดเร็ว งานห้องสมุดให้บริการแก่คนกลุ่มใหญ่ การตัดสินใจเฉพาะหน้าต้องเด็ดขาด ด้วยความมั่นใจ และใช้สติปัญญาหรือเหตุผลช่วย จึงจะได้รับความศรัทธา และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน

5. การประสานงาน งานห้องสมุดต้องสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในสถาบันและนอกสถาบัน รวมทั้งการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในห้องสมุดเอง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อจะได้รับความช่วยเหลือ และความสนับสนุนจากหน่วยงาน รวมทั้งบุคลากรทั่วไปช่วยในการดำเนินงานห้องสมุดให้ราบรื่น ปราศจากปัญหา ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

6. การรายงาน ห้องสมุดมีผลการปฏิบัติงานที่มีปริมาณให้เก็บสถิติได้สม่ำเสมอ เช่น ปริมาณการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ การให้บริการหรือการช่วยค้นคว้า จึงควรนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ เพราะผลงานแต่ละประเภทเป็นเครื่องชี้คุณภาพของการบริหารงานว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ทั้งยังเป็นข้อมูลสำหรับการตั้งงบประมาณแต่ละปี หรือการขยายโครงการต่างๆ ส่วนข้อบกพร่องใช้สำหรับการปรับปรุงงานให้พัฒนากว่าเดิม

สตูอาร์ท และ โมแรน (Stuart & Moran, 2007, p.8) ได้กล่าวถึงการจัดการห้องสมุดยุคใหม่ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงหลายประการ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น คือ ทรัพยากรสารสนเทศ บริการสารสนเทศ และผู้ใช้ ดังภาพประกอบ 7 การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในห้องสมุด



ภาพประกอบ 7 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนในห้องสมุด

ที่มา : พิมพ์ราไพ เปรมสมิทธิ์, 2553, หน้า 4

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ห้องสมุดนั้นต้องมีการพิจารณาในเรื่องการจัดการใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ห้องสมุดในฐานะองค์กร ไม่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ ที่ต้องใช้หลักการจัดการ มีการจัดรูปแบบองค์กร และโครงสร้างองค์กร

หลักการจัดการ

หลักการจัดการในองค์กรที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ คือ

1. หลักเอกภาพในการบริหารงาน (Unity of command) กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นเอกภาพ รับคำสั่งและรายงานผลโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียว หลักการนี้จะช่วยปกป้องผู้ปฏิบัติงานจากความยุ่งยากในการทำงานที่ต้องรับคำสั่งจากหัวหน้าหลายคน หลักการนี้เป็นหลักการบริหารที่มีการกำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่แน่นอน

2. หลักลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) อำนาจหน้าที่ขององค์กรแบ่งแยกตามสายงานการบังคับบัญชา ควบคู่กับการมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ระดับสูงสุดลดหลั่นกันไป

3. หลักช่วงการบังคับบัญชา (Span of control) หมายถึง การกำหนดจำนวนคนหรือกิจกรรมที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถควบคุมการบริหารได้ เป็นขอบเขตของสายงานบังคับบัญชาจาก

ระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่ง เป็นการกำหนดว่าแต่ละช่วงการบังคับบัญชาจะมีคนสักเท่าไร ยิ่งถ้ามีจำนวนคนมากเท่าไร จะทำให้ช่วงการบังคับบัญชากว้างขึ้น

4. หลักการกำหนดหน้าที่ (Fictionalization) เป็นการกำหนดว่าหน่วยงานใดจะเป็นหน่วยงานหลัก หรือฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Line function) หน่วยงานรอง หรือหน่วยปฏิบัติงานที่ปรึกษา (Staff function) หน่วยงานสนับสนุน หรือฝ่ายปฏิบัติงานช่วยเหลือสนับสนุน (Auxiliary)

5. หลักการแบ่งส่วนงาน (Departmentation) เป็นการแยกงานกันทำ กำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรต้องรับผิดชอบ แบ่งออกให้สมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานขององค์กรจัดทำ ใน การแบ่งงานอาจรวมกลุ่มกิจกรรมที่เหมือนหรือคล้ายกันไว้ด้วยกัน

การจัดรูปแบบองค์กร

การจัดรูปแบบองค์กรของห้องสมุดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบรวมศูนย์ (Centralization)
2. แบบกระจายศูนย์ (Decentralization)

การจัดรูปแบบองค์กรแบบรวมศูนย์เป็นการรวมการวินิจฉัยหรือการตัดสินใจเอาไว้ที่บุคคลเพียงคนเดียว หรือคณะกรรมการการบริหารเพียงชุดเดียว ในขณะที่การจัดรูปแบบองค์กรแบบกระจายศูนย์นั้น จะเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ มีอำนาจในการรับผิดชอบภาระหน้าที่ของตน และมีนโยบายอิสระในการทำงาน

โครงสร้างองค์กร

สำหรับโครงสร้างของห้องสมุดนั้นน่าจะเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของห้องสมุด และจากแผนภูมิองค์กรที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยและบุคคลผู้รับผิดชอบแต่ละงาน

ในการจัดโครงสร้างขององค์กร สิ่งที่ควรพิจารณาคือการจัดแบ่งหน่วยงานโดยทั่วไป การจัดแบ่งหน่วยงานในห้องสมุดมักจะใช้วิธีการดังนี้

1. การจัดแบ่งตามจำนวน (Number) เป็นวิธีที่ได้มาจากการที่ได้จากการจัดแบ่งหน่วยงานทหาร เป็นกองร้อย กองพัน สำหรับห้องสมุดแทบจะไม่มี การจัดแบ่งด้วยวิธีนี้เลย นอกจากสถานการณ์เฉพาะ เช่นการขนย้ายห้องสมุด ที่มีการแบ่งหน้าที่ออกตามจำนวน เป็นต้น การจัดโครงสร้างแบบนี้เป็นแบบชั่วคราวเท่านั้น

2. การจัดแบ่งตามหน้าที่ (Function) วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ใช้มากในห้องสมุด เช่น การแบ่งแยกออกเป็น ฝ่ายยืม คืน ฝ่ายบริการตอบคำถามหรือช่วยค้นคว้า ฝ่ายทำบัตรรายการ การจัดแบบนี้เป็นการจัดเอาความชำนาญเฉพาะทางเข้ามา อย่างไรก็ตามการจัดแบบนี้มีข้อเสีย คือ 1) อาจทำให้เกิดการแข่งขัน หรือขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ 2) บุคลากรในแต่ละฝ่ายอาจจะทำงานแต่ส่วน

ของตนโดยไม่สนใจกับผลผลิตส่วนรวมขององค์กร 3) การจัดแบ่งแบบนี้จะไม่มีประสิทธิภาพ หากแต่ละฝ่ายอยู่ห่างกัน

3. การจัดแบ่งตามขอบเขตและทำเลที่ตั้ง (Territory) ห้องสมุดใช้วิธีการนี้เช่นกัน เช่น การจัดห้องสมุดสาขา เพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้ในสถานที่ต่างๆ การแบ่งแบบนี้มีข้อดีในแง่ใกล้ชิดผู้ใช้บริการ

4. การจัดแบ่งตามผลผลิต (Product) เป็นวิธีการที่พบในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมแต่ในห้องสมุดแล้วแทบจะไม่ใช้วิธีนี้เลย ถึงจะมีผลผลิตในรูปสิ่งพิมพ์ เช่น บรรณานุกรม แผ่นพับ เป็นต้น แต่เป็นเพียงส่วนน้อย

5. การจัดแบ่งตามลูกค้า (Customer) ห้องสมุดใช้วิธีการจัดแบ่งวิธีการเช่นนี้เช่นกัน มีการจัดห้องอ่านหนังสือสำหรับเด็กและวัยรุ่น การจัดบริการแก่บุคคลทุพพลภาพ หรือในห้องสมุดวิทยาลัย ข้อดีคือตอบสนองต่อผู้รับบริการ

6. การจัดแบ่งตามกระบวนการหรืออุปกรณ์ (Process or equipment) ธุรกิจอุตสาหกรรมมักใช้วิธีการนี้ในโรงงานขนาดใหญ่ ห้องสมุดใช้วิธีการนี้อยู่บ้าง เช่น แผนกจัดซ่อมหนังสือที่ต้องใช้ความชำนาญและวัสดุอุปกรณ์เป็นพิเศษ เป็นต้น

นอกจากนั้นห้องสมุดยังนิยมใช้วิธีการจัดแบ่งหน่วยงานอีก 2 ประเภทคือ 1) การจัดแบ่งตามสาขาวิชา 2) การจัดแบ่งตามรูปแบบทรัพยากร เช่น แผนกโสตทัศนวัสดุ แผนกวารสาร เป็นต้น ห้องสมุดจะไม่ใช้วิธีการใดการหนึ่งในการจัดหน่วยงาน แต่อาจใช้หลายวิธีรวมกัน เช่น ในโรงเรียนอาจมีห้องสมุดสาขา งานห้องสมุดกลุ่มสาระการเรียนรู้ งานซ่อมหนังสือ งานบริการสื่อประสม งานบริการยืมคืน เป็นต้น

จากแนวคิดทฤษฎีการบริหารงานห้องสมุด โรงเรียนที่นักวิชาการกล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การบริหารงานห้องสมุดโรงเรียนอาศัยหลักการบริหารงานทั่วไปนำมาปรับใช้ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามจุดประสงค์ ซึ่งขั้นตอนประกอบไปด้วยการกำหนดนโยบายเป้าหมาย การวางแผนในการดำเนินการขององค์กร มีการดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบ มีการตรวจสอบงาน ปรับปรุงงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

มาตรฐานห้องสมุดโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรฐานห้องสมุดโรงเรียน หมายถึง แนวทางที่ใช้ดำเนินการพัฒนาห้องสมุดในโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จัดทำขึ้น (สพฐ., 2552, หน้า 3) โดยนำข้อมูลจากงานวิจัยร่วมกับองค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือ ยูเนสโก เรื่อง รายงานผลการสำรวจข้อมูลการเรียนรู้ข่าวสารผ่านทางห้องสมุดโรงเรียน พ.ศ. 2549 มาจัดทำเป็นมาตรฐาน ทั้งนี้โดยสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับการ

ประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา(สมศ.) เป็นแนวทางในการจัดทำ มาตรฐานห้องสมุดโรงเรียนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น มาตรฐานที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินการพัฒนาห้องสมุดในโรงเรียนของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น ซึ่งแบ่งเป็น 4 หมวด คือ

หมวดที่ 1 มาตรฐานด้านผู้บริหาร (3 มาตรฐาน)

หมวดที่ 2 มาตรฐานด้านครู (8 มาตรฐาน)

หมวดที่ 3 มาตรฐานด้านผู้เรียน (2 มาตรฐาน)

หมวดที่ 4 มาตรฐานด้านทรัพยากรสารสนเทศ (2 มาตรฐาน)

มาตรฐานห้องสมุด และตัวบ่งชี้ (สพฐ., 2552, หน้า 8-22) เพื่อการพัฒนาห้องสมุด โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หมวดที่ 1 มาตรฐานด้านผู้บริหาร มี 3 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนในการพัฒนาห้องสมุด

มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง

ตัวบ่งชี้ในแต่ละมาตรฐาน มีดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการ มี 6 ตัวบ่งชี้

1. ผู้บริหารจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.1 มีห้องสมุดไว้บริการนักเรียน ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน

1.2 ห้องสมุดตั้งอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม มีสภาพดี และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการ

เรียนรู้

1.3 มีการจัดวัสดุครุภัณฑ์ ทรัพยากรสารสนเทศที่เพียงพอเหมาะสม

2. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย แผนงาน การดำเนินงานห้องสมุดโรงเรียน

2.1 มีแผนงานพัฒนาห้องสมุดไว้ในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นลายลักษณ์อักษร

2.2 มีการกำหนดนโยบายการใช้ห้องสมุดเพื่อการจัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ

การเรียนรู้

2.3 มีการกำหนดนโยบายการใช้ห้องสมุดเพื่อส่งเสริมนิสัยรักการอ่านของนักเรียน

3. ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน

3.1 มีการกำหนดโครงสร้าง ระบบการบริหารงานห้องสมุดและมีคณะกรรมการ

ดำเนินงานห้องสมุดโรงเรียน

3.2 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรตามโครงสร้างและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามหน้าที่

3.3 มีการประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่คณะกรรมการเพื่อการบริหารงานห้องสมุด

3.4 มีการแต่งตั้งครูทำหน้าที่บรรณารักษ์เป็นคณะกรรมการฝ่ายวิชาการ

4. ผู้บริหารจัดให้มีครูทำหน้าที่บรรณารักษ์และบุคลากรดำเนินงานห้องสมุดโรงเรียน

4.1 มีการแต่งตั้ง/มอบหมายครูที่ทำหน้าที่บรรณารักษ์และบุคลากรดำเนินงานห้องสมุดโรงเรียน

4.2 มีการเสริมแรง สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรที่ทำหน้าที่ดำเนินงานห้องสมุดโรงเรียน

4.3 มีการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างโอกาสให้บุคลากรที่ทำหน้าที่ดำเนินงานห้องสมุดโรงเรียนได้รับการพัฒนา

5. ผู้บริหารจัดหางบประมาณสำหรับพัฒนาห้องสมุด

มีการจัดสรรงบประมาณประจำปีเพื่อสนับสนุนและพัฒนาห้องสมุด

6. ผู้บริหาร นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

6.1 มีแผนการนิเทศงานห้องสมุด

6.2 มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล

6.3 มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้อง

6.4 มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาห้องสมุด มี 4 ตัวบ่งชี้

1. ผู้บริหารจัดให้ชุมชนมาใช้บริการห้องสมุดในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

2. ผู้บริหารจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาห้องสมุดโรงเรียน

3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเป็นกรรมการงานห้องสมุด

4. ผู้บริหารสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ เพื่อพัฒนาห้องสมุดโรงเรียน

มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง มี 3 ตัวบ่งชี้

1. ผู้บริหารเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านห้องสมุดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2. ผู้บริหารใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

3. ผู้บริหารมีนิสัยรักการอ่าน

หมวดที่ 2 มาตรฐานด้านครู

ครูบรรณารักษ์ มี 5 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ครูบรรณารักษ์มีความสามารถในการดำเนินงานห้องสมุด

มาตรฐานที่ 2 ครูบรรณารักษ์มีความสามารถในการปฏิบัติงานเทคนิค

มาตรฐานที่ 3 ครูบรรณารักษ์มีความสามารถในการให้บริการ

มาตรฐานที่ 4 ครูบรรณารักษ์มีความสามารถในการจัดกิจกรรม

มาตรฐานที่ 5 ครูบรรณารักษ์มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ครูผู้สอน มี 3 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 6 ครูผู้สอนมีการใช้ห้องสมุดเพื่อการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 7 ครูผู้สอนมีการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านแก่นักเรียน

มาตรฐานที่ 8 ครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ครูบรรณารักษ์

ตัวบ่งชี้ในแต่ละมาตรฐาน มีดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ครูบรรณารักษ์มีความสามารถในการดำเนินงานห้องสมุด มี 7 ตัวบ่งชี้

1. ครูบรรณารักษ์มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจการพัฒนางานห้องสมุด โรงเรียน
2. ครูบรรณารักษ์มีการจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาห้องสมุดที่มีการกำหนด

เป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่ชัดเจน

3. ครูบรรณารักษ์มีการจัดทำแผนงาน/โครงการห้องสมุดที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

4. ครูบรรณารักษ์มีการจัดทำโครงสร้างการปฏิบัติงาน (งานบริหารจัดการห้องสมุด งานประชาสัมพันธ์ งานเทคนิค งานบริการ และงานกิจกรรมอย่างครบถ้วน)

5. ครูบรรณารักษ์มีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

6. ครูบรรณารักษ์มีการประเมินผลการดำเนินงาน

7. ครูบรรณารักษ์มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนางานห้องสมุด

มาตรฐานที่ 2 ครูบรรณารักษ์มีความสามารถในการปฏิบัติงานเทคนิค มี 7 ตัวบ่งชี้

1. ครูบรรณารักษ์จัดให้มีทรัพยากรสารสนเทศที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร

2. ครูบรรณารักษ์จัดให้มีทรัพยากรสารสนเทศที่มีเนื้อหาตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ

3. ครูบรรณารักษ์มีการจัดหมวดหมู่ และทำบัตรรายการหรือรายการ (ด้วยฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์) ของทรัพยากรสารสนเทศ
4. ครูบรรณารักษ์มีการปฏิบัติงานเทคนิคเพื่อเตรียมให้บริการ
5. ครูบรรณารักษ์ใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บสืบค้นรายการสารสนเทศอย่างเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน
6. ครูบรรณารักษ์ใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บและสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศได้สะดวกต่อการเข้าถึงและให้บริการ
7. ครูบรรณารักษ์มีการสำรวจและบำรุงรักษาทรัพยากรสารสนเทศให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้

มาตรฐานที่ 3 ครูบรรณารักษ์มีความสามารถในการให้บริการ มี 8 ตัวบ่งชี้

1. ครูบรรณารักษ์มีการจัดทำระเบียบการใช้ห้องสมุดโรงเรียน
2. ครูบรรณารักษ์มีการจัดทำระเบียบการใช้ห้องสมุดที่ชัดเจน
3. ครูบรรณารักษ์มีการแนะนำการใช้ห้องสมุด
4. ครูบรรณารักษ์มีการจัดบริการการอ่านและการศึกษาค้นคว้า
5. ครูบรรณารักษ์มีการจัดบริการยืม-คืน
6. ครูบรรณารักษ์มีการจัดบริการตอบคำถามและช่วยค้นคว้า
7. ครูบรรณารักษ์มีการจัดบริการเชิงรุกอย่างหลากหลาย
8. ครูบรรณารักษ์มีการจัดบริการสืบค้นทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์และทางอินเทอร์เน็ต

มาตรฐานที่ 4 ครูบรรณารักษ์มีความสามารถในการจัดกิจกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้

1. ครูบรรณารักษ์มีการจัดกิจกรรมห้องสมุดเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
 2. ครูบรรณารักษ์มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่านอย่างหลากหลาย
 3. ครูบรรณารักษ์มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่านอย่างต่อเนื่อง
- มาตรฐานที่ 5 ครูบรรณารักษ์มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มี 4 ตัวบ่งชี้
1. ครูบรรณารักษ์มีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และมีนิสัยรักการอ่าน
 2. ครูบรรณารักษ์เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง
 3. ครูบรรณารักษ์เป็นสมาชิกสมาคมและหรือชมรมวิชาชีพที่เกี่ยวกับห้องสมุด
 4. ครูบรรณารักษ์มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานห้องสมุด

ครูผู้สอน ตัวบ่งชี้ในแต่ละมาตรฐาน มีดังนี้

มาตรฐานที่ 6 ครูผู้สอนมีการใช้ห้องสมุดเพื่อการเรียนการสอน มี 4 ตัวบ่งชี้

1. ครูผู้สอนมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการการใช้ห้องสมุดในสาระการเรียนรู้ที่ตนเองรับผิดชอบ

2. ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการเสนอหรือคัดเลือกทรัพยากรสารสนเทศ

3. ครูผู้สอนมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้

4. ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้

มาตรฐานที่ 7 ครูผู้สอนมีการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านแก่นักเรียน มี 7 ตัวบ่งชี้

1. ครูผู้สอนมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่านในสาระการเรียนรู้ที่ตนเองรับผิดชอบอย่างหลากหลาย

2. ครูผู้สอนมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่านในสาระการเรียนรู้ที่ตนเองรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

3. ครูผู้สอนมีการประสานความร่วมมือกับครูบรรณารักษ์ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน

4. ครูผู้สอนมีการประเมินผลการจัดกิจกรรมนิสัยส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน

5. ครูผู้สอนมีการประเมินผลงานที่เกิดจากกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่านของนักเรียน

6. ครูผู้สอนมีการรายงานผลการประเมินผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่านต่อผู้บริหารโรงเรียน

7. ครูผู้สอนมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนากิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน

มาตรฐานที่ 8 ครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มี 3 ตัวบ่งชี้

1. ครูผู้สอนใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาการสอนและพัฒนาตนเอง

2. ครูผู้สอนเข้ารับการอบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาดูงานด้านห้องสมุดหรือแหล่งเรียนรู้/กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปีการศึกษา

3. ครูผู้สอนมีนิสัยรักการอ่าน

หมวดที่ 3 มาตรฐานด้านผู้เรียน มี 2 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีความสามารถในการรับรู้ เข้าถึง และใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน และมีนิสัยรักการอ่าน

ตัวบ่งชี้ในแต่ละมาตรฐาน มีดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีความสามารถในการรับรู้ เข้าถึง และใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ มี 8 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ผู้เรียนกำหนดลักษณะและขอบเขตของสารสนเทศที่ต้องการได้
2. ผู้เรียนค้นหาสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้เรียนตัดสินใจเลือกสารสนเทศที่เข้าถึงได้อย่างถูกต้อง
4. ผู้เรียนสรุป เรียบเรียงแนวคิดจากสารสนเทศที่ค้นพบได้
5. ผู้เรียนจัดเก็บ/เผยแพร่สารสนเทศได้
6. ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้จากการศึกษาค้นคว้าได้
7. ผู้เรียนมีจิตสำนึกที่ดีในการใช้ทรัพยากรสารสนเทศ
8. ผู้เรียนมีคุณธรรมและจริยธรรมในการเข้าใช้ทรัพยากรสารสนเทศ

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน และมีนิสัยรักการอ่าน มี 4 ตัวบ่งชี้

1. ผู้เรียนเข้าใช้ห้องสมุดอย่างสม่ำเสมอ
2. ผู้เรียนยืมหนังสืออย่างสม่ำเสมอ
3. ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการอ่านที่โรงเรียนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
4. ผู้เรียนมีปริมาณการอ่านหนังสือเพิ่มเติมที่เหมาะสมกับระดับชั้น

หมวดที่ 4 มาตรฐานด้านทรัพยากรสารสนเทศ มี 2 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ทรัพยากรสารสนเทศประเภทวัสดุตีพิมพ์

มาตรฐานที่ 2 ทรัพยากรสารสนเทศประเภทวัสดุไม่ตีพิมพ์

ตัวบ่งชี้ในแต่ละมาตรฐาน มีดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ทรัพยากรสารสนเทศประเภทวัสดุตีพิมพ์ มี 5 ตัวบ่งชี้

1. ห้องสมุดมีจำนวนหนังสือ หนังสืออ้างอิง วารสาร นิตยสาร หนังสือพิมพ์ จุลสารในปริมาณที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของผู้ใช้บริการ
2. ห้องสมุดมีหนังสือที่สอดคล้องกับหลักสูตรและตอบสนองความเปลี่ยนแปลงจำนวน 20 เล่มขึ้นไปต่อนักเรียนหนึ่งคน
3. ห้องสมุดมีหนังสืออ้างอิง 1 เล่มต่อนักเรียน 20 คน และมี
 - 3.1 พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 1 เล่มต่อนักเรียน 100 คน
 - 3.2 สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน โดยพระราชประสงค์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว 1 ชุด ต่อนักเรียน 100 คน (ถ้ามีนักเรียน 1,000 คนขึ้นไปมี 10 ชุด)
 - 3.3 เอกสารหลักสูตรสำหรับครู ได้แก่ หลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตรครบทุกชั้น ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

4. ห้องสมุดมีนิตยสาร/วารสารที่มีการบอกรับเป็นสมาชิกอย่างน้อย 5 ชื่อเรื่องขึ้นไป

5. ห้องสมุดมีหนังสือพิมพ์ 2 ชื่อเรื่องขึ้นไป

มาตรฐานที่ 2 ทรัพยากรสารสนเทศประเภทวัสดุไม่ตีพิมพ์ มี 1 ตัวอย่าง ดังนี้

1. ห้องสมุดมีสื่อประกอบการเรียนรู้และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ในปริมาณที่เหมาะสม และสอดคล้องกับหลักสูตร และความต้องการของผู้ใช้บริการ เช่น

1.1 ลูกโลก 1 ลูก

1.2 แผนที่

1.3 เกม 10 เกม

1.4 ของเล่นเสริมทักษะ 10 ชุด

1.5 ชุดภาพพลิก 5 ชุด

1.6 วีซีดี 20 เรื่อง/ซีดีรอม (Compact disc-read only memory)/แผ่นวีซีดี ระบบ ดิจิทัล (Digital video disc)

1.7 บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน 5 ชุด (เฉพาะ โรงเรียนที่มีคอมพิวเตอร์)

1.8 หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-book)

1.9 อินเทอร์เน็ต 2 ชุดขึ้นไป หรือเหมาะสมกับผู้ให้บริการในห้องสมุด (เฉพาะ โรงเรียนที่มีโครงข่ายโทรศัพท์ และคอมพิวเตอร์ในห้องสมุด)

ฯลฯ

ภายใต้ปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง โครงการพัฒนาห้องสมุดภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี นโยบายมีนโยบายที่จะยกระดับคุณภาพห้องสมุดในโรงเรียน พร้อมจัดให้มีหนังสือ/สื่อ สร้าง บรรยากาศ สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกห้องสมุดที่เอื้อต่อการอ่านและการเรียนรู้ อีกทั้งจัดให้ มีห้องสมุด จึงเป็นที่มาของห้องสมุด 3 ดี คือ หนังสือ/สื่อดี บรรยากาศ/ภูมิทัศน์ และบรรณารักษ์/ กิจกรรมดี

ดีที่ 1 หนังสือและสื่อการเรียนรู้ดี

ห้องสมุดเป็นแหล่งรวบรวมสะสมข้อมูล ความรู้ของสถานศึกษา ที่ครูบรรณารักษ์ จะต้อง จัดหา จัดทำ จัดระบบระเบียบวิเคราะห์ สังเคราะห์ หมวดยุทธศาสตร์เพื่อการเข้าถึง อีกทั้งต้องตรวจสอบ คุณภาพและพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อมัลติมีเดีย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อส่งเสริมการศึกษาค้นคว้า การ อ่าน และเสริมสร้างความรู้ด้วยทรัพยากรสารสนเทศที่หลากหลาย

บทบาทของห้องสมุดในการช่วยให้นักเรียนได้ใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุข คือความสามารถ ที่จะพยายามให้นักเรียนได้เติบโตและสามารถปรับตัวได้เสมอไม่ว่าหนทางชีวิตจะนำไปอยู่เส้นทาง ไດ ครูบรรณารักษ์ จะมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนในลักษณะการทำงานกับนักเรียนแบบ

ตัวต่อตัว ในขณะที่ช่วยค้นหาหาข้อมูลที่นักเรียนต้องการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเรียน เรื่องส่วนตัว การกระทำเช่นนี้ทำให้เกิดผลโดยตรง แก่ปัญหา และการเรียนรู้สารสนเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนรู้จักการค้นคว้าและการใช้สารสนเทศ ในการแก้ปัญหาทั้งเรื่องเรียน เรื่องส่วนตัว นอกจากนี้ ห้องสมุดควรจัดหาเครื่องที่ช่วยสร้างทักษะทางสังคมและที่เกี่ยวกับงานอดิเรกหลายๆ อย่างมาให้เลือกอ่าน เพื่อเป็นการพิสูจน์ได้ว่า ครูบรรณารักษ์ ได้ช่วยส่งเสริมการปรับตัวเข้ากับสังคม ตลอดจนความรู้ความสามารถของเยาวชน โดยใช้การอ่านหนังสือ เป็นการเรียนรู้ให้เกิดแนวทางการแก้ปัญหา อารมณ์ สังคม ในทางที่ถูกที่ควรและเหมาะสม

คติที่ 2 บรรณารักษ์และสถานที่ดี

ครูบรรณารักษ์ มีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะต้องสร้างสภาพบรรยากาศสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศที่น่าเข้าใช้บริการ

บริการที่ห้องสมุดต้องให้เป็นสำคัญคือบริการให้อ่านอย่างเสรี ห้องสมุดควรเปิดตลอดเวลาทำการของโรงเรียน จัดให้มีการเรียนการสอนเพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนสามารถเข้าใช้เมื่อมีเวลาว่างได้ตลอด งานบริการถือเป็นงานหลักและงานสำคัญ ที่ต้องสัมพันธ์โดยตรงกับผู้ใช้ทุกระดับในโรงเรียน และอาจขยายบริการสู่ชุมชนในละแวกที่โรงเรียนตั้งอยู่

ห้องสมุดโรงเรียนต่างจากห้องเรียน ที่ต้องตอบสนองความต้องการทั้งโรงเรียน ดังนั้นจึงต้องยืดหยุ่นได้ในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างระหว่างกิจกรรมและที่นั่งอ่าน เพื่อให้นักเรียนเรียนมาปลดปล่อยความจำจากห้องเรียน ห้องสมุดโรงเรียนจึงเป็นพื้นที่สาธารณะสามารถใช้ได้อย่างอิสระ ห้องสมุดไม่จำเป็นต้องเงียบเชียบเพราะบางครั้งนักเรียนจะปรึกษาหรือทำกิจกรรมกลุ่ม และกิจกรรมในห้องสมุดมากขึ้นเพื่อให้ นักเรียนมีส่วนร่วมสูง พื้นที่ห้องสมุดควรแบ่งพื้นที่ให้สอดคล้องกับกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะสามารถรองรับความต้องการของนักเรียนได้ทุกแบบ การพักผ่อนพูดคุย เล่นเกม หรืออ่านหนังสือเงียบๆ ทำการบ้าน ห้องสมุดย่อมเป็นสถานที่ที่นักเรียนจะได้สัมผัสบรรยากาศที่ดี ในการเป็นสถานที่แห่งความสงบ สันติ และเป็นมิตร

คติที่ 3 บรรณารักษ์และกิจกรรมดี

ห้องสมุดโรงเรียนเป็นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สำคัญนอกห้องเรียน เป็นส่วนขยายของห้องเรียน เงียบแต่มีชีวิตชีวาและปลอดภัย ให้บริการและมีกฎระเบียบ มีบรรยากาศเชิญชวนเข้าใช้ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศ ที่ครูกำหนดหรือความสนใจส่วนตัว และเป็นที่พักผ่อนพักพิง ห้องสมุดโรงเรียนเป็นสถานที่ค้นหาของนักเรียน รวมไปถึงจนถึงการแก้ปัญหา ครูบรรณารักษ์จะมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะแบบตัวต่อตัวในการช่วยค้นหาหาข้อมูลที่นักเรียนต้องการ จึงควรเป็นที่เลื่อมหรือผู้ให้ความรัก ความช่วยเหลือ ให้นักเรียนสามารถค้นหาหาข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาหรือหาทาง

ออก หรือการยอมรับสภาพของชีวิต ด้วยการใช้นั่งสือหรือสื่อการศึกษาที่มีในห้องสมุด ชี้นำไปสู่แนวทางในการแก้ปัญหาหรือส่งเสริมเส้นทางการศึกษาที่ดี ให้กำลังใจเพื่ออนาคตข้างหน้า

ชุดิมา ตัจจันันท์ (2550, หน้า 8) การรู้สารสนเทศมีความสำคัญและถือเป็นสมรรถนะหลักของบุคคลในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีข้อมูล ข่าวสาร หรือสารสนเทศ เทคโนโลยี สารสนเทศเป็นพลังขับเคลื่อน หรือปัจจัยหลักที่ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนในสังคมโลก และสังคมไทย ดังนั้นบทบาทของบรรณารักษ์ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่มความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ใหม่ๆ รู้จักแหล่งสารสนเทศให้กว้างขวางมากขึ้น สามารถค้นหาสารสนเทศได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงไปยังเว็บไซต์ทั่วโลกเพื่อการเข้าถึงและสืบค้นสารสนเทศที่ครูบรรณารักษ์ต้องช่วยแบ่งเบาปัญหาสารสนเทศท่วมทับ โดยการคัดกรองประเมินให้เหมาะสมตรงความต้องการผู้ใช้

ห้องสมุดโรงเรียน จึงเป็นสถานที่สำหรับค้นคว้าวิจัยและข้อมูลทางวิชาการ นักเรียนสามารถใช้ห้องสมุดสำหรับค้นคว้าสารสนเทศส่วนตัวได้ ครูบรรณารักษ์ควรจัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่หลากหลายนอกเหนือจากข้อมูลวิชาการ ครูบรรณารักษ์สามารถใช้ทักษะ การค้นคว้า บทความ รายงาน หนังสือ เว็บไซต์อื่นๆ ที่นักเรียนต้องการ นอกจากนี้ยังมีคำถามที่นักเรียนค้นคว้าหาคำตอบไม่ได้ เช่นการไม่เชื่อมั่นตนเอง การถูกโดดเดี่ยวทางสังคม การติดยาเสพติด ผลการเรียนต่ำ ปัญหาทางบ้านซึ่งครูบรรณารักษ์สามารถช่วยได้โดยจัดหาข้อมูลเพื่อช่วยในการจัดการปัญหาเหล่านี้ได้ จนทำให้นักเรียนเอาชนะปัญหา จากตัวอย่างการสู้ชีวิตต่างๆ หรือยอมรับสภาพได้ ครูบรรณารักษ์จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการนำทางนักเรียน สู่อารมณ์ที่ดีและให้กำลังใจตลอดจนความช่วยเหลือเพื่ออนาคตข้างหน้าที่ดีกว่า

สถานภาพครูบรรณารักษ์

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาที่หลากหลาย ห้องสมุดโรงเรียนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วยเช่นกันห้องสมุดโรงเรียนจะไม่ใช้สถานที่เก็บหนังสืออย่างเดียว หากแต่จะต้องจัดการให้เป็นศูนย์การเรียนรู้หรือศูนย์วิทยบริการที่รวบรวมทรัพยากรที่หลากหลายประเภทและยังต้องมีการบริการเป็นเครือข่ายที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงสารสนเทศในห้องสมุดได้ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็ตาม ตัวอย่างโครงการ School Net เป็นการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างโรงเรียนต่างๆ ซึ่งบรรณารักษ์ยุคใหม่จะต้องมีวิสัยทัศน์ ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้ ติดตามข่าวสาร รู้รอบเทคโนโลยีสารสนเทศ วิธีการใช้อินเทอร์เน็ต ไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และสามารถใช้อังกฤษได้อย่างพอสมควร

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 11) บรรณารักษ์ จัดได้ว่าเป็นอาชีพชั้นสูงมีสถาบัน การศึกษาวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ มีสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยฯ มีจรรยาบรรณบรรณารักษ์และนักสารสนเทศ มีวารสารวิจัยของสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยฯ ซึ่งจัดทำตามเกณฑ์มาตรฐานสากลและได้รับรองในระดับชาติ แสดงถึงสถานภาพของวิชาชีพที่ชัดเจน เป็นวิชาชีพที่ต้องอาศัยความรู้เชิงทฤษฎีและความรู้เชิงปฏิบัติ

บุคลากรห้องสมุด

พิมพ์ร่ำไพ เปรมสมิทธิ์ และคณะ (2553, หน้า 47) การบริหารจัดการห้องสมุดโรงเรียน จำเป็นต้องมีบุคลากรหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อเชื่อมโยงความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในห้องสมุดไปสู่ผู้ใช้บริการ บุคลากรที่สำคัญได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน คณะกรรมการห้องสมุด ครูบรรณารักษ์ ครูทำหน้าที่บรรณารักษ์ นักเรียนช่วยงานห้องสมุด นักการภารโรง บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานห้องสมุดดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น บุคลากรต้องมียังพอมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่การงานเพื่อพัฒนางานห้องสมุดได้อย่างเต็มความสามารถ ตั้งแต่ผู้บริหาร โรงเรียน ที่ต้องให้การสนับสนุนและผลักดันให้ห้องสมุดเหมาะสมที่จะเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน

คณะกรรมการห้องสมุดโรงเรียนแต่งตั้ง วางนโยบายการพัฒนาห้องสมุดโดยคำนึงถึงภารกิจของห้องสมุดและความเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานของโรงเรียน

ครูบรรณารักษ์ ควรมีความรู้ทางบรรณารักษศาสตร์สามารถปฏิบัติงานห้องสมุดได้เต็มเวลาทำหน้าที่ควบคุมดูแลและปฏิบัติงานในห้องสมุด อีกทั้งต้องรับผิดชอบงานด้านการสอนการใช้ห้องสมุด (งานด้านเทคนิค งานบริการ งานกิจกรรมและงานสอน)

ครูทำหน้าที่บรรณารักษ์ หรือครูช่วยงานบรรณารักษ์ เพื่อช่วยงานห้องสมุดให้ดำเนินไปอย่างรวดเร็วและกว้างขวางยิ่งขึ้น

นักเรียนช่วยงานห้องสมุด จะช่วยแบ่งเบางานของครูบรรณารักษ์ อีกทั้งช่วยให้นักเรียนมีประสบการณ์ในการทำงานห้องสมุดและเสริมสร้างจิตอาสา

นักการภารโรง ทำหน้าที่ปิด เปิดห้องสมุด ทำความสะอาดและความเรียบร้อยของห้องสมุด

จากเอกสารวิชาการ และความคิดเห็นของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ห้องสมุดโรงเรียน ในช่วงเปลี่ยนผ่าน จะต้องเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญของโรงเรียนในทุกๆ วิชาที่มีการจัดการเรียนการสอน ห้องสมุดโรงเรียนต้องเป็นคลังความรู้ที่ครูและนักเรียนได้ดึงดวงความรู้ ต่อยอดความรู้ ในขณะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ระบบการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนให้ทันความก้าวหน้า

ของวิทยาการ การพัฒนาระบบความรู้ต่างๆ ล้วนแต่ครูบรรณารักษ์ ต้องปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ให้ได้มีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดโรงเรียน

ห้องสมุดโรงเรียนนั้น ถือเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งของโรงเรียนก่อให้เกิดการรู้จักค้นคว้า ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และยังส่งเสริมด้านการเรียนการสอน โดยต้องมีการนำระบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในการพัฒนา ซึ่งในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ห้องสมุดโรงเรียน มีผู้ศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

เคนท์ (Kent, 1997, p.30) กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดว่าเป็นการจัดการงานห้องสมุดอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การฝึกปฏิบัติหรือการจัดการเอกสารเพียงครั้งเดียว แต่เป็นการทำซ้ำ และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

เสนห์ จุ้ยโต (2551, หน้า 65) กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์สถาบันบริการสารสนเทศ ไว้ดังนี้ ลักษณะที่แท้จริงของกลยุทธ์ก็คือ การบอกถึงวิธีการที่จะให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขบวนการหรือขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ สามารถจำแนก ได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัด ขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาและวิเคราะห์หน่วยงานของตนเองถึงจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อเลือกทางเลือกภายในกรอบงานทางด้านกายภาพและงบประมาณที่มีอยู่ในขั้นตอนนี้ต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และประเมินผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ควบคุมเชื่อมโยงไปถึงเรื่องทั้งหมดทุกอย่าง

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินทรัพยากร ว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ในที่นี้รวมถึงบุคลากร สื่อประเภทต่างๆ เทคโนโลยี ทั้งนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์จากจุดแข็งของทรัพยากร ในขณะที่เดียวกันจะลดปัญหาจากจุดอ่อน

3. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการประมวลสภาพแวดล้อม และสภาพทรัพยากรของสถาบันเพื่อนำมาพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ด้วยความคิดสร้างสรรค์ อาศัยวิสัยทัศน์ที่กว้างและมองการณ์ไกล สามารถมองเห็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลง การดำเนินงานของสถาบันจะทำมาเหมือนเคยทำมาตลอดคงเป็นไปไม่ได้ แต่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นการตัดสินใจวางกลยุทธ์ที่จะใช้ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดแผนจากการประสาน โอกาสต่างๆ และความสามารถที่มีอยู่

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้ว มาดำเนินการ โดยการพัฒนาแผนงานต่างๆ ขึ้นมา เพื่อจะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

6. การประเมินกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่เกิดการล้มสลาย สามารถเห็นจุดอ่อนที่พึงแก้ไขได้ตลอดเวลา

การวางแผนกลยุทธ์ต้องเริ่มจากคำถามที่ว่า “What do you need?” และสิ่งที่ระบุในแผนกลยุทธ์ต้องเปิดโอกาสให้องค์การพัฒนาได้ในอนาคตและความต้องการต้องไม่เกินความจำเป็นกับสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน

นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการห้องสมุดยังได้ถูกกล่าวถึงในหนังสือชุดฝึกอบรมบรรณารักษ์โครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ ไว้อีกว่า

พิมพ์ராஶ் பெருமஸித் และคณะ (2553, หน้า 14) การวางแผนกลยุทธ์ในห้องสมุดมีวัตถุประสงค์เพื่อ กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ ลำดับสำคัญของการปฏิบัติงาน ทั้งยังเพื่อระบุข้อจำกัดในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินสนับสนุน หรือบุคลากร อีกทั้งยังเป็นฐานในการจัดทำงบประมาณของห้องสมุดอีกด้วย ที่สำคัญคือ มีจุดเน้นอยู่ที่การพัฒนาและประเมินบริการ

ในการวางแผนกลยุทธ์ ห้องสมุดจำเป็นต้องทราบถึงสถานะขององค์การ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ได้ถูกต้องเหมาะสม กระบวนการหนึ่งที่ใช้กันอย่างแพร่หลายคือการวิเคราะห์ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจาก Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats

Strength คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถหรือสถานะขององค์การในเชิงบวกที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการดำเนินงานภายในที่องค์การสามารถทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน เป็นสถานการณ์ที่เป็นเชิงลบภายในขององค์การ หรือเป็นข้อด้อยที่ทำให้ห้องสมุดไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินงานที่องค์การทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส เป็นปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับการปฏิบัติงานขององค์การ

Threats คือ ภาวะคุกคาม เป็นปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการดำเนินงานไม่ให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์การ

จากการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในงานห้องสมุด ที่นักวิชาการกล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ห้องสมุดคือกระบวนการกำหนดวิธีการที่จะให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องมีความความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของห้องสมุด สามารถสรุปเป็นขั้นตอนได้ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ 4) การประเมินผลกลยุทธ์

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดโรงเรียนสู่มาตรฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 สามารถรวบรวมได้ดังนี้

นันทา วิฑูตศัคดี (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์สำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏ ในทศวรรษหน้า (2544-2553) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา เพื่อศึกษาเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและภาพที่พึงประสงค์ ของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2545-2553) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบแผนกลยุทธ์ ของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2545-2553) ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการ ของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา มีวิสัยทัศน์ร่วมในการให้บริการที่เป็นสากล มีมาตรฐาน ทันสมัย สามารถส่งเสริมการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย และการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยนำเสนอในแต่ละด้านคือ

1. ด้านทฤษฎีและบริบทการบริการสารสนเทศ และระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษา
2. องค์ประกอบต่างๆ ตามมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
3. เป้าหมายและการวางแผนกลยุทธ์

ในภาพรวมทุกด้านมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านด้านทฤษฎีและบริบทการบริการสารสนเทศ และระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษาอยู่ในระดับมาก ส่วนผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและภาพที่พึงประสงค์ ของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2544-2553) แล้วกำหนดเป็นช่องว่างอันเป็นความจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ ผลการเปรียบเทียบพบว่า มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 มีค่าความแตกต่างสูงสุด รองลงมาเป็นเอกลักษณ์ของสำนักวิทยบริการ ห้องสมุดสมัยใหม่ ส่วนด้านทฤษฎีและบริบทการบริการสารสนเทศ และระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษา เป็นภาพที่ควรสร้างให้เกิดและรักษาไว้เป็นอย่างยิ่ง ส่วนความจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างให้เกิดและรักษาไว้ต่ำที่สุด

กานดา ลือกาญจนวนิช (2546, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา ปีพุทธศักราช 2550 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบันของห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา ศึกษาภาพที่พึงประสงค์ของห้องสมุด

โรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา และกำหนดเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา มีการบริการที่ทันสมัยด้วยระบบห้องสมุดอัตโนมัติ มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน นโยบายของห้องสมุดมีความสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม และทรัพยากรสารสนเทศมีความหลากหลาย จุดอ่อนคือ อาคารสถานที่ตั้งอยู่ในบริเวณที่ไม่เหมาะสม ครุภัณฑ์ไม่เหมาะสม การใช้ทรัพยากรสารสนเทศไม่คุ้มค่า เพราะมีผู้ใช้น้อย ความต้องการการใช้งานห้องสมุดมีการเปลี่ยนแปลง และห้องสมุดมีแสงสว่างไม่เพียงพอ ผลการศึกษาภาพที่พึงประสงค์ห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา ใน 3 มาตรฐานตามเกณฑ์ห้องสมุดเฉลิมพระเกียรติกาญจนาภิเษก คือมาตรฐานด้านปัจจัยนำเข้า มาตรฐานด้านกระบวนการ และมาตรฐานด้านผลผลิต ในภาพรวมและรายชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการในระดับมากทุกมาตรฐาน แผนกลยุทธ์ห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา สำหรับปีพุทธศักราช 2550 คือ 1) จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านให้หลากหลายทั้งภายในและภายนอกห้องสมุด 2) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้บริการให้ทันสมัย 3) การจัดห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 4) การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี

ชนิษฐา คุณมาศ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการบริหารงานห้องสมุดในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 การศึกษารายนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการบริหารงานห้องสมุดในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการบริหารงานห้องสมุดในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าวิชาการ และครูบรรณารักษ์ โดยรวมอยู่ระดับปฏิบัติการปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า อยู่ในระดับปฏิบัติมาก จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผน ($\bar{x} = 3.62$) ด้านการประสานงาน ($\bar{x} = 3.52$) และอยู่ในระดับปฏิบัติปานกลางจำนวน 5 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการสนับสนุนและส่งเสริม ($\bar{x} = 3.47$) ด้านการอำนวยความสะดวก ($\bar{x} = 3.46$) ด้านการนิเทศกำกับติดตามและประเมินผล ($\bar{x} = 3.42$) ด้านการประชาสัมพันธ์ ($\bar{x} = 3.23$) และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ ($\bar{x} = 3.21$) ผลการเปรียบเทียบ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการบริหารงานห้องสมุดในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าวิชาการ และครูบรรณารักษ์ ทั้งรายด้านและโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

สมนึก ก้อนกลีบ (2550, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานห้องสมุดในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย เขต 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงาน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานห้องสมุดของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย เขต 4 โดยการศึกษา 4 ด้านคือ ด้านบุคลากร ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่วัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ การให้บริการและกิจกรรม ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานห้องสมุดในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย เขต 4 ด้านบุคลากร ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่วัสดุอุปกรณ์มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการจัดการ การให้บริการและกิจกรรม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของแต่ละด้านพบว่า ด้านบุคลากร สถานศึกษามีความต้องการบรรณารักษ์หรือเจ้าหน้าที่เฉพาะงานห้องสมุด ด้านการเงินและงบประมาณ ครูบรรณารักษ์หรือเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมีส่วนร่วมในการจัดสรร ส่วนปัญหาของการบริหารงานห้องสมุดแต่ละด้านที่มากที่สุด ด้านบุคลากร พบว่า ขาดบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาด้านบรรณารักษ์ ด้านการเงินและงบประมาณพบว่าไม่เพียงพอ ด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ พบว่าขาดแคลนคอมพิวเตอร์/การค้นคว้าอินเทอร์เน็ต/โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และด้านการจัดการ การให้บริการและกิจกรรมพบว่าครูบรรณารักษ์/เจ้าหน้าที่มีภาระงานมาก การบริการไม่เต็มที่

สำหรับข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านบุคลากรคือพัฒนาผู้บริหาร ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้เกี่ยวกับงานห้องสมุด ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ คือ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องควรร่วมกันวางแผนระดมทุนเพื่อพัฒนาห้องสมุดด้านต่างๆ ด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ คือระดมทุนเพื่อจัดซื้อ คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่างๆ ควรจัดสถานที่ทุกจุดหรือทุกบริเวณในโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และด้านการจัดการ การให้บริการและกิจกรรมคือ ผู้บริหารควรจัดครูหรือนักเรียนช่วยเหลืองานห้องสมุดเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงานของบรรณารักษ์ ควรส่งครูเข้ารับการอบรมงานห้องสมุดเพื่อนำมาพัฒนางานบริการและงานอื่นๆ

สุพล คำแหงพล (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพของห้องสมุดโรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า การพัฒนาคุณภาพห้องสมุดโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 อันดับดังนี้ ด้านบุคลากร ด้านสถานที่และครุภัณฑ์ และด้านการเงิน งบประมาณ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของห้องสมุดโรงเรียน ด้านบุคลากรควรมีบรรณารักษ์ที่มีวุฒิการศึกษาด้านบรรณารักษศาสตร์โดยตรง เพื่อการจัดการห้องสมุดอย่างเป็นระบบ ด้านการเงินและงบประมาณ ควรมีการร่วมมือกันระหว่าง

โรงเรียนกับชุมชนในการหาแหล่งทุนการสนับสนุนการดำเนินงานห้องสมุด ด้านอาคารสถานที่ และครุภัณฑ์ ควรมีการจัดห้องสมุดให้เป็นเอกเทศ หรือส่วนที่เหมาะสม เช่น มีความร่มรื่น ขนาดห้องกว้างไม่แออัด มีแสงสว่างเพียงพอ เป็นต้น ด้านการให้บริการและกิจกรรม มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน การประเมินผลการให้บริการ และการสร้างความร่วมมือระหว่างห้องสมุดโรงเรียน ด้านทรัพยากรสารสนเทศ ควรจัดให้มีอย่างเพียงพอต่อการให้บริการ และมีการประเมินผลการใช้ทรัพยากรอย่างสม่ำเสมอ

พิสุจน์ ภูมิพงษ์ (2551, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อการได้รับการยกย่องเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัย พบว่า เงื่อนไขที่ส่งผลต่อการได้รับการยกย่องเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” มี 4 เงื่อนไข คือ 1) มาตรฐานของห้องสมุดประชาชน ซึ่งผู้บริหารห้องสมุดเห็นว่ามาตรฐานห้องสมุดมีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาห้องสมุดให้ได้มาตรฐาน ด้วยวิธีการประเมินคุณภาพของห้องสมุดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 2) คน คือ ผู้บริหารที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเป็นกันเอง ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน เป็นคนเอาการเอางาน ทำงานดี ทำงานจริงมีจิตวิทยา และทุ่มเทอุทิศเวลาให้กับงานอย่างเต็มที่เต็มกำลังความสามารถ และผู้ร่วมงานมีความพร้อมและเต็มใจในการให้บริการ 3) สภาพแวดล้อม ด้านนามธรรม คือ ความมีชื่อเสียงความพร้อมและทันสมัย ด้านรูปธรรม คือ ห้องสมุดอยู่ใน สิ่งแวดล้อมที่ดี ไปมาสะดวก บรรยากาศ ร่มรื่น สะอาด น่าอยู่ คนในชุมชนมีความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจ เพราะประชาชนในชุมชนใกล้เคียงส่วนใหญ่มีธุรกิจเป็นของตนเอง มีความพร้อม มีศักยภาพและมีส่วนร่วมทำประโยชน์ให้กับทางห้องสมุดได้ ด้วยความเสียสละ การสื่อสารหลายทาง ห้องสมุดแห่งนี้มีการสื่อสารหลายทางกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในการจัดกิจกรรมหรือมีงานในแต่ละครั้งจะมีการประชาสัมพันธ์ให้ชาวบ้านทราบอยู่เสมอ จึงส่งผลให้ชุมชนเต็มใจที่จะร่วมกันพัฒนาห้องสมุด เพราะพวกเขาเห็นแล้วว่าห้องสมุดประชาชนแห่งนี้ทำเพื่อชุมชนของเขาจริง 4) การสนับสนุนจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเทศบาลตำบลป่าตอง ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และด้านสาธารณูปโภคต่าง ๆ เครือข่ายในชุมชนก็ให้การสนับสนุนด้านเอกสาร วารสาร ความร่วมมือของทุกฝ่ายส่งผลให้ห้องสมุดประชาชนแห่งนี้

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

นิวตัน (Newton, 1997, Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการปัญหาที่ค้างค้ำของการบริหารห้องสมุดเทคนิคสาธารณะในแคลิฟอร์เนีย เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไข ปัญหาของการบริหารจัดการห้องสมุด พบว่า การบริหารจัดการที่ค้างค้ำภายหลังการบริการ ต้องให้มีความสมดุลกันระหว่าง คน องค์กร เทคโนโลยี และการเชื่อมโยงกันหลายๆด้าน เช่นการวางแผน

การฝึกอบรม ทีมงาน การใช้เครื่องมือ การขจัดปัญหาเชิงลบออก เช่น ระดับความสามารถของ ทีมงาน การสนับสนุนด้านต่างๆ ในปริมาณที่น้อยของผู้บริหารทำให้ไม่เพียงพอต่อการเชื่อมโยง ระหว่างการบริการด้านเทคนิค และการพัฒนาทีมงาน

บันดี้ (Bundy, 2000, Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคาดหวังของผู้ใช้บริการในการ ให้บริการแบบใหม่ของห้องสมุดในศตวรรษ 21 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการให้บริการรูปแบบ ใหม่ของมหาวิทยาลัยโดยวิธีประเมินทางเว็บไซต์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยสมาชิก ผลการวิจัย พบว่า การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารภายในห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ทั้งภายในและต่างประเทศนั้นผู้มีการ ศึกษาสูงสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ดี ความร่วมมือระหว่างห้องสมุด ความสะดวกสบายในการใช้ การค้นหาข้อมูล ในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์มีบริการแบบใหม่ใส่ไว้ในกลยุทธ์ มีโปรแกรม พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่

อากัส (Augus, 2001, Abstract) ได้ศึกษาการบริหารงานห้องสมุดโรงเรียนในแคนาดา โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพการบริหารงานห้องสมุดโรงเรียนในแคนาดา จากการศึกษาพบว่า แนวทางในปัจจุบันผู้บริหาร โรงเรียนมีความสามารถในการสนับสนุนส่งเสริมบูรณาการและ โปรแกรมห้องสมุดโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฝึกให้นักเรียนยืมสื่อ แหล่งข้อมูลพื้นฐานในการ แสวงหาความรู้คือห้องสมุด

วีแลน (Velan, 2003, Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานห้องสมุดโรงเรียนใน รัฐฟิลาเดเฟีย มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานห้องสมุดโรงเรียนในรัฐ ฟิลาเดเฟีย จำนวน 5 แห่ง เป็นโรงเรียนประถมศึกษา 3 แห่ง และ โรงเรียนมัธยมศึกษา 2 แห่ง จาก การศึกษาพบว่า มีการสนับสนุนการสร้างศูนย์สื่อการเรียนรู้พร้อมทั้งจัดหาเครื่องมือคอมพิวเตอร์ใน ระบบออนไลน์ ตลอดจนจัดหาบรรณารักษ์ประจำเพื่อให้บริการทั้งห้องสมุดและสื่อการเรียนรู้ ห้องสมุดโรงเรียน แต่ปัญหาที่พบคือ ยังไม่มีบรรณารักษ์เพียงพอที่จะทำหน้าที่สอนนักเรียน เกี่ยวกับการค้นหาข้อมูล และพบว่า ค่าจ้างบรรณารักษ์มีค่าใช้จ่ายสูง ส่วนปัญหาด้านบริการคือ นักเรียนทำหนังสือหายเป็นจำนวนมาก และไม่มีประสิทธิภาพในการใช้ห้องสมุด

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกประเทศในการบริหารงานห้องสมุดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนจะดำเนินการบริหารห้องสมุดโรงเรียนให้ได้มาตรฐานจำเป็นต้องได้รับการ สนับสนุนในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอ มีการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงาน เพื่อหา แนวทางหรือวิธีการ ที่จะนำไปพัฒนาการบริหารงานห้องสมุดโรงเรียนไปสู่มาตรฐานห้องสมุด โรงเรียนต่อไป