การอภิปรายเรื่อง
การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาห้องสมุด : การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ :
ผศ. ดร. พิมพ์รำไพ เปรมสมิทธ์
รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดำเนินการอภิปราย :
นางนฤมล พฤกษศิลป์
บรรณารักษ์หัวหน้าแผนกบริการ
สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยรังสิต

สืบเนื่องจากเมื่อวันที่ 22 -23 พฤษภาคม 2547 สำนักหอสมุดได้จัดการสัมมนาบุคลากร ประจำปีการศึกษา 2546 ขึ้น และได้เรียนเชิญ ผศ.ดร.พิมพ์รำไพ เปรมสมิทธ์ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาเป็นวิทยากรให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาห้องสมุด : การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งคณะผู้จัดทำวารสารรังสิตสารสนเทศเห็นว่าเป็นประโยชน์ จึงได้ขออนุญาตวิทยากรนำมาเสนอไว้ในวารสารฉบับนี้

การวางแผน

การพิจารณากำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ :-

ในปัจจุบันห้องสมุดยุคใหม่มีความจำเป็นจะต้องทำในเรื่องการวางแผน ซึ่งการวางแผนนั้นเป็นการที่เราพยายามมองไปในอนาคต มีการตั้งเป้าหมายมองไปว่าจะทำอะไร มีกิจกรรมอะไรบ้าง โดยเฉพาะนักวิชาการทางด้านบรรณารักษ์และสารนิเทศศาสตร์บอกว่า เป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงปัจจุบันไปกับอนาคต การวางแผนเป็นสิ่งที่บอกเราว่า หน่วยงานหรือองค์การไม่สามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้ แม้ว่าเราอยากจะทำมากมาย และจะบอกเราว่า เรายังไม่สามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้ ผู้บริหารไม่ว่าระดับต้น ระดับกลาง หรือระดับสูง ควรจะต้องมองแล้วว่าเราอยากจะทำอะไร ตัดสินใจว่า อะไรที่จะต้องทำ ใครจะเป็นคนทำ แล้วจะทำอย่างไร และนี่เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า เราจะต้องทำการวางแผน

ประโยชน์ของการวางแผน

❖ ทำให้ห้องสมุดมีการสนองตอบที่มีเหตุผลต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนต่างๆ ซึ่งผู้อำนวยการสำนักหอสมุดได้พูดถึงสภาพแวดล้อมรอบข้างมีการเปลี่ยนแปลงเราจะทำอย่างไร การวางแผนจะช่วยเราได้

❖ ทำให้มุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตัวอย่างการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้มีการทำ workshop มีการศึกษาวิเคราะห์ต่างๆ เตรียมไว้ มีการสัมมนา อบรม เชิงปฏิบัติการ

พรศรี สุขการค้า เจ้าหน้าที่แผนกพัฒนา สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยรังสิต ถอดความ

❖ การวางแผนช่วยให้เราสามารถจัดสรรทรัพยากร คือคงต้องมองว่า ห้องสมุดทำทุกอย่างไม่ได้ ทรัพยากรอะไรที่น่าจะจัดสรรลงไปกับกิจกรรมใด แล้วทำกิจกรรมนั้นเพื่อที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของห้องสมุด

❖ ช่วยให้สามารถกำหนดโปรแกรมต่างๆ ของห้องสมุด ทั้งในระดับองค์การคือ ห้องสมุดลงไปที่ฝ่าย ลงไปที่งาน แม้กระทั่งบุคคล บทบาทและหน้าที่ของบรรณารักษ์หรือเจ้าหน้าที่เราจะทำอะไรกันบ้าง โปรแกรมต่างๆ สามารถจะถ่ายโอนลงไปถึงระดับบุคคลได้

❖ ช่วยในการควบคุมกิจกรรม โดยการที่รวบรวมข้อมูลต่างๆ มา เพราะว่าเวลาที่ต้องทำแผนจะต้องมีข้อมูล คิดเองคงไม่ได้ข้อมูลต่างๆ ต้องมีการรวบรวม ห้องสมุดจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็งจุดอ่อน และภาวะคุกคาม มีตัวที่จะเป็นพื้นอยู่แล้ว ซึ่งจะเป็นตัวสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับจุดอ่อนจุดแข็งนั้นจุดเน้นของมันคือภายในองค์กรของเรา แต่ว่าภาวะคุกคามและโอกาสนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ผลกระทบจากข้างนอกเข้ามาอย่างเช่นที่ท่านรองอธิการฝ่ายวิชาการได้ พูดถึงภาวะคุกคามของมหาวิทยาลัยรังสิตในเรื่องอัตราคงอยู่ของนักศึกษา ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบภายนอกด้วยไม่ใช่เกิดจากภายใน

❖ ช่วยให้มุ่งไปในการค้นหาโอกาสใหม่ๆ อาจจะอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามาช่วยปรับในการดำเนินงาน และปรับวิธีการให้บริการห้องสมุด อย่างนี้เป็นวิธีการค้นหาโอกาสใหม่ๆ จึงอยากจะให้มองไปข้างหน้าเยอะๆ เพราะว่าการวางแผนเป็นการมองภาพของเราในอนาคต การแสวงหาโอกาสใหม่ๆ นั้นดีกว่าที่เราจะตั้งรับไปวันๆ หนึ่ง ทำงานที่เป็นกิจวัตร หลายท่านอาจจะคิดว่า การทำงานที่ได้รับมอบหมายประจำวันก็แย่อยู่แล้ว แต่ถ้าวางแผนแล้วท่านจะมองไปข้างหน้าและหาโอกาสใหม่ๆ ในการทำงานของท่าน แทนที่จะต้องมานั่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เช่น งานเทคนิคไม่บรรลุเป้าเลยต้อง Process เอกสารหรือหนังสือต่างๆ อันนั้นคือ งานกิจวัตรของท่าน แต่ถ้าท่านมีการวางแผน ท่านอาจจะมองออกไปว่าท่านจะทำอย่างไรที่จะให้กระบวนการทำงานของท่านตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้มากที่สุด

ประเภทของแผน แบ่งตามระยะเวลา

แผนระยะยาว (long range plan) เป็นแผนที่ใช้กับกิจกรรมขนาดใหญ่ ใช้กระบวนการวางแผนที่ค่อนข้างซับซ้อน อาจจะต้องมีความชำนาญพิเศษ มีความรู้ในเรื่องการทำแผนระยะเวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป นักวิชาการมองว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้นสังกัดแผนระยะยาว เพราะว่าการทำแผนกลยุทธ์ใช้ระยะเวลา 5-10 ปี

แผนระยะสั้น (short term plan) หรือแผนปฏิบัติการ เป็นการนำแผนหรือสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนระยะยาวลงมาสู่การปฏิบัติในหน่วยงานและองค์การ เพราะฉะนั้นแผนระยะสั้นจะต้องสอดคล้องกับแผนระยะยาวหรือแผนแม่บท หรือแผนกลยุทธ์ ท่านต้องถ่ายโอนลงมาเป็นกิจกรรมเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน แผนระยะสั้นมีระยะเวลา 1-3 ปี ส่วนระยะเวลา 3-5 ปีนั้น โดยหลักแล้วเป็นแผนระยะกลางที่ดึงมาจากแผนระยะยาวให้เป็นช่วง การปฏิบัติงานซึ่งอาจจะไม่เป็นลักษณะที่เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีเหมือนแผนระยะสั้น

ประเภทของแผนตามระดับการบริหาร

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ความรับผิดชอบหลักเป็นของผู้บริหารระดับสูง รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายจะต้องลงมาช่วยกัน ลักษณะสำคัญคือ มองภาพรวมของทั้งองค์กร กำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆอยากให้ห้องสมุดหน้าตาเป็นอย่างไร จะเดินไปทางไหน มองอย่างกว้าง และมองขั้นตอนที่จะทำให้การดำเนิน

งานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ให้ได้ที่สำคัญการวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่ทำอะไรกว้างๆ เพียงอย่างเดียวแต่ต้องดูเรื่องการจัดสรรทรัพยากร ด้วยว่า เราจะลงทรัพยากรในที่นี้คือ เงิน คน อันนี้เป็นหลักที่จะต้องมองว่าจะไปลงที่ไหนอย่างไร

การวางแผนการจัดการ (management planning) เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับกลางที่กำหนดกรอบการดำเนินงาน และทิศทางซึ่งมาจากแผนกลยุทธ์

การวางแผนปฏิบัติการ (operational planning) เป็นของผู้บริหารระดับต้นที่จะมองว่า นำแผนการจัดการลงสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานที่เป็นกิจวัตรทั้งหลาย

การวางแผนในห้องสมุด

การวางแผนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของห้องสมุด เพราะว่าการวางแผนสามารถก่อให้เกิดความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินงานได้ จะต้องไปมองว่าเราจะดำเนินงานอย่างไร มันเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของห้องสมุดได้ การวางแผนที่ประสบความสำเร็จนั้น คือการที่สามารถให้แนวทางที่เหมาะสมสำหรับทุกกิจกรรม เพราะว่าจะทำให้ฝ่ายต่างๆในห้องสมุดทำงานไปในทิศทางเดียวกัน แทนที่ต่างคนต่างทำ หรือต่างคนต่างรับปัญหา หรือมองวิธีการแก้ไขปัญหาที่มันเกิดขึ้นทุกวัน

ปัญหาในการวางแผนของห้องสมุด

ความเข้าใจว่า

- ❖ ถ้ามีการสนองงบประมาณที่เหมาะสมแล้วจะได้รับการสนับสนุน

เมื่อเราวางแผนการปฏิบัติงานประจำปีแน่นอนต้องใช้เงินและต้องงบประมาณเพื่อที่จะให้ได้งบประมาณมา เวลาทำงบประมาณบางทีเราวางแผนเสนอ Project เสนออะไรต่างๆ มากมาย และคิดว่าได้ตั้งงบประมาณไว้เหมาะสมแล้วดูไม่มากเกินไป แต่ว่าอย่าแน่ใจว่าท่านได้เสนองบประมาณที่เหมาะสมแล้วจะได้รับการสนับสนุนทั้งหมด มันเป็นไปได้ว่า ลำดับความสำคัญของหน่วยเหนือหรือหน่วยงานต้นสังกัด อาจจะมองว่าเรื่องอื่นสำคัญกว่า เช่น การเลือกสรรคัดสรรนักศึกษาเข้ามา เป็น Priority ของมหาวิทยาลัย เพราะว่าเป็นแหล่งรายได้ งานและกิจกรรมในงบประมาณจะลงไปที่ตรงนั้นมากกว่า เพราะฉะนั้นเป็นไปได้ที่งบประมาณที่ท่านได้เสนอไปนั้น อาจจะถูกตัด หรือมีวิกฤตเกิดขึ้นฉะนั้นท่านจะต้องทำใจเผื่อไว้ว่าเราอาจจะไม่ได้ทั้งหมดในสิ่งที่เราคาดหวัง

- ❖ งบประมาณ/การสนับสนุนที่ให้แก่ห้องสมุดยังคงที่

เราจะทำอย่างไรให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของห้องสมุดอย่างชัดเจน ในบางครั้งมีปัญหาในการสื่อสารอยู่บ้าง มันเกิดขึ้นได้อยู่ที่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยว่ามุ่งตรงไปที่ไหน คือ อยู่ที่นโยบายของมหาวิทยาลัย ถ้าเราสามารถที่จะทำแผนของเราให้สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นต้นสังกัดของเรา คิดว่าแผนที่เราทำน่าจะได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี

- ❖ งบประมาณห้องสมุดมีความยืดหยุ่นพอที่จะสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว

อีกส่วนหนึ่งเรื่องงบประมาณห้องสมุด มีความยืดหยุ่นพอที่จะสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว จริงๆ แล้วถ้ามันปรับเปลี่ยนมากก็อันตรายในแง่งบประมาณถ้าถูกตัดได้ง่ายๆต่อไปจะขยายหรือจะทำอะไรก็ไม่ได้ หรือตัดไปแล้วปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วโครงการหายหมดกิจกรรมหายหมดแล้วจะทำอย่างไรการตั้งงบประมาณต้องมีความยืดหยุ่น แต่ก็ต้องอย่าปรับได้รวดเร็วมากไป

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยตั้งแต่ปี 2000

การคาดการณ์ (projection)ในสหรัฐอเมริกา

❖ ห้องสมุดจะมีบทบาทในการให้บริการทางคอมพิวเตอร์ต่างๆ ในมหาวิทยาลัย

ห้องสมุดทำหน้าที่หลักในการพัฒนาสภาพแวดล้อมสารนิเทศ (Information environment) ของทั้งมหาวิทยาลัย บรรณารักษ์จะเป็นคนที่ไปคุยและช่วยกำหนดว่า นวัตกรรมใหม่ๆ จะเป็นอย่างไร เช่น ช่วยผู้ใช้สืบค้นสารนิเทศได้รวดเร็ว เราอาจจะบอกว่า มหาวิทยาลัยน่าจะมี High speed access หรือว่าเราจะต้องเชื่อมโยง Network ทั่วโลก สายจะต้องกว้างตัวนี้ เราก็มองเห็นอยู่ว่า ตัวบรรณารักษ์ห้องสมุด หรือผู้บริหารห้องสมุดก็มีส่วนในการไปช่วยในด้าน Network และบริการต่างๆ แต่ว่าอาจจะไม่ได้ไปแทนที่เป็นศูนย์คอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย ห้องสมุดในหลายๆ ที่ก็เป็นศูนย์รวม IT พอสมควร เพราะเนื่องจากเราให้บริการมากมาย บริการสืบค้นได้ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ได้

❖ งบประมาณ/การสนับสนุนที่ให้แก่ห้องสมุดยังคงที่

งบประมาณการสนับสนุนยังคงที่ บางที่อาจจะลดลงอีก คงจะไม่มีเพิ่ม ซึ่งอาจจะไปเพิ่มในส่วนที่เป็นงบประมาณในการเข้าถึงคือ ทุ่มในเรื่องการเข้าถึง และทรัพยากร แต่ว่าเปอร์เซ็นทั้งหมดที่จะมาแบ่งให้กับห้องสมุดคงเท่าเดิมคงไม่มากไปกว่าเดิม

❖ งบประมาณในการจัดหาทรัพยากรดิจิทัลจะเพิ่มมากขึ้น

ห้องสมุดจะเป็นห้องสมุดดิจิทัลสมบูรณ์แบบนั้นเป็นอย่างไร เป็นการให้บริการทรัพยากรในรูปดิจิทัลเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์หรือไม่ หรือเป็นการให้บริการทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ แต่ยังมีบริการในรูปแบบเดิมคงอยู่ ห้องสมุดดิจิทัลยังคงมีความคลุมเครืออยู่ แม้แต่ห้องสมุดขนาดใหญ่อย่าง Library of Congress ของสหรัฐอเมริกาที่จัดทำ American Heritage ก็ทำได้ไม่กี่เปอร์เซ็นต์ของ Collection ในปีหนึ่งๆ ทำได้ไม่มาก การจะทำให้เป็น ห้องสมุดดิจิทัลจะให้แล้วเสร็จใน 1-2 ปี ทำได้ไม่ง่าย ซึ่งเป็นความเชื่อของผู้บริหารโดยทั่วไป ที่จะไม่ให้งบประมาณในการจัดหาทรัพยากร โดยคิดว่าทั่วโลกเป็นดิจิทัลจนสามารถค้นข้อมูลได้หมดซึ่งจริงๆแล้วการจัดหาทรัพยากรดิจิทัลยังคงกระทำได้

❖ บรรณารักษ์มีบทบาทในการสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

โดยเฉพาะในเรื่องการให้บริการ เราจะเป็นคนที่บอกว่าอยากได้อะไรและจะทำอะไร

❖ จำนวนบรรณารักษ์จะลดลง

มีการมองกันว่า บรรณารักษ์วิชาชีพจะลดลง บุคลากรสายเทคนิค มีเปอร์เซ็นต์ที่จะเพิ่มขึ้น หรือมีวิธีการจ้างในอีกลักษณะหนึ่ง

❖ การสร้างอาคารใหม่ลดลง

แน่นอนเพราะว่า ตอนนี้ไม่ดูแล้วว่า Library at a place ไม่ต้องมีตึกอลังการ ไม่ต้องมีตึก 5 ชั้น 6 ชั้น หรือ 10 ชั้น

❖ แรงกดดันเรื่องเข้าถึงสารนิเทศเพิ่มขึ้น

เน้นเรื่องการเข้าถึงทำยังไงจะไปหาข้อมูลมาให้ ทำยังไงจะไปหาสารนิเทศมาให้กับผู้ใช้ได้ ทำยังไงจะไปนำสารนิเทศที่อยู่คนละซีกโลกมาให้ผู้ใช้ได้มากกว่าจะสร้าง Collection ใหญ่ๆ หรือซื้อทุกสิ่งทุกอย่างที่มียิ่งตอนนี้เรื่องการเป็นเจ้าของจะน้อยลง เน้นเรื่องการแบ่งปันทรัพยากร ปัญหาก็เกิดเหมือนกัน ห้องสมุดของรัฐก็ไม่อยากมา share sources กับห้องสมุดของเอกชนซักเท่าไหร่ ห้องสมุดใหญ่ๆ ไม่เข้าภาคีกับใคร เพราะว่าเขามี collection ใหญ่มาก รู้สึกว่าเขาจะถูกเอาเปรียบจากห้องสมุดที่มี collection เล็ก

❖ การให้บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัยมีมากขึ้น

พันธกิจของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในอนาคต

บูรณาการการให้บริการสารนิเทศ ทรัพยากร และบริการของห้องสมุดกับการวิจัย การเรียน การสอน และการบริหารของมหาวิทยาลัย ห้องสมุดมหาวิทยาลัยรังสิตมีพันธกิจ 4 ประการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย พันธกิจของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันพันธกิจของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เน้นทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

ความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

❖ **คุณภาพ**

ตอนนี้เป็นประเด็นสำคัญ ห้องสมุดเป็น indicator ของคุณภาพมหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นจะไม่ให้ความสำคัญไม่ได้ ห้องสมุดมองคุณภาพในแง่มีภาพของปรัชญาการให้บริการ อาจจะมองเปลี่ยนไปจากเดิม เมื่อก่อนผู้ใช้เป็นผู้รับผลิตผลของระบบของเราคือ เราทำอะไรเขา ก็ต้องรับให้บริการอะไรก็ต้องรับเอาไปอย่างนั้น แต่ตอนนี้มันไม่ใช่แล้ว มันต้องมองภาพในลักษณะนักศึกษาและอาจารย์เป็นเหมือนลูกค้า เพราะว่าภาพของระบบคุณภาพแบบใหม่ เป็นทั้งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และมองเลยไปถึงพ่อแม่ หรือผู้ปกครองของนักศึกษาด้วย concept ของคุณภาพเปลี่ยนไป

❖ **การรื้อปรับระบบ**

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีอยู่ช่วงหนึ่งฮิตมากเรื่อง Re-engineering พูดกันเยอะเมื่อประมาณ 5 ปีที่แล้ว ตอนนี้พูดแต่เรื่องการประกันคุณภาพ การรื้อปรับระบบก็คงต้องมองว่า มีความคิดใหม่ มีอะไรเกิดขึ้นเกี่ยวกับกระบวนการโครงสร้างของมันมีอะไรบ้าง

❖ **ความหลากหลายของผู้ใช้**

ผู้ใช้ของเราเป็นใคร

❖ **เครือข่ายทรัพยากรสารนิเทศบนเครือข่าย**

มีผลต่อการสื่อสารทางวิชาการ การเรียนการสอน E-learning ห้องสมุดเรามีสภาพแวดล้อมเครือข่ายด้านนี้เยอะขึ้นaccessกันง่ายขึ้น

❖ **ค่านิยม**

ยังคงเน้นอยู่ให้ดูในเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา ในแง่การที่เราเข้าไปที่เครือข่ายเราเข้าไปล่วงละเมิดหรือไม่ ผู้ใช้มีความสามารถแค่ไหนในการที่จะใช้สารนิเทศเลือกค้น และเรื่องการไหลเวียนสารนิเทศและค่านิยมเริ่มต้องมองกันมากขึ้น ในเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา บางทีเราก็ใช้กันเพลินด้วยความที่ค่อนข้างแน่ใจและเข้าใจว่าสิ่งที่มันอยู่บน internet นั้น มันเป็น free of charge อ้างได้ ใช้ได้ ห้องสมุดตอนนี้ต้องระวังให้มาก เรื่องกฎหมายลิขสิทธิ์กับงานห้องสมุด

❖ **การตรวจสอบ**

ต้องมีกลยุทธ์ ต้องดูด้วยว่าหน่วยงานต้นสังกัดเขาให้การสนับสนุนอะไรเราได้บ้าง อันนี้พูดถึงในแง่ของงบประมาณสนับสนุนทางการเงินและมีการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างไร ต้องไปตามกันกับนโยบายวิธีการตรวจสอบการใช้เงิน

❖ **การศึกษาระดมอุดมศึกษา**

ภาพตอนนี้เป็นอย่างไร การศึกษาระดับอุดมศึกษาของเราเน้นอะไร ผลิตบัณฑิตที่ออกไปตอบสนองความต้องการของสังคมหรือเปล่า

คุณภาพของห้องสมุด

คงต้องมองว่าคุณภาพของห้องสมุดมหาวิทยาลัยดูที่ไหน มีกำหนดนโยบายคุณภาพ หรือมีคู่มือการประกันคุณภาพ ซึ่งจะสะท้อนนโยบายคุณภาพของห้องสมุด ในบางทีห้องสมุดจะวัดคุณภาพจากความสามารถในการให้บริการที่ทันต่อเวลา สะดวก และมีประสิทธิผลคุ้มค่าใช้จ่าย

ความเป็นเลิศ

❖ **ความเป็นเลิศเป็นเรื่องกำหนดเฉพาะที่**

แต่ละหน่วยงานแต่ละองค์กรมองความเป็นเลิศของตนต่างกัน ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย อาจจะมองตรงที่ว่า อาจารย์จะได้รับรางวัลเยอะแยะมากมาย มีอาจารย์ซึ่งผลิตผลงานทางวิชาการหรือผลงานทางด้านวิจัยออกมามากมายระดับภาค ระดับนานาชาติอันนั้น มองว่าความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยก็ได้ ส่วนความเป็นเลิศของห้องสมุดมหาวิทยาลัยรังสิตเป็นอย่างไร ท่านอาจจะมองว่า ความเป็นเลิศของห้องสมุดมหาวิทยาลัยรังสิตจะเกิดขึ้นเมื่อบริการของท่านสามารถตอบสนองชุมชนได้หมด

❖ **ความเป็นเลิศเกิดขึ้นได้ทั้งในห้องสมุดขนาดเล็กและขนาดใหญ่**

ความเป็นเลิศของห้องสมุดไม่ได้ขึ้นอยู่กับ size ของห้องสมุด ไม่ใช่ว่าห้องสมุดขนาดใหญ่จะต้องเลิศกว่าห้องสมุดขนาดเล็ก มันขึ้นอยู่กับความผูกพันหรือเรียกว่า commitment ของห้องสมุดที่มีต่อชุมชนมากกว่าขนาดของห้องสมุด ในที่นี้อาจจะมองว่า เป็นขนาดของทรัพยากร จำนวนของสิ่งที่มีในห้องสมุด ถ้าท่านจะทำยุทธศาสตร์ต่างๆ ท่านจะต้องมองว่า กำหนดความเป็นเลิศของห้องสมุดไว้ที่ไหน ท่านจะวางแผนอย่างไร ท่านจะวางกลยุทธ์อย่างไรที่จะให้ไปสู่ความเป็นเลิศ

❖ ความเป็นเลิศเป็น "moving target" เป็นเป้าเคลื่อนที่ หมายความว่า เมื่อท่านทำได้ท่านต้องรักษาเอาไว้ได้

กระบวนการวางแผน

❖ เตรียมการวางแผนห้องสมุดจะเตรียมการล่วงหน้า ผู้วางแผนจะดูว่า กระบวนการวางแผนเข้ากับความต้องการของห้องสมุดหรือเปล่า ทรัพยากรของห้องสมุดมีอะไรบ้างที่จะต้องมองกัน

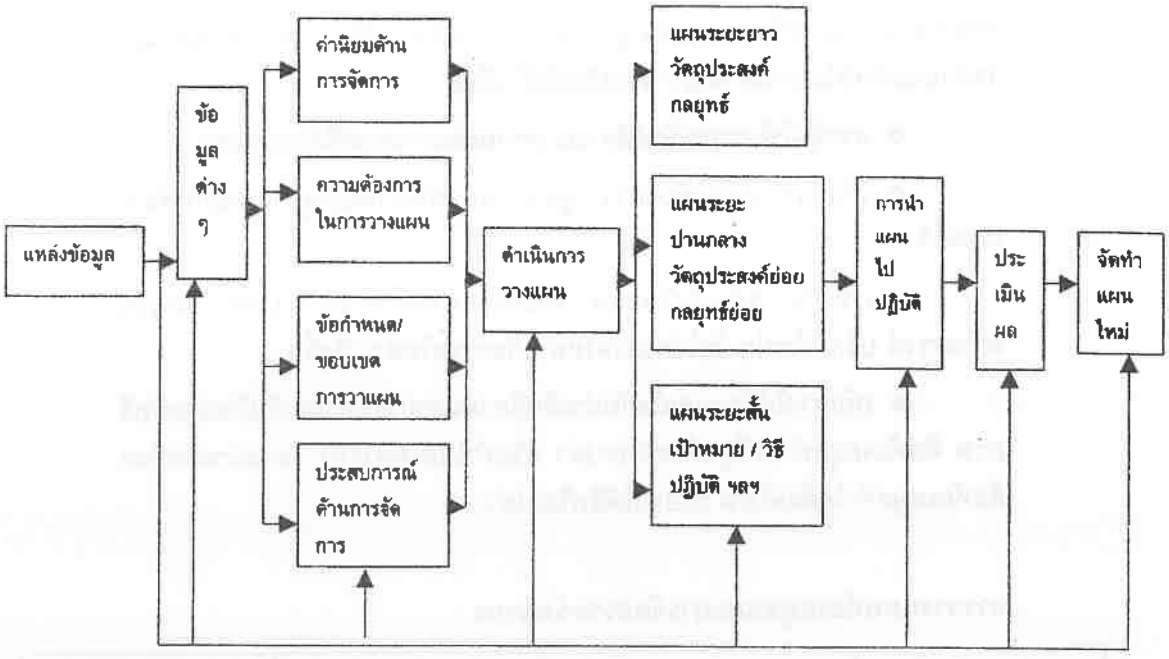
❖ มองไปรอบๆ ท่านต้องมีข้อมูลเอาไว้เต็มที่ back up เต็มที่ เพราะว่าท่านจะถูกถามอยู่สม่ำเสมอและก็ต้องใช้ข้อมูลตัวนี้ในการวางแผน ก็เก็บรวบรวม ทั้งเรื่องเกี่ยวกับห้องสมุดและเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยท่านจะต้องแม่น

❖ ระบุบทบาทและพันธกิจ ดูว่าห้องสมุดมีบทบาทอะไรบ้าง บทบาทใดสำคัญมากน้อยกว่ากันแค่ไหน บทบาทคงไม่เท่ากัน

❖ เขียนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวเป้าหมายโดยหลักจะยังเป็นข้อความกว้างๆ อยู่ วัตถุประสงค์จะเฉพาะเจาะจงซึ่งวัดได้ จากนั้นก็ลงมือปฏิบัติ

❖ เขียนเอกสารเกี่ยวกับการวางแผน ควรจะมีเอกสาร ควรที่จะเป็นลายลักษณ์อักษร การวางแผนมันเอามาใช้เป็นสื่อและทบทวน อาจจะหลังจากใช้แผนไปซัก 3-5 ปี ก็จะเริ่มวงจรการวางแผน และต้องมีการประเมินผล

วงจรการวางแผน



ระดับความพยายามในการวางแผน ปัจจัย

❖ ผู้ร่วมวางแผน มีใครมาร่วมวางแผนกับเราบ้างถ้าเป็นหน่วยงานเล็กก็สามารถแบ่งเป็นกลุ่มคุยกันได้ แต่ถ้าเป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่อาจจะมีตัวแทนของฝ่ายเข้ามาเป็นคณะกรรมการวางแผน

❖ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนต้องอาศัยความร่วมมือของผู้บริหารให้ท่านให้เวลาให้เงิน จะได้ทำแผนได้สำเร็จ

❖ บริบทของห้องสมุด ถ้าชุมชนที่มีการแปรเปลี่ยนบ่อยหรือรวดเร็ว หรือมีการเติบโตรวดเร็วมาก อย่างเช่นจำนวนนักศึกษาเมื่อก่อนอาจจะจำนวนเป็นหมื่นแล้วแปรเปลี่ยนเพิ่มขึ้นเป็นแสน เพราะฉะนั้นเราก็คงต้องดูว่า เราจะปรับเปลี่ยนยังไงในลักษณะของแผน ถ้าหากมีการแปรเปลี่ยนไม่มากอาจจะต้องทำงานเชิงรับ แต่ถ้าหากมีการแปรเปลี่ยนอย่างรวดเร็วอาจจะต้องทำงานในเชิงรุกมากขึ้น

❖ วัตถุประสงค์ของการวางแผน ดูว่าห้องสมุดอยากได้อะไร อยากให้มีผลอะไรเกิดขึ้น

❖ โครงสร้างการวางแผน ดูโครงสร้างการวางแผนของเรา อาจจะแบ่งเป็นลักษณะที่เป็นทางการกับไม่เป็นทางการก็ได้ อยากให้มันออกมาในลักษณะไหนหรือเป็นแบบไหนมันก็จะส่งผลไป ถ้ามองในภาพที่ลักษณะเป็น ทางการมันค่อนข้างจะซับซ้อน

❖ กำหนดการ ถ้าอยากวางแผนครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างทุกเรื่องแน่นอนระยะเวลาการวางแผนย่อมนาน แผนอาจจะเป็น 5 ปี

ประโยชน์ของการวางแผน

❖ ช่วยให้บรรณารักษ์สามารถระบุทางเลือก บางทีท่านอาจจะคิดไม่ถึง มันมีทางเลือกแบบนี้เกิดขึ้น อย่างเช่น ถูกตัดงบประมาณในการซื้อวารสาร ท่านคิดแล้วว่าท่านจะทำยังไง ท่านอาจจะหาทางเลือกได้ในที่สุด

❖ กระตุ้นให้บรรณารักษ์พิจารณาความต้องการของผู้ใช้และชุมชน

❖ ให้แนวทางการให้บริการ ดูจากบทบาทที่เราเลือกดูจากพันธกิจที่เราเขียนไว้

❖ กระตุ้นการคิดเชิงวิพากษ์ นั่นหมายความว่า เราจะเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ บริการใหม่ๆ จัดโปรแกรมใหม่ๆ กิจกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้น

❖ เน้นการให้ความสนใจกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าเป็นประสิทธิภาพ คือห้องสมุดทำสิ่งที่ถูกต้องหรือเปล่า หรือทำในสิ่งที่ควรทำ ส่วนประสิทธิผล คือห้องสมุดทำได้ดีแค่ไหน หรือทำได้ดีหรือเปล่า

การวางแผนห้องสมุดและการจัดสรรทรัพยากร

วัตถุประสงค์ในงบ	องค์ประกอบการตัดสินใจ	ตัดสินใจการจัดสรรทรัพยากร	การวัดประสิทธิภาพ
การเข้าถึงทรัพยากร	• ความสะดวกในการเข้าถึง • ประเภท • ความพร้อม	• เวลาเปิด • เวลาให้ยืม • เบิกการถ่ายเอกสาร • จุดการเข้าถึง • ระดับการเข้าถึง • นโยบายสำหรับทรัพยากร	• เวลาที่ใช้ • เวลาที่ค้นข้อมูล • จำนวนผู้ใช้ • % ความต้องการได้รับ การตอบสนอง

ขั้นตอนการเตรียมการวางแผน

❖ ระบุวัตถุประสงค์ในการวางแผนให้ชัดเจนว่าจะวางแผนอะไร จะทำอะไรให้กับห้องสมุด และห้องสมุดต้องการผลลัพธ์อะไร

❖ พิจารณาระดับความพยายามในการวางแผน ห้องสมุดจะลงแรงเท่าไหร่ เราจะใช้เวลาซักเท่าไหร่ จะใช้ทรัพยากร ใช้เงิน ใช้คนซักเท่าไหร่ man-hour จะเป็นเช่นไร

❖ ระบุความรับผิดชอบในการวางแผน

-ผู้อำนวยการ บทบาทในการเป็น ผู้นำทำอะไรบ้าง กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความอยากที่จะวางแผน สร้างบรรยากาศและการทำงานร่วมกันในการวางแผน การหาและจัดสรรทรัพยากรมาช่วยในการวางแผน

2 คณะกรรมการวางแผน

-คณะกรรมการห้องสมุด บางครั้งก็จะใช้ตัวแทนของผู้ใช้ นักศึกษา คณาจารย์เข้ามาเป็นบอร์ด เพราะบางครั้งผู้ใช้ของเราก็มี แนวคิดอะไรที่เราคาดไม่ถึงเหมือนกัน

-บุคลากรห้องสมุด

❖ จัดสรรทรัพยากรสำหรับกิจกรรมการวางแผนอาจจะไม่ต้องการเรื่องมากนัก แต่ต้องการเวลาของบุคลากร (Staff time) จะมุ่งเข้ามาทำแผน

❖ ทำกำหนดการเพื่อให้การวางแผนนั้นทำกันไปได้

❖ ให้ความรู้กับผู้ร่วมวางแผน เพื่อให้ความเข้าใจถึงกระบวนการการวางแผน ในวิธีการให้ความรู้กับผู้ร่วมวางแผน เช่น คณะกรรมการของห้องสมุดอาจจะอยากรู้ข้อมูลทั้งหลายทั้งมวลของห้องสมุด ห้องสมุดก็อาจจะทำเป็นเอกสารให้กับคณะกรรมการของห้องสมุด และถ้าเขาต้องการรู้สถานะทางการเงินของห้องสมุดก็ต้องทำหรืออาจจะทำเป็น orientation คือการปฐมนิเทศหรือว่าทำเป็น Workshop อบรมเชิงปฏิบัติการก็ได้

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

Strategic planning is the process by which an organization its future and develops the necessary procedures and operations to advice that future

เป็นกระบวนการที่องค์การพยายามสร้างสภาพในอนาคตหรือวิสัยทัศน์และพัฒนากระบวนงาน และแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์

กระบวนการทางการบริหารที่พยายามทำให้เห็นถึงอนาคตขององค์การ เป็นการวางแผนเพื่อจัดทรัพยากรขององค์การให้ตรงกับโอกาสที่องค์การได้รับโดยใช้แนวทางจากวัตถุประสงค์ขององค์การและสภาพแวดล้อม

ลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์

❖ การมุ่งเน้นอนาคต เพราะฉะนั้นการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางที่องค์การจะเดินไปอยากจะเดินไหน อยากจะให้ภาพของห้องสมุดเป็นอย่างไรในอีก 5 ปี 10 ปี ตัวนี้ก็จะพยายามใช้ทรัพยากรระดมเข้ามา

❖ การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ ทำให้มีเป้าหมาย มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนที่ปฏิบัติได้

❖ การมุ่งเน้นกระบวนการ หมายถึง มันเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง อาจจะกำหนดจากภาระกิจหลัก วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วางกลยุทธ์ของแผนงานของโครงการ และตั้งกลยุทธ์ใหม่

❖ การมุ่งเน้นภาพรวม หมายถึงต้องมองทั้งองค์การมากกว่าที่จะดูบางส่วน มากกว่าที่จะดูเฉพาะแผนหรือเฉพาะโครงการ

การวางแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด

การวางแผนกลยุทธ์เป็นวิธีการที่เป็นระบบในการจัดการห้องสมุด การพัฒนาและประเมินบริการห้องสมุด รวมทั้งการแสวงหาพันธกิจและบทบาทโดยพิจารณาความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

วัตถุประสงค์ของการแผนกลยุทธ์

❖ เพื่อเป็นฐานของการวางแผน

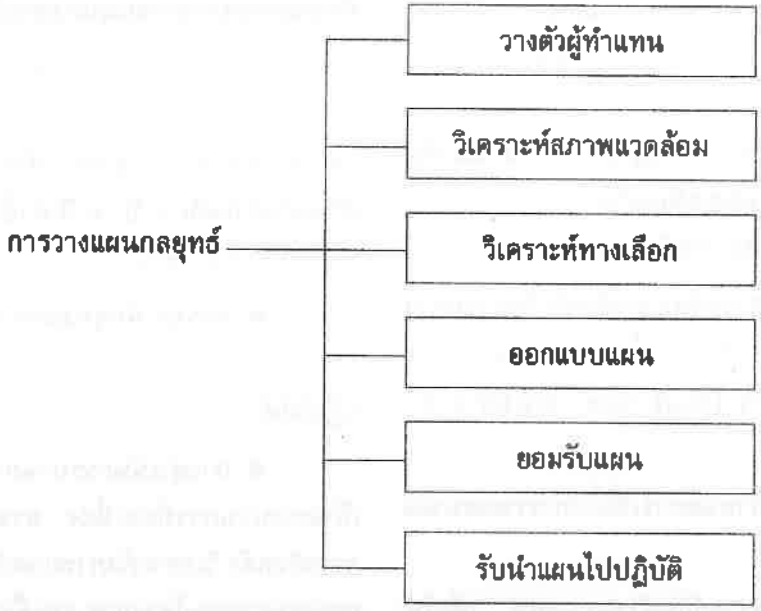
❖ เพื่อพัฒนาและประเมินบริการ

❖ เพื่อกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญของการปฏิบัติ

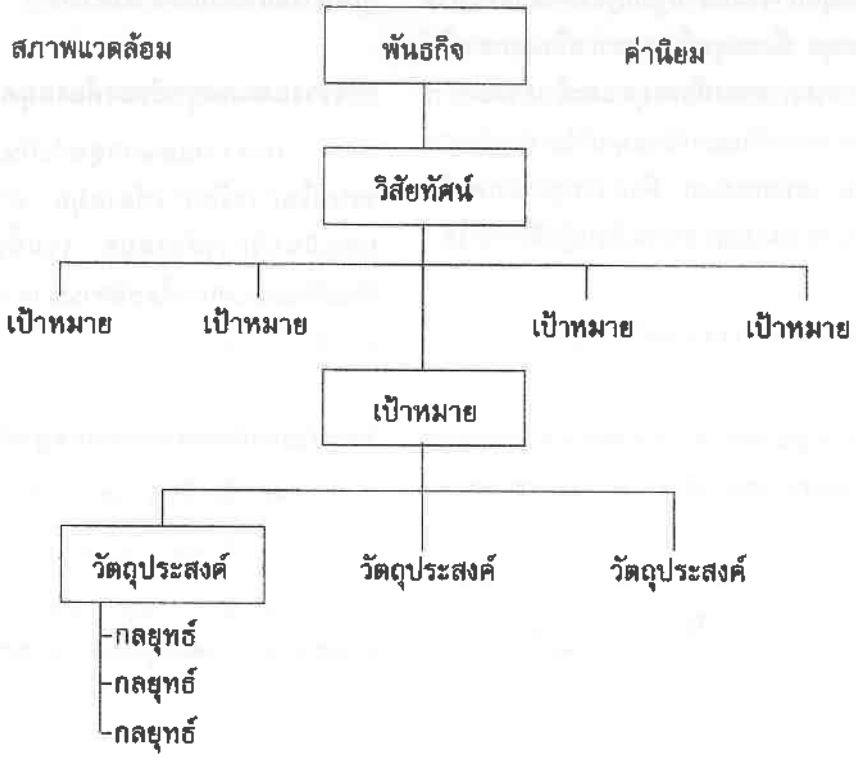
❖ เพื่อระบุข้อจำกัด (เงินสนับสนุน / บุคลากร)

❖ การจัดทำงบประมาณ

แบบจำลอง Hensley-Shopmeyer



GOAL MODEL



บทบาทของห้องสมุด พิจารณาว่า

- ❖ห้องสมุดพยายามจะทำอะไร
- ❖ห้องสมุดให้บริการใคร
- ❖ห้องสมุดต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง

ตัวอย่าง:

ห้องสมุดของท่านจะเป็นศูนย์รวมของกิจกรรมชุมชนวิชาการ ท่านก็ต้องเดินไปให้ได้ เพราะว่าท่านระบุของท่านเอง หรือว่าบทบาทจะช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน หรือว่าบทบาทจะเน้นการให้สารนิเทศที่ทันสมัยถูกต้องและเป็นประโยชน์ อันนี้ท่านจะระบุหาบทบาทของท่านเอง

พันธกิจ Mission Statement

The mission statement expreses briefty and directy the library's purpose and service princities for the currer planning cycle

เป้าหมาย

❖ เป้าหมายเชิงบริการ (Services Goals) ดูเกี่ยวกับบทบาทในการให้บริการของห้องสมุด เน้นว่าต้องการให้บริการอะไรบ้าง

❖ เป้าหมายเชิงบริหาร (Management Goals) มองถึงการสนับสนุน Service Goals หมายความว่า อะไรก็ตามที่จะลงไปเพื่อที่จะทำให้บริการได้ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร บุคลากรที่ห้องสมุดมีทั้งหลาย เช่น ห้องสมุดจะมีสิ่งที่อำนวยความสะดวกที่เพียบพร้อมและทันสมัยสำหรับจัดเก็บและบริการ อันนี้เป็น Management Goals

วัตถุประสงค์

- ❖ พัฒนาบริการ หรือปรับปรุง ปฏิบัติการ
- ❖ รักษาหรือพัฒนาคุณภาพของบริการที่มีอยู่
- ❖ ขจัด หรือ ลดปัญหาที่มีอยู่

ตัวอย่าง :

การเพิ่มสมรรถนะในการให้บริการสื่อสาระผ่านระบบเครือข่าย อันนี้คือวัตถุประสงค์ ปรับปรุงการปฏิบัติการโดยใช้ 5 ส. หรือบอกว่าปรับปรุงการบริหารดำเนินการโดยใช้TQM รักษาหรือพัฒนาคุณภาพของบริการที่มีอยู่ วัตถุประสงค์อาจจะบอกว่า ใช้เทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากรสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ขจัดหรือลดปัญหาที่มีอยู่ หรือในวัตถุประสงค์อาจจะใส่ว่าจะป้องกันการขโมยหนังสือ หรือปัญหาที่มีอยู่คือทักษะและความรู้ของบุคลากร เราก็จะขจัดปัญหาหรือลดปัญหาด้วยวิธีการเน้นเรื่องพัฒนาบุคลากรเพิ่มพูนทักษะและความรู้ให้กับบุคลากร

กลยุทธ์

❖ กลยุทธ์ในระดับส่วนรวม (corporate strategy) คือการมองภาพใหญ่

❖ กลยุทธ์ในระดับส่วนงาน (functional strategy) คือ การแสวงหาทรัพยากร ในรูปสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทุกประเภท จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

❖ ในการทำแผนกลยุทธ์ งานทุกอย่างต้องได้รับการพิจารณา

❖ งาน เช่น งานบริการ งานเทคนิค งานพัฒนาทรัพยากร งานความร่วมมือ เป็นต้น

พัฒนากลยุทธ์โครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ

ตัวอย่าง

❖ เป้าหมาย: ห้องสมุดจะจัดให้มีทรัพยากรที่เพียงพอในการสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย

❖ วัตถุประสงค์: ในปีการศึกษา 2546 จะจัดหางานวิจัยในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพิ่มอีก 5%

❖ กลยุทธ์: ขยายขอบเขตการจัดหางานวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยแต่งตั้งคณะทำงานในการสำรวจและจัดหางานวิจัยที่ทำในช่วงปี 2543-2545

ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

❖ อบรมและพัฒนาบุคลากร และช่วยให้บุคลากรมีความผูกพัน และมีส่วนร่วม

❖ กระตุ้นให้ผู้บริหารสนใจความเป็นไปของห้องสมุดและทราบถึงปัญหา ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

❖ ช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

❖ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้บริการ

❖ สร้างความเข้าใจ และความผูกพันระหว่างห้องสมุดกับผู้ใช้

❖ ช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

❖ ช่วยให้เกิดการประสานงานและบูรณาการด้านความคิด

❖ ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับหน่วยงานด้านสังกัดในการการสนับสนุน โดยเฉพาะด้านงบประมาณ

■■■