

ยุทธศาสตร์การบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ศรีวรรณ มีคุณ*

บทคัดย่อ

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานห้องสมุดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นผลการบริหารด้านงบประมาณ ผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผล เครื่องมือที่นิยมใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นหลักการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเสนอให้ประเมินผลองค์กรจากตัวชี้วัด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้าน การเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยได้

Abstract

The strategic planning is the instrument for effective library administration that along with a commitment to results-oriented budgeting, performance management, and strategic measurement and evaluation. The balanced scorecard is a refinement of strategic planning conceived by Professor Robert Kaplan and Dr. David Norton of Harvard University. The balanced scorecard is focused on the four key perspectives that guide an enterprise in turning strategy into action (1) financial, (2) customer (3) internal and (4) learning and growth that relevant to academic libraries.

* ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด และอาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บทนำ

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา เป็นหน่วยงานบริการสารสนเทศ ที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจัดตั้งขึ้นเพื่อสนองตอบต่อภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การให้บริการสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนตามหลักสูตรของสถาบัน การบริการเพื่อส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติและท้องถิ่น รวมทั้งภารกิจด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ดังนั้นการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จึงจำเป็นต้องนำยุทธศาสตร์การบริหารงานที่สนองตอบต่อภารกิจหลักทั้ง 4 ประการดังกล่าวอย่างครบถ้วนมาใช้เป็นแนวทางในการบริหาร นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ในยุคปัจจุบัน อาทิเช่น พระราชบัญญัติการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งในระดับชาติ และระดับสถาบัน มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องให้ความสำคัญ

การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ในปัจจุบันลักษณะและรูปแบบการบริการสารสนเทศของห้องสมุดทุกประเภท มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก โดยมีปัจจัยสำคัญมาจากพัฒนาการของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็ว ประกอบกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545) ที่มุ่งส่งเสริมให้จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต จึงทำให้ห้องสมุดเพิ่มความสำคัญต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนใน

ทุกระดับมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังมีปัจจัยที่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ใหม่ที่เพิ่มพูนขึ้นอย่างรวดเร็ว การวางแผนยุทธศาสตร์จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัจจุบัน ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดมีคำถามหลักที่ต้องการและต้องหาคำตอบดังนี้

1. ต้องการให้ห้องสมุดเป็นอย่างไร หรือมุ่งไปสู่ทิศทางไหนซึ่งเรียกว่า “วิสัยทัศน์ (Vision)”
2. จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้การดำเนินงานห้องสมุดเป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ เรียกว่า “พันธกิจ (Mission)”
3. จะต้องมุ่งเน้นอะไร เพื่อให้ห้องสมุดไปสู่ทิศทางที่ต้องการ เรียกว่า “ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)”
4. ทำแล้วได้อะไร เกิดอะไร เรียกว่า เป้าประสงค์ (Goal)
5. รู้ได้อย่างไรว่าสำเร็จ มีอะไรเป็นตัวบ่งบอกความสำเร็จของการดำเนินการ เรียกว่า “ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator - KPI)”
6. ตั้งเป้าให้สำเร็จมากน้อยแค่ไหน เรียกว่า “เป้าหมาย (Target)”
7. มีกลวิธีอย่างไรที่จะดำเนินการให้บรรลุ เรียกว่า “กลยุทธ์ (Strategy)”

8. มีโครงการ กิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องจัดทำ เรียกว่า “แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม (Initiative)”

เมื่อผู้บริหารห้องสมุดสามารถหาคำตอบจากคำถามทั้ง 8 ข้อดังกล่าวจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้แล้ว การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารงานห้องสมุดย่อมดำเนินการ ได้อย่างเป็นระบบ

กระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของห้องสมุด รวมถึงส่งผลต่อความอยู่รอดในอนาคต ดังนั้น ห้องสมุดซึ่งเป็นหน่วยงานอำนวยความสะดวกด้านการบริการข้อมูลสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษา จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการ

วางแผนอย่างเป็นระบบ ต้องสอดคล้องและสนับสนุนให้สถาบัน อุดมศึกษา ที่ห้องสมุดสังกัด บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, หน้า 160)

1. มีการกำหนดและจัดพิมพ์วิสัยทัศน์ของห้องสมุด รวมถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
2. มีการกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
3. มีการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญตามแผนงานที่กำหนด
4. มีการประเมินผลกิจกรรมและต้นทุน
5. มีการตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้รับบริการเพื่อหาวิธีการปรับปรุงและพัฒนา
6. ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดและผู้ใช้บริการ มีส่วนร่วมในการวางแผนและประเมินผลงานการบริการและกิจกรรมทั้งหมด
7. วางแผนบนพื้นฐานของการเป็นชุมชนวิชาการ (academic community) หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)
8. ยอมรับความเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้ และนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารความเสี่ยง

Balanced Scorecard : เครื่องมือเพื่อการบริหารงานห้องสมุดยุคใหม่

Balanced Scorecard หรือที่เรียกย่อๆ ว่า BSC เป็นเครื่องมือทางการบริหารงานยุคใหม่ใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

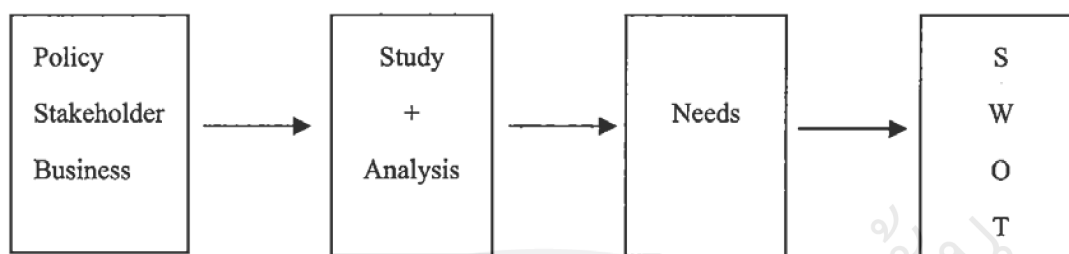
จุดเริ่มต้นของ Balanced Scorecard เกิดขึ้นเมื่อ ปี ค.ศ. 1992 โดย Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ใน Harvard Business Review และ ได้รับ

ความนิยมแพร่หลายต่อมา แนวคิดหลักของ Balanced Scorecard เสนอให้ผู้บริหารประเมินผลองค์กรจากตัวชี้วัด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน (financial perspective) ด้านผู้รับบริการ (customer perspective) ด้านกระบวนการภายใน (internal Process perspective) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) โดยตัวชี้วัดการประเมินทั้ง 4 ด้าน จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

การใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการการบริหารงานห้องสมุด สามารถดำเนินการตามกระบวนการจัดระบบบริหารยุทธศาสตร์ตามขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการทางยุทธศาสตร์ของห้องสมุด ผู้บริหารห้องสมุดจะต้องวิเคราะห์ความต้องการทางยุทธศาสตร์ที่แท้จริงของห้องสมุด โดยศึกษาวิเคราะห์จากนโยบาย (policy) ของห้องสมุดที่กำหนดไว้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่งต้องวิเคราะห์ถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับห้องสมุดทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงาน และที่สำคัญที่สุด คือ ผู้ใช้บริการ อีกประการหนึ่งที่ต้องศึกษาวิเคราะห์ อย่างชัดเจนก็คือ ภารกิจ (Business) ของห้องสมุด สำหรับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษานั้น ย่อมมีภารกิจสำคัญในการให้บริการสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริการวิชาการแก่สังคมตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 3 ประการดังกล่าวโดยละเอียดแล้วให้นำผลการวิเคราะห์ที่ได้มากำหนดเป็น ความต้องการหรือจุดยืนทางยุทธศาสตร์ของห้องสมุดตัวอย่าง เช่น เป็นศูนย์บริการทรัพยากรการเรียนรู้ระดับแนวหน้า เป็นชุมชนทรัพยากรทางปัญญาที่เพียบพร้อม เป็นห้องสมุดที่ถึงพร้อมด้วยข้อมูลและการให้บริการที่ทันสมัย เป็นต้น

แผนผังการวิเคราะห์ความต้องการทางยุทธศาสตร์ของห้องสมุด



2. การประเมินศักยภาพทางยุทธศาสตร์ของห้องสมุด ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารและบุคลากรห้องสมุดจะต้องร่วมกันประเมินศักยภาพของห้องสมุดเพื่อการสนองตอบต่อจุดยืนทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เครื่องมือที่ผู้บริหารและบุคลากรห้องสมุดสามารถนำมาใช้ประเมินศักยภาพทางยุทธศาสตร์ของห้องสมุดได้ก็คือ SWOT Analysis ได้แก่ การประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) ของห้องสมุด ในการประเมินศักยภาพโดยวิธี SWOT Analysis จะต้องกระทำด้วยความละเอียดรอบคอบและเป็นกลาง เมื่อได้ทราบข้อมูลจากการประเมินศักยภาพของห้องสมุดแล้ว จะต้องนำข้อมูลที่ได้นำมาใช้ประโยชน์ต่อการบริหารงานต่อไป

เช่น เมื่อทราบจุดแข็ง (Strength) ของห้องสมุดแล้ว จะต้องหาวิธีเสริมจุดแข็งนั้น ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น และเมื่อทราบถึงจุดอ่อน (Weakness) ก็จะต้องหาวิธีแก้ไขหรือปิดจุดอ่อนนั้นให้หมดไปหรือลดลงมากที่สุด ในด้านโอกาส (Opportunity) ก็จะต้องนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการห้องสมุด ส่วนในกรณีภาวะคุกคาม (Threat) จะต้องพยายามเปลี่ยนภาวะคุกคามนั้น ให้เป็นโอกาสสำหรับการดำเนินงานห้องสมุดให้มากที่สุด

การประเมินศักยภาพของห้องสมุดโดยวิธี SWOT Analysis สามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการวางแผนดำเนินงานห้องสมุด โดยนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจัดทำเป็น SWOT Matrix เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนยิ่งขึ้นดังนี้

SWOT Matrix

Internal Factor External factor	จุดแข็ง Strength	จุดอ่อน Weakness
	S-O ใช้จุดแข็งประสานกับโอกาส	W-O ใช้โอกาสปิดจุดอ่อน
โอกาส Opportunity		
ภาวะคุกคาม Threat	S-T ใช้จุดแข็งปิดภาวะคุกคาม	W-T ลดจุดอ่อนเสี่ยงภาวะคุกคาม

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านโดยละเอียดรอบคอบ จะทำให้การประเมินศักยภาพทางยุทธศาสตร์มีความถูกต้องแม่นยำ นำไปสู่การกำหนดทิศทางการบริหารงานที่ถูกต้อง

3. การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ของห้องสมุด ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารและบุคลากรห้องสมุดจะต้องร่วมกันระบุนายละเอียด สิ่งที่ต้องการให้ห้องสมุดเป็น โดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรให้

ชัดเจน เผยแพร่ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานทุกคน ได้รับทราบ สิ่งที่ต้องกำหนดในขั้นตอนนี้ได้แก่

3.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตที่ห้องสมุดจะเป็น โดยสอดคล้องกับความต้องการทางยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องให้บุคลากรทุกคนในห้องสมุดมีส่วนร่วมและเข้าใจและสามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้

3.2 พันธกิจ (Mission) คือรายละเอียดที่แจ้งให้ทราบว่าห้องสมุดจะทำอะไร ประกอบด้วยพันธกิจตามกฎหมาย หรือข้อกำหนดที่จำเป็นต้องปฏิบัติ และพันธกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในสิ่งที่จะทำ

3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) คือรายละเอียดที่กล่าวถึงสิ่งที่ห้องสมุดมุ่งเน้นเพื่อนำไปสู่ผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

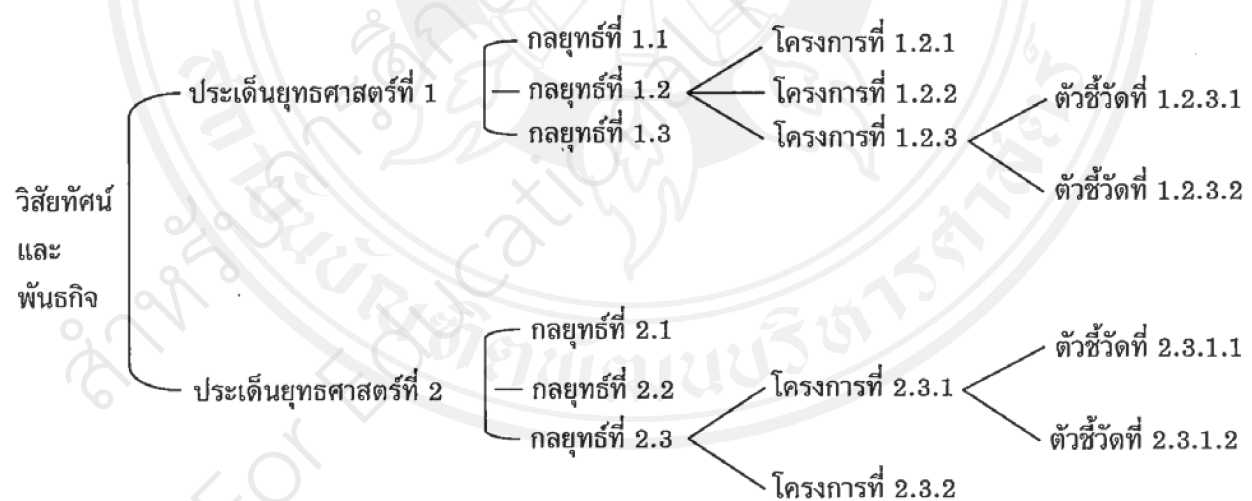
3.4 เป้าประสงค์ (Goal) คือการกำหนดผลที่จะได้จากการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ ต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเป้าหมาย

แต่ละประการต้องมีกลยุทธ์ (Strategy) รองรับ

การกำหนดรายละเอียดแต่ละขั้นตอนข้างต้นจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ (Critical Success Factors) เพื่อให้การนำไปปฏิบัติมีความเป็นไปได้และบรรลุผล

4. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การวัดผลและกำหนดกลยุทธ์และโครงการ เป็นขั้นตอนการกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรม ที่ห้องสมุดต้องดำเนินการให้เป็นไปตามทิศทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยระบุกลยุทธ์ (Strategy) หรือกลวิธีในการดำเนินงาน และเป้าหมาย (Target) ซึ่งเป็นค่าตัวชี้วัดสิ่งที่ต้องการจะทำ อาจวัดเป็นเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เวลา หรือต้นทุนตามความเหมาะสมของโครงการและกิจกรรม

เพื่อให้การแปลงยุทธศาสตร์สู่การวัดและกำหนดกลยุทธ์และโครงการเป็นไปด้วยความรอบคอบอาจจัดทำเป็นผังความคิด (mind map) ตามตัวอย่าง ดังนี้



5. การดำเนินการ เป็นขั้นตอนที่นำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำข้อเสนอโครงการ การคัดเลือกโครงการ ตามลำดับความสำคัญ และความจำเป็นเร่งด่วนการประเมินผลโครงการ และการรายงานผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ

6. การเชื่อมโยงความสมดุลของทรัพยากรทางยุทธศาสตร์ ในขั้นตอนนี้ควรเริ่มต้นด้วยการทบทวนภารกิจและโครงสร้างของห้องสมุด การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกฝ่าย การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้ทันสมัย การจัดท่างบประมาณแบบมุ่งเน้นกลยุทธ์และวัดความคุ้มค่า รวมทั้งการยกระดับภาวะ

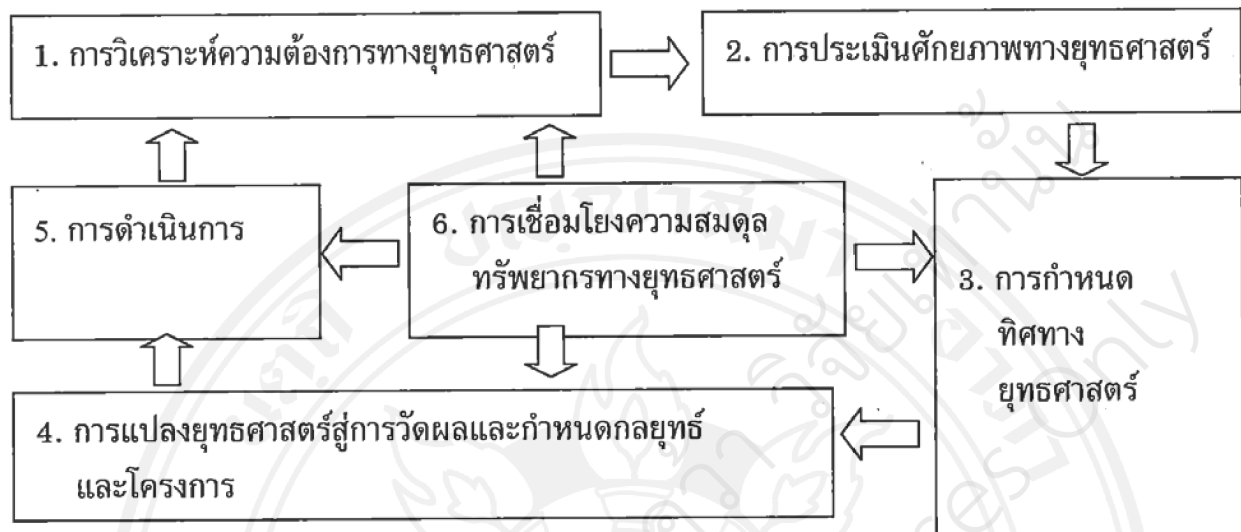
ผู้นำแก้มผู้บริหารห้องสมุด

จากรายละเอียดดังกล่าวอาจสรุปเป็น

แผนผังแสดงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

โดยใช้ Balanced Scorecard ดังนี้

กระบวนการจัดระบบบริหารยุทธศาสตร์โดยใช้ Balanced Scorecard



การใช้ประโยชน์จากแผนยุทธศาสตร์

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำผลจากการวางแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานได้ดังนี้

ด้านการบริหารงบประมาณ

1. จัดสรรงบประมาณได้เหมาะสม สอดคล้องกับโครงการ/ กิจกรรม
2. การใช้งบประมาณอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด
3. ลดการใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ
4. ลดอัตราการเสี่ยงด้านงบประมาณ และการลงทุน

ด้านการบริการสารสนเทศ

1. การจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ สอดคล้องกับพันธกิจของสถาบัน
2. การจัดโครงการ/ กิจกรรม เพื่อส่งเสริมการบริการสารสนเทศ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของห้องสมุด
3. การจัดหาเทคโนโลยีและเครื่องมือเพื่อการบริการสารสนเทศ มีความเหมาะสมและ

สอดคล้องกับโครงการ/ กิจกรรม

4. การบริการสารสนเทศสอดคล้องกับความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ ผู้ใช้บริการห้องสมุด

ด้านการบริหารงานบุคคล

1. การกำหนดภาระหน้าที่ของบุคลากรให้ สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน
2. การจัดทำเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล
3. การประเมินความสามารถของบุคลากร ได้อย่างเที่ยงตรงและยุติธรรม
4. การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นที่แท้จริงของห้องสมุด

บทสรุป

ยุทธศาสตร์การบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของห้องสมุดบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและภารกิจตามวิสัยทัศน์ ควรเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ดีและมีระบบการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่สามารถ

นำมาปรับใช้ในการบริหารงานห้องสมุด ได้เป็นอย่างดี เพราะจะช่วยให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างรอบคอบครบถ้วน แต่ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น ก็คือ แผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้จะต้องสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ดังนั้นขั้นตอนการนำแผนหรือแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจึงเป็นอีกประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารห้องสมุดต้องคำนึงถึง เพราะเป้าหมายสุดท้ายของการดำเนินงาน

ห้องสมุด ควรจะเกิดผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดของการเป็นองค์กรชั้นนำ (Indicators of world class organization) 4 ประการ ได้แก่ คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Quality of Staff) คุณภาพของการให้บริการ (Quality of Products) การให้บริการที่ทันต่อความต้องการ (On time Delivery) และการประหยัดต้นทุน (Low Cost)

เอกสารอ้างอิง

- ชำนาญ แสงแก้ว. 2548. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2550. การบริหารห้องสมุดยุคใหม่ (Modern library management). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอสอาร์ พรินติ้ง แมส-โปรดักส์.
- พิสิทธิ์ นุ่นเกลี้ยง. 2550. เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำโครงการเชิงยุทธศาสตร์. ชลบุรี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วุฒิชัย ธนาพงศธร. 2550. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ ของสถาบัน. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544. การเปรียบเทียบสมรรถนะ : คู่มือสำหรับ มหาวิทยาลัยในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานโครงการปฏิรูปอุดมศึกษา สกศ.
- สิทธิศักดิ์ พงษ์พิบัติกุล. 2546. การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สุชาติ เมืองแก้ว. 2548. ปรัชญาการกำหนดนโยบายและการวางแผนการศึกษาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- Hernon, P., Powell, R.R. & Young, A.P. 2003. The next leadership : attributes of academic and public library directors. Westport, Connecticut : Libraries Unlimited.
- P ymm, B. 2000. Learn library management. Canberra : Book Promotion & Service.
- Wood, E.J., Miller, R. & Knapp, A. 2007. Beyond survival : managing academic libraries in Transition. Westport, Connecticut : Libraries Unlimited.