

กลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาห้องสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

จันทร์รัตน์ ลิทธิสมจินต์
สุดใจ ธนไพศาล
ณกอร สมปราษฎ์
สุรวีร์ รุ่งเรือง

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยศึกษาในกรณีของสำนักวิทยบริการหรือห้องสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ 3 ชุด และแบบสอบถาม 2 ชุด ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของห้องสมุดฯ จำนวน 69 คน กลุ่มอาจารย์ที่ผ่านการอบรมการพัฒนาอาจารย์แกนนำด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจำนวน 35 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง กลุ่มผู้ใช้บริการห้องสมุด 1,700 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 2 แห่ง และห้องสมุดคู่เทียบเคียง 2 แห่ง ที่ได้คัดเลือกแบบเจาะจง ผลการศึกษาได้พัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงจำนวน 12 กลยุทธ์ในระดับแนวทาง

คำสำคัญ: การพัฒนากลยุทธ์ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
องค์กรสมรรถนะสูง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

The Strategies of University Library Management for a High Performance Organization : Case Study of Khon Kaen University Libraries

Junrat Sitthisomjin

Soodjai Thanapaisal

Kanokorn Somprach

Suravee Rongraung

This research aims to develop the strategies for university library management in accordance with Thailand Quality Award to become a high performance organization which is studied at Khon Kaen University Libraries or Academic Resources Center, Khon Kaen University. This mixed method research comprises of two research tools including 3 sets of interview and 2 sets of questionnaire. The population and samplings were 69 library stakeholders and 35 lecturers who had undergone development program for leading lecturers on student-centered approach to teaching instruction and curriculum control. The samplings were chosen by way of purposive sampling method. The library users of around 1,700 people were chosen using the stratified random sampling method. Two university libraries in ASEAN countries displaying good practices and two benchmarking university libraries were chosen purposively. The results lead to development of the strategies for university library management to become a high performance organization (HPO) with 12 strategies on the approach level.

Keywords: development strategy, academic library, TQA, high performance organization, Khon Kaen University Libraries

กลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาห้องสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

จันทรรัตน์ สิกธิสมจินต์*

สุดใจ ธนไพศาล**

กนกอร สมปราษฎ์***

สุรวีร์ รุ่งเรือง****

1. บทนำ

สภาพการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัตทำให้หลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อเผชิญกับความท้าทายที่เกิดขึ้นจากแรงกดดันภายในหรือภายนอกประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี นวัตกรรม ความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า และสภาพแวดล้อมอื่นๆ ผู้นำองค์กรต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างขีดความสามารถเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านั้น ซึ่งองค์กรที่สามารถแข่งขันและอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง คือ องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) (Buytendijk, 2006; Wall, 2010; พสุ เดชะรินทร์, 2549) หรือที่นักวิชาการบางรายเรียกว่าองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellent Organization) ในปัจจุบันมีหน่วยงานหลายแห่งของไทยได้ให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารต่างๆ มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมเป็นรากฐานและแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว โดยองค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับสถานการณ์ต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม (พสุ เดชะรินทร์, 2549) มีกระบวนการบริหารจัดการแบบบูรณาการที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร มุ่งเน้นการปรับปรุงและการพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงการทำงานและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร (Waal, 2010) องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรได้นาน และเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว (Buytendijk, 2006) โดยสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

* บรรณารักษ์ชำนาญการพิเศษ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น E-mail: bonsir@kku.ac.th

** บรรณารักษ์ชำนาญการพิเศษ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น E-mail: tsoodj@kku.ac.th

*** รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

E-mail: kanoklin@kku.ac.th

**** กรรมการบริหารโรงเรียนเอกชน E-mail: s.rongraung@gmail.com

สำหรับสถาบันการศึกษาก็เช่นเดียวกับหน่วยงานราชการอื่น ที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารโดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ที่จะผลักดันวิสัยทัศน์ให้ประสบผลสำเร็จ มหาวิทยาลัยขอนแก่นจัดอยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัยหรือมหาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัยโดยมีพันธกิจเพื่อตอบสนองการแข่งขันของประเทศในระดับนานาชาติ มุ่งให้ประเทศไทยมีตำแหน่งที่ชัดเจนในโลกทั้งด้านวิชาการ การวิจัย การศึกษา และการค้นคว้า (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2553) ห้องสมุดถือเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญในการช่วยสนับสนุนและผลักดันพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยให้ประสบผลสำเร็จอันจะนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยที่เข้มแข็ง จากสภาพการแข่งขันที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำอันดับ 1 ใน 3 ของประเทศ อันดับ 1 ใน 80 ของเอเชีย อันดับ 1 ใน 400 ของโลก ห้องสมุดจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับกระบวนการ กลไก และพัฒนากลยุทธ์การบริหารให้สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งมีนักวิชาการหลายรายกล่าวถึงการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงว่าต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร (Buytendijk, 2006; Linder & Brooks, 2004) ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติสู่องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อทำให้ห้องสมุดสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว และช่วยผลักดันให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่นซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในส่วนภูมิภาคเป็นกรณีศึกษา

3. ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาโดยมีขอบเขตดังนี้

1. ด้านพื้นที่ เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) สู่องค์กรสมรรถนะสูง เป็นการศึกษาในห้องสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่นหรือสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2. ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น

2.1 ประเภทข้อมูลจากบุคคล ได้แก่

1) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของห้องสมุดฯ จำนวน 69 คน ประกอบด้วยผู้บริหารคณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัย นักวิชาการ อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง ศิษย์เก่า โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น ฝ่ายวิชาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายวิจัยและการถ่ายทอดเทคโนโลยี ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และยุทธศาสตร์ระหว่างประเทศ ฝ่ายพัฒนานักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์ นักศึกษาระดับต่างๆ ทั้งไทยและต่างชาติ นักศึกษาพิการ บุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย ชุมชน บริษัท/ร้านค้าที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารของสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เนื่องจากมีหลายกลุ่มจึงใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling)

2) กลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ผ่านการอบรมการพัฒนาอาจารย์แกนนำด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง จำนวน 35 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง

3) กลุ่มผู้ใช้บริการห้องสมุด ประกอบด้วยนักศึกษา อาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรสายสนับสนุน กำหนดขนาดตัวอย่างได้ทั้งหมด 1,700 คน ตามตารางของ Krejcie and Morgan ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

4) กลุ่มบุคลากรของห้องสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่นทั้งหอสมุดกลาง ห้องสมุดคณะ/วิทยาเขต 14 แห่ง จำนวน 155 คน

2.2 ประเภทองค์กร/หน่วยงาน ได้แก่

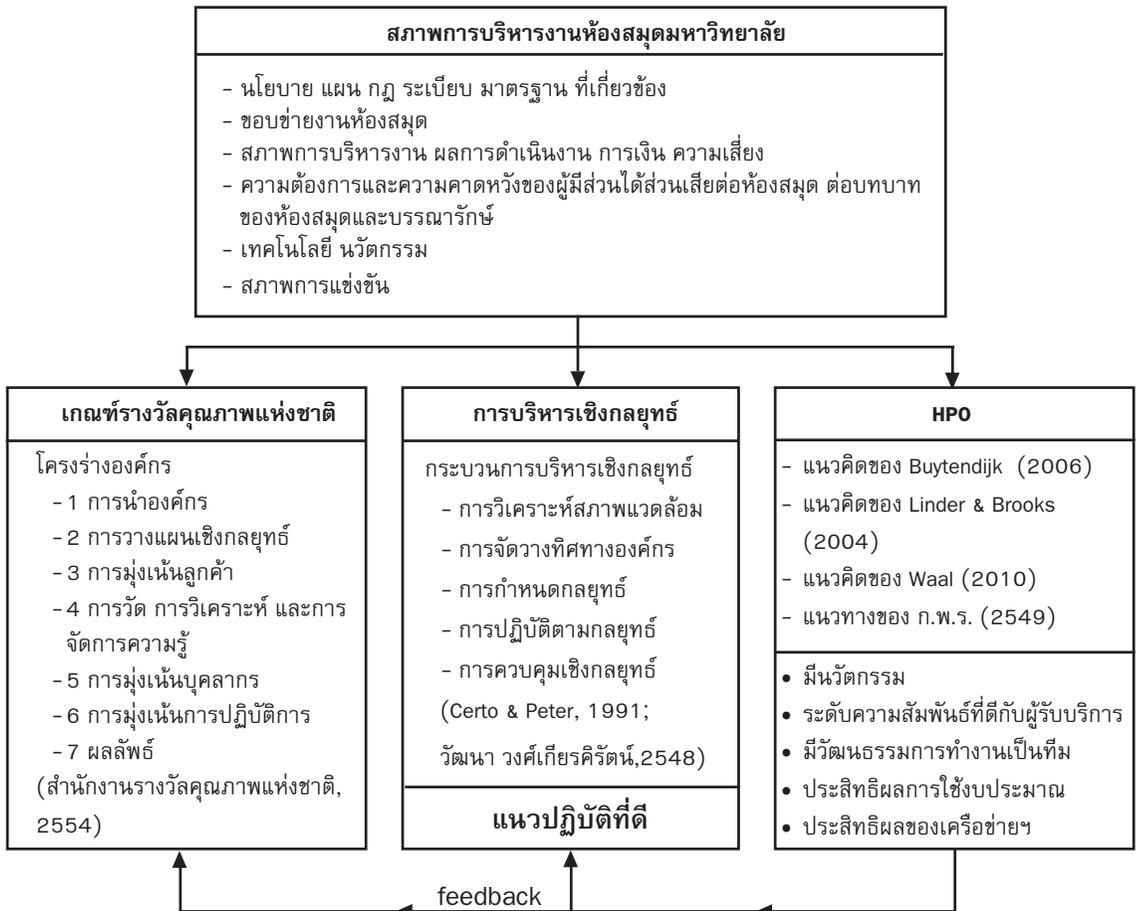
1) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ The University of Hong Kong Library และ The Hong Kong University of Science & Technology Library

2) ห้องสมุดคู่เทียบจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ได้คัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยห้องสมุดที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเป็นห้องสมุดของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับ 1 ใน 5 ของ QS Asian University Rankings ในปี 2012 ส่วนห้องสมุดคู่เทียบเป็นห้องสมุดที่อยู่ในภูมิภาค มีขนาดและลักษณะองค์กรใกล้เคียงกัน

3. ด้านเนื้อหาและตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย สภาพการบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัย เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง และแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method) ทั้งนี้การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative method) และเชิงปริมาณ (quantitative method) เครื่องมือการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 3 ชุด และแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้นำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (content validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษาโดยเทคนิคการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (item objective congruence index: IOC) นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 30 ชุด เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (reliability) โดยหาค่า coefficient Alpha's Cronbach ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.95

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล แผน นโยบาย กฎ ระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ผลการดำเนินงานของห้องสมุดฯ การเงิน ความเสี่ยง เทคโนโลยี นวัตกรรมเกี่ยวกับห้องสมุดมหาวิทยาลัย เป็นต้น เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและสร้างเครื่องมือการวิจัย จากนั้นเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการ

1) สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของห้องสมุด จำนวน 69 คน เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังต่อห้องสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

2) สัมภาษณ์อาจารย์ที่ผ่านการอบรมการพัฒนาอาจารย์แกนนำด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง จำนวน 35 คน เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่บรรณารักษ์ในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน

3) เก็บข้อมูลห้องสมุดคู่เทียบเคียง จำนวน 2 แห่ง เกี่ยวกับข้อมูลด้านการจัดการห้องสมุดและผลการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 2 สรุปสาระสำคัญจากการทบทวนเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสรุปโดยใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์ SWOT

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาดูงานกรณีตัวอย่างห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งเป็นห้องสมุดของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับ 1 ใน 5 ของ QS Asian University Rankings ในปี ค.ศ.2012 จำนวน 2 แห่ง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารห้องสมุดและการสังเกต

ขั้นตอนที่ 5 สังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อจัดวางทิศทางองค์กร ร่างกลยุทธ์ และตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์และตัวชี้วัดโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ประกอบด้วยผู้บริหารห้องสมุด ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้านการบริหารงานห้องสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 9 คน จากนั้นนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับแก้ไขและนำไปสู่การปฏิบัติโดยจัดทำแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามผลการนำไปใช้ โดยติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรรายไตรมาสตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด และติดตามผลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนี้

1) สำนักรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจต่อห้องสมุดสำหรับกลุ่มผู้ใช้บริการของห้องสมุดฯ จำนวน 1,700 คน ได้รับกลับคืน 1,668 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.12

2) สำนักรวจความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มบุคลากรห้องสมุดฯ จำนวน 155 คน ได้รับกลับคืน 141 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.97

ขั้นตอนที่ 8 สรุปรูปข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติหาค่าความถี่และร้อยละ และสรุปผลการดำเนินงานขององค์กรโดยจัดทำแนวโน้ม 3-5 ปี ที่เทียบเคียงกับเป้าหมายขององค์กรและคู่แข่ง สำหรับเป็นข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปปรับแผนปฏิบัติงานหรือปรับกลยุทธ์ในรอบถัดไป

ขั้นตอนที่ 9 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ และการศึกษาดูงาน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใช้เทคนิค SWOT Analysis ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุด สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติหาค่าความถี่และร้อยละ

6. สรุปผลการวิจัย

ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่นสู่องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ระดับนโยบาย และ 12 กลยุทธ์ระดับแนวทาง ดังนี้

1) พัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อการเรียนการสอนและการวิจัยให้แก่ประชาคมมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างแหล่งเรียนรู้ที่ดีเลิศเพื่อตอบสนองความต้องการสารสนเทศของชุมชนมหาวิทยาลัย

พัฒนาและปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและสร้างจุดแข็งเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรการเรียนการสอนและทิศทางการวิจัยของมหาวิทยาลัย พัฒนา ARC-IIC (Academic Resources Center - International Information Center) เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านประชาคมอาเซียนและนานาชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรสารสนเทศอย่างคุ้มค่า

ขยายการให้บริการการจัดส่งเอกสารที่ครอบคลุมผู้ใช้บริการมากขึ้น จัดบริการเชิงรุกไปยังคณะ/สาขาวิชาต่างๆ ทั้งในรูปแบบการจัดอบรม การประชาสัมพันธ์ทรัพยากรสารสนเทศและบริการที่ห้องสมุดจัดเตรียม และสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายกลุ่มผู้รับบริการอย่างทั่วถึงและเสริมสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการ

สนับสนุนการให้บริการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพกับกลุ่มผู้รับบริการเดิมผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์และส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เพื่อหาลูกค้าใหม่ เพิ่มช่องทางและรูปแบบการสื่อสารกับผู้ให้บริการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ส่งเสริมกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล

2) แสวงหาและสร้างกลไก เครื่องมือ เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก

กลยุทธ์ที่ 4 เตรียมความพร้อมผู้เรียนในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สร้างความเข้มแข็งของหลักสูตรอบรมการใช้สารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัยเพื่อช่วยให้ผู้เรียนสร้างสมรรถนะการรู้สารสนเทศและความสามารถด้านการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มการจัดบริการต้นแบบที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

พัฒนารูปแบบบริการเพื่ออำนวยความสะดวกผู้ใช้บริการรายบุคคล จัดบริการ ARC-RRR (Academic Resources Center - Reference & Research Resources Service) เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนการวิจัย จัดบริการบรรณารักษ์เฉพาะสาขาในการตอบสนองความต้องการสารสนเทศเฉพาะสาขาวิชา

กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มนวัตกรรมและเทคโนโลยีห้องสมุดที่ทันสมัย

จัดหาและสร้างเครื่องมือกลไกที่ทันสมัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงและการค้นพบทรัพยากรสารสนเทศที่ต้องการ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของผู้ใช้

กลยุทธ์ที่ 7 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่ดี

ปรับปรุงและรักษาสภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้รายบุคคลและเรียนรู้ร่วมกัน โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและประหยัดพลังงาน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอาชีวอนามัยสำหรับบุคลากร

3) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี

กลยุทธ์ที่ 8 สร้างวัฒนธรรมขององค์กรคุณภาพ

ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และรองรับกลยุทธ์ พัฒนาระบบงานการจัดทำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ สื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กรอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นผู้รับบริการด้วยการตอบสนองความพึงพอใจและความคาดหวัง สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ใช้การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสร้างนวัตกรรม มีธรรมาภิบาล วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในการบริหารองค์กร

กลยุทธ์ที่ 9 เสริมสร้างความเข้มแข็งของทุนมนุษย์เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนมหาวิทยาลัย

พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สนับสนุนให้บุคลากรที่มีอยู่มีขีดความสามารถมากขึ้นและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา มีทักษะที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนด้านการวิจัย และทักษะการให้บริการที่เหมาะสม พัฒนาภาพลักษณ์ของบรรณารักษ์ ส่งเสริมประสิทธิภาพของทีม โดยจัดตั้งทีมข้ามสายงานที่หลากหลาย เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและจรรยาบรรณวิชาชีพ สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้สู่เพื่อนร่วมงาน พัฒนาระบบงานการจัดการด้านอัตราค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 10 ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน

ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน ทบทวนกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ เพื่อความคล่องตัว ยืดหยุ่น และเป็นสากล ลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น ควบคุมต้นทุนในการดำเนินงาน ทบทวนปรับปรุงลักษณะงานที่ทำเองและงานที่จ้างเหมา

4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและจัดบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม

กลยุทธ์ที่ 11 สร้างเครือข่ายเพื่อประสิทธิผลด้านวิชาการ

สร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและร่วมมือด้านวิชาการกับเครือข่ายห้องสมุด เพื่อประสิทธิผลด้านวิชาการ ดำเนินงบประมาณ และบรรลุผลด้านการเรียนรู้ร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 12 ส่งเสริมการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม

มีส่วนร่วมกับชุมชนที่กว้างขึ้นในการเป็นแหล่งเรียนรู้เผยแพร่องค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย โดยการจัดการ KKU-IR (KKU-Institutional Repository) จัดมุมอีสานสนเทศสำหรับทรัพยากรสารสนเทศท้องถิ่น ฝึกประสบการณ์ด้านวิชาชีพให้กับหน่วยงานต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงร่วมมือกับองค์กรเอกชนเกี่ยวกับวิชาชีพห้องสมุดในการให้คำปรึกษา แนะนำด้านห้องสมุดแก่ชุมชน

7. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงเป็น 4 กลยุทธ์ระดับนโยบายและ 12 กลยุทธ์ระดับแนวทาง ซึ่งครอบคลุมการบริหารงานห้องสมุด เนื่องจากมีขั้นตอนการศึกษาที่เก็บข้อมูลอย่างหลากหลาย จากกลยุทธ์ระดับแนวทางทั้ง 12 กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในหมวด 1 การนำองค์กร ได้แก่กลยุทธ์ที่ 8-9 และกลยุทธ์ที่ 11-12 โดยผู้นำระดับสูงชี้หน้าให้องค์กรมีความยั่งยืน มีการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นรวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 8 ส่วนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติมีความสอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า ในการกำหนดบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่ 1-7 ส่วนการรวบรวมวิเคราะห์และใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้องกับทุกกลยุทธ์ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ทุกกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวัด วิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศทุกระดับและนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน สำหรับการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ 6 และกลยุทธ์ที่ 8 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ ผู้ใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ 7-9 หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบ จัดการและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ 8 และกลยุทธ์ที่ 10

สำหรับ HPO กลยุทธ์ระดับนโยบาย กลยุทธ์การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อการเรียนการสอนและการวิจัยให้แก่ประชาคมมหาวิทยาลัย และ กลยุทธ์การแสวงหาและสร้างกลไก เครื่องมือ เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งเป็นพันธกิจหลักของห้องสมุดมหาวิทยาลัย เป็นกลยุทธ์ที่เปิดโอกาสให้องค์กรได้พัฒนานวัตกรรมการจัดบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เช่น ขั้นตอนการดำเนินการร่วมกันระหว่างห้องสมุดกับคณาจารย์ในแต่ละหลักสูตรและนักวิจัยเพื่อจัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่ตรงกับการจัดการเรียนการสอนและทิศทางการวิจัยซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เลิศเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนมหาวิทยาลัย ส่วนกลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือและจัดบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม ในการสร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและร่วมมือด้านวิชาการในเครือข่ายห้องสมุดทำให้เกิดประสิทธิผลด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และบรรลุผลด้านการเรียนรู้ร่วมกัน (Shannon & Bylsma, 2007) ส่วน กลยุทธ์พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี ในระดับแนวทางกลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมขององค์กรคุณภาพ การพัฒนากระบวนการจัดทำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลรวมทั้งการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่องทั้งในประเด็นของสารสนเทศที่นำมาใช้ในการกำหนดระยะเวลา กระบวนการตัดสินใจ เป็นต้น เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการรองรับสถานการณ์ที่มากกระทบการทำงานส่งผลให้การปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พสุ เดชะรินทร์, 2549) การร่วมกำหนด สื่อสาร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กรอย่างต่อเนื่องเกิดค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กรช่วยให้บุคลากรไว้วางใจสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรและทุกคนก้าวไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร (Buytendijk, 2006; Blanchard, 2007; Waal, 2010) การใช้การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน (Holbeche, 2005) กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งของทุนมนุษย์เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนมหาวิทยาลัย องค์กรที่เป็น HPO จะเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (Waal, 2010) โดยผ่านการเรียนรู้ การสร้างทุนทางความรู้ และการทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร จากงานวิจัยของนรวัฒน์ ชุตินวงศ์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี (2554) พบว่าปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมซึ่ง “บุคลากรภายในองค์กร” ถือเป็นปัจจัยรากฐานขององค์กร โดยให้ความสำคัญทั้งด้านการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการทำงาน รวมทั้งพัฒนาด้านความคิดเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ (Robbins & Judge, 2013) กลยุทธ์ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน ทบทวนกฎระเบียบ แนวปฏิบัติเพื่อความคล่องตัวทำให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานและมีพันธสัญญาต่อความเป็นเลิศ (Holbeche, 2005; Waal, 2010)

8. ข้อเสนอแนะ

การพัฒนากลยุทธ์นี้ครอบคลุมการบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในเชิงบูรณาการ ข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้ คือ 1) ผู้บริหารควรเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรตามที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว 2) ด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากรทั้งงบประมาณและศักยภาพของบุคลากรในองค์กร จึงควรจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการเร่งด่วนในการนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์

และแผนปฏิบัติการ และ 3) ควรกำหนดตัวชี้วัดตลอดจนผู้รับผิดชอบและกำหนดกรอบเวลาให้ชัดเจน
เหมาะสม เพื่อประสิทธิผลในการกำกับติดตามให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

บรรณานุกรม

- นรวัดณ์ ชุตินวงศ์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร
แห่งนวัตกรรมในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ, 34(130), 47-58.
- พลุ เดชะรินทร์. (2549). รายงานผลการศึกษากำหนดขององค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ:
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2548). การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
สถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2553. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2554). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556.
กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- Blanchard, K.H. (2007). **Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high
performance organization.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Buytendijk, F. (2006). **The Five Keys To Building A High-Performance Organization.**
Business Performance Management, 4(1), 24-30.
- Certo, S.C. and Peter, J.P. (1991). **Strategic Management: Concept and Application.**
New York: McGraw-Hill.
- Holbeche, L. (2005). **The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and
Sustainable Success.** Amsterdam: Elsevier.
- Linder, J.C. and Brooks, J.D. (2004). **Transforming the public sector.** Retrieved 2012 January
22. URL: <http://199.200.17.56/SiteCollectionDocuments/PDF/government.pdf>
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). **Organizational Behavior.** 15th ed. Boston: Pearson.
- Shannon, G.S. and Bylsma, P. (2007). **The Nine Characteristics of High-Performing Schools:
A research-based resource for schools and districts to assist with improving student
learning.** 2nd ed. Olympia, WA: OSPI.
- Waal, A.A. (2010). **The characteristics of a High Performance Organization.** Retrieved 2012
January 29. URL: [http://www.hpocenter.nl/wp-content/uploads/2013/07/Research-
paper-The-characteristics-of-a-HPO-HPO-Center-January-20102.pdf](http://www.hpocenter.nl/wp-content/uploads/2013/07/Research-paper-The-characteristics-of-a-HPO-HPO-Center-January-20102.pdf)

