

# มติใหม่ของการบริหารจัดการและดำเนินงานห้องสมุดที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง

ดร.สุวิมล ณะผลเลิศ \*

มาตรฐานการศึกษาของชาติ ฉบับเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2547 ถือได้ว่าเป็นการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของชาติเป็นครั้งแรกของประเทศไทย ที่ได้กำหนดคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา โดยมีอุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิต และการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ได้มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ไว้ 3 มาตรฐาน และ 11 ตัวบ่งชี้คือ

มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก : คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข

มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา : จัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ / สังคมแห่งความรู้ : การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง

จากมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังกล่าว ย่อมก่อให้เกิดมติใหม่ของการบริหารจัดการและการดำเนินงานของห้องสมุดในการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่จะต้องมีความเข้มแข็ง และเน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลักในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ในความหมายของการเป็นคนดี คือ มีจิตใจดี มีพฤติกรรมที่มีวินัย สามารถควบคุมตนเอง รับผิดชอบ มีเหตุผล ซื่อสัตย์ เห็นคุณค่าตนเองและผู้อื่น เคารพสิทธิและมีความเสียสละ ในส่วนของคนเก่ง คือ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ในด้านภาษา

\* ผู้อำนวยการศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดนตรี วรรณกรรมและคณิตศาสตร์ การเคลื่อนไหว ศิลปะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล / การสื่อสาร และ ความรู้สึกนึกคิดซึ่งในจิตใจ ในด้านความสุข คือ มีความรัก แบ่งปันซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ระหว่าง ความจริง ความงาม ความเป็นธรรม ประพฤติชอบ มีความสุขสันติ ไม่เบียดเบียน บริโภคสิ่งต่างๆ ด้วยปัญญา ไม่ตกเป็นทาส

ห้องสมุดควรเป็นองค์กรที่เติบโตพร้อมกับสถานศึกษา เพราะห้องสมุดเป็นแหล่งรวบรวม สะสมข้อมูล ความรู้ของสถานศึกษา ในขณะเดียวกัน ปัญหาการดำเนินงานของห้องสมุดยังมีอยู่มากมาย ทั้งจากการบริหารงานที่ขาดการวางแผน ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจัง ขาดความสนใจในการพัฒนาตนเองให้ทันความรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้ห้องสมุดบางแห่งถึงก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด ก็เพราะการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนฐานของการคิดพิจารณาทบทวนผนวกกับการวางแผน ในการปฏิบัติงาน หรือที่เรียกว่า มียุทธศาสตร์ในการทำงาน ยุทธศาสตร์จะมีได้อย่างไรนั้นต้องเริ่มจากผู้บริหารและบรรณารักษ์ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเดินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

### การบริหารจัดการห้องสมุดโรงเรียน

ห้องสมุดโดยทั่วไปจะมีรายละเอียดและระบบที่ซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อเชื่อมโยงความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในห้องสมุดไปยังผู้ใช้บริการ ดังนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดจึงมีความสำคัญยิ่งและต้องประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการห้องสมุด หัวหน้างานห้องสมุด ครูบรรณารักษ์ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด นักเรียนช่วยงาน นักการภารโรง หรือ อาสาสมัครจากชุมชน จากผู้ปกครอง นักเรียน หรือจากครูในโรงเรียน บุคลากรดังกล่าวจะต้องมีคุณวุฒิ คุณสมบัติ และหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันดังนี้

#### คณะกรรมการห้องสมุด

- วางนโยบายในการพัฒนาห้องสมุด
- ให้การสนับสนุนห้องสมุดทุกรูปแบบ
- ดำเนินการในส่วนที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ

#### หัวหน้างานห้องสมุด

- บริหารงานห้องสมุดให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### ครูบรรณารักษ์

- ดูแลและดำเนินงานด้านเทคนิค งานบริการ งานกิจกรรม และงานสอน

### เจ้าหน้าที่ห้องสมุด

- งานธุรการ
- งานพิมพ์บัตรรายการ หนังสือโต้ตอบ
- เรียงบัตรรายการ
- บริการจ่าย – รับ หนังสือ
- จัดชั้นหนังสือ
- เก็บสถิติต่างๆ
- ซ่อมหนังสือและเย็บเล่มวารสาร

### นักเรียนช่วยงานห้องสมุด

- อาสาสมัครช่วยงาน
- ตามงานที่ได้รับมอบหมาย อาทิ จัดเก็บจัดเรียงหนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์

### นักการภารโรง

- เปิด – ปิด ห้องสมุด
- ทำความสะอาดชั้นหนังสือและห้องสมุด
- จัดโต๊ะ – เก้าอี้ ให้เป็นระเบียบ
- ช่วยซ่อมหนังสือและเย็บเล่มวารสาร
- ช่วยงานต่างๆ ตามที่บรรณารักษ์เห็นสมควร

การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในห้องสมุด ครูบรรณารักษ์ต้องตระหนักอยู่เสมอ ในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับครูและนักเรียนในโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่นำเข้าไปใช้บริการ อาทิ

- หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์และสื่อประสม ให้มีหลากหลาย ที่ตอบสนองหลักสูตรและการเรียนการสอนของครูและนักเรียน
- เครื่องคอมพิวเตอร์ ที่พร้อมใช้งาน และมีเพียงพอ
- โต๊ะ เก้าอี้ ชั้นหนังสือ ที่เหมาะสม
- ระบบรักษาความปลอดภัย และทรัพย์สินของห้องสมุด
- พื้นที่การทำงานและการให้บริการ จัดให้เป็นสัดส่วน
- สิ่งอำนวยความสะดวก โทรศัพท์ โทรสาร เครื่องถ่ายสำเนา

งบประมาณและการเงิน ที่ต้องมีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามกฎระเบียบของทางราชการ หรือสถานศึกษา อีกทั้งต้องมีการควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้ในการประมาณการ จัดซื้อจัดจ้าง

สถิติและการรายงาน การบริหารจัดการงานห้องสมุดควรจัดเก็บสถิติ ผลการปฏิบัติงานเป็น รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน และสรุปเป็นรายปี นำเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษา

### **วัฒนธรรมองค์กร**

โดยธรรมชาติของสถานศึกษา ลักษณะการบริหารจัดการทางวิชาการ จะมีลักษณะการมีส่วนร่วมในฐานะที่เท่าเทียมกัน ไม่ใช่ลูกจ้างนายจ้าง ดังนั้นการจะเป็นผู้นำที่ดีจึงต้องมีการรวบรวม ความคิด และวิสัยทัศน์ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอันนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันให้เป็นที่ยอมรับใน ทุกๆระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง ต้องกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน และกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ที่ทำหาย อีกทั้งกระบวนการที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุพันธกิจที่กำหนดไว้

### **วิสัยทัศน์**

การจัดทำยุทธศาสตร์สิ่งที่ต้องคิดก่อนคือ วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การมองไปข้างหน้า มองไป ในอนาคตที่ต้องการเป็นอะไร วิสัยทัศน์ที่มีพลัง ต้องสร้างจากความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อลดการโต้แย้ง และการมองให้รอบด้าน มีลักษณะเป็นภาพความเป็นจริงเป็นระบบเปิดของ องค์กรออกสู่สังคมภายนอก

### **การบริหารจัดการเชิงรุก**

แนวโน้มการบริหารจัดการห้องสมุดในปัจจุบันจะต้องปรับเปลี่ยนไปไม่ใช่ห้องสมุดเป็น ตัวเลือกสำหรับตัดงบหรือเหลืองบเล็กน้อย ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ลำดับต้นๆ โดยมี บรรณารักษ์เป็นตัวกระตุ้นให้เห็นความสำคัญ จำเป็นที่จะยกระดับคุณภาพทรัพยากรแหล่งเรียนรู้ ผู้บริหารและบรรณารักษ์ต้องมีความพร้อมในบทบาทการบริหารเชิงรุก โดยเริ่มจากการวางแผน การ นำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการ มีดังนี้

ฐานของการวางแผน	ทิศทางของโรงเรียน	วางแผน	การนำไปปฏิบัติ	การติดตามและประเมินผล
ประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก ประเมินผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ประเมินลูกค้า ประเมินคู่แข่ง	วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปัจจัยความสำเร็จ เป้าหมาย	แผนงาน แผนปฏิบัติการ โครงการ	การมอบหมายแต่ละฝ่าย  การมอบหมายงานโครงการ	ติดตามและประเมินผล ดำเนินงาน KPI (Key performance indicators ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน) McKinsey's 7-s Benchmarking
1. ปัจจุบันการดำเนินการสร้างเสริมการใช้ห้องสมุด	2. ในอนาคตต้องการไปที่ใด?	3. ทำอย่างไรถึงจะไปถึงจุดนั้น	4. ใครมีหน้าที่ทำอะไร	5. เราทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่
← ขั้นตอนการวางแผน →			↔ นำไปปฏิบัติ ↔	← ควบคุม →

การบริหารจัดการในปัจจุบัน จะต้องมีกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล ให้ครบวงจร เพราะถ้ามีการวางแผนแต่ขาดการนำไปปฏิบัติ หรือ การนำไปปฏิบัติขาดการติดตามและประเมินผลก็เท่ากับการบริหารจัดการขาดความครบถ้วน

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการเชิงรุกประสบความสำเร็จได้นั้น ประกอบด้วย

- บุคลากร ต้องมีชีวิตชีวา มุ่งมั่น เสียสละ พัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- การบริหารจัดการที่เน้นทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ทรัพยากรสารสนเทศที่ทันสมัย
- การบริการที่เน้น ผู้รับบริการ และความเป็นเลิศ
- การวิจัยเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง

ดังนั้น การบริหารจัดการเชิงรุก ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต้องพิจารณาร่วมกันในการผลักดันให้บรรลุเป้าหมายดังนี้

#### ขั้นตอนการวางแผน

- ต้องมีฐานของการวางแผน ได้แก่ การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก ประเมินผลการดำเนินงานต่างๆ ประเมินผู้ใช้ ประเมินคู่แข่ง ว่าในปัจจุบันการดำเนินการสร้างเสริมการใช้ห้องสมุดเป็นอย่างไร

- ทิศทางของสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ บัณฑิตความสำเร็จ เป้าหมายคืออะไร ในอนาคตต้องการไปที่ใด

- วางแผน ได้แก่ แผนงาน แผนปฏิบัติการ โครงการ ทำอย่างไร ถึงจะไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

### นำแผนไปปฏิบัติ

- การนำไปปฏิบัติ ได้แก่ การมอบหมายแต่ละฝ่าย การมอบหมายงานโครงการ ใครมีหน้าที่ทำอะไร

### ควบคุม

- การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผล การดำเนินงานจากการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินการ KPI (Key Performance Indicators) หรือจากการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Ben marking) เป็นตัวบ่งชี้ว่าห้องสมุดทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่

### รูปแบบการบริหารจัดการ

ในมิติของการบริหารจัดการและดำเนินงานห้องสมุดที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง จะขอเสนอให้เป็นรูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้การประกันคุณภาพและการวิจัยเป็นฐาน

การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) หมายถึง การประกันว่าห้องสมุดได้ดำเนินงานได้ผลตามเกณฑ์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือ เป็นการประกันว่า ห้องสมุดได้ปฏิบัติงานบรรลุผลตามพันธกิจ (Mission) และเป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และสังคม โดยรวม

องค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดคุณภาพ ได้แก่ ความรวดเร็ว ทันสมัย ถูกต้อง ความมีระบบระเบียบ ต้นทุน คุ่มค่า คุ่มทุน ลดความสูญเปล่า ตรงเวลา ตรงตามความต้องการ ขวัญ กำลังใจของผู้ปฏิบัติ และประการสำคัญ ผู้ใช้ที่เป็นศูนย์กลางต้องได้รับความพึงพอใจมากที่สุด

ดังนั้นกลไกของการประกันคุณภาพ จะประกอบด้วยโครงสร้างของการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) และการตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit)

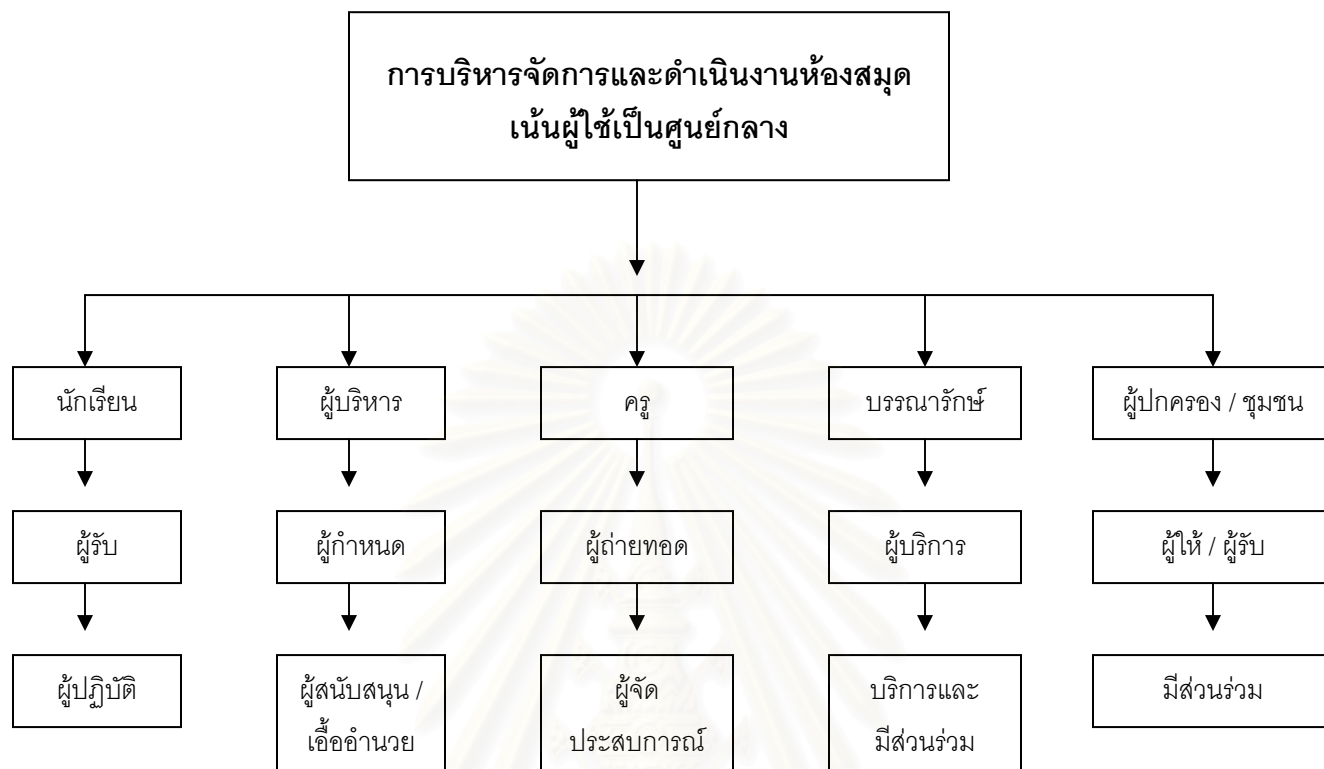
การบริหารจัดการโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research-Based Management) เป็นการนำหลักการของการวิจัยปฏิบัติการมาใช้ในการพัฒนางานเพื่อการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยใช้กระบวนการวิจัย จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ข้อมูลปฐมภูมิ อาทิ ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ เก็บจากเอกสารหลักฐานและรายงานต่างๆ ซึ่งผลจากวิจัยสามารถใช้เป็นหลักฐานประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือการวางแผนนโยบายการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการและการดำเนินงานห้องสมุดที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง แหล่งเรียนรู้อย่างห้องสมุดต้องมีความเข้มแข็ง มียุทธศาสตร์ในการทำงาน มีการบริหารจัดการเชิงรุก มีรูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้การประกันคุณภาพ และการวิจัยเป็นฐานโดยยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลางที่สำคัญ



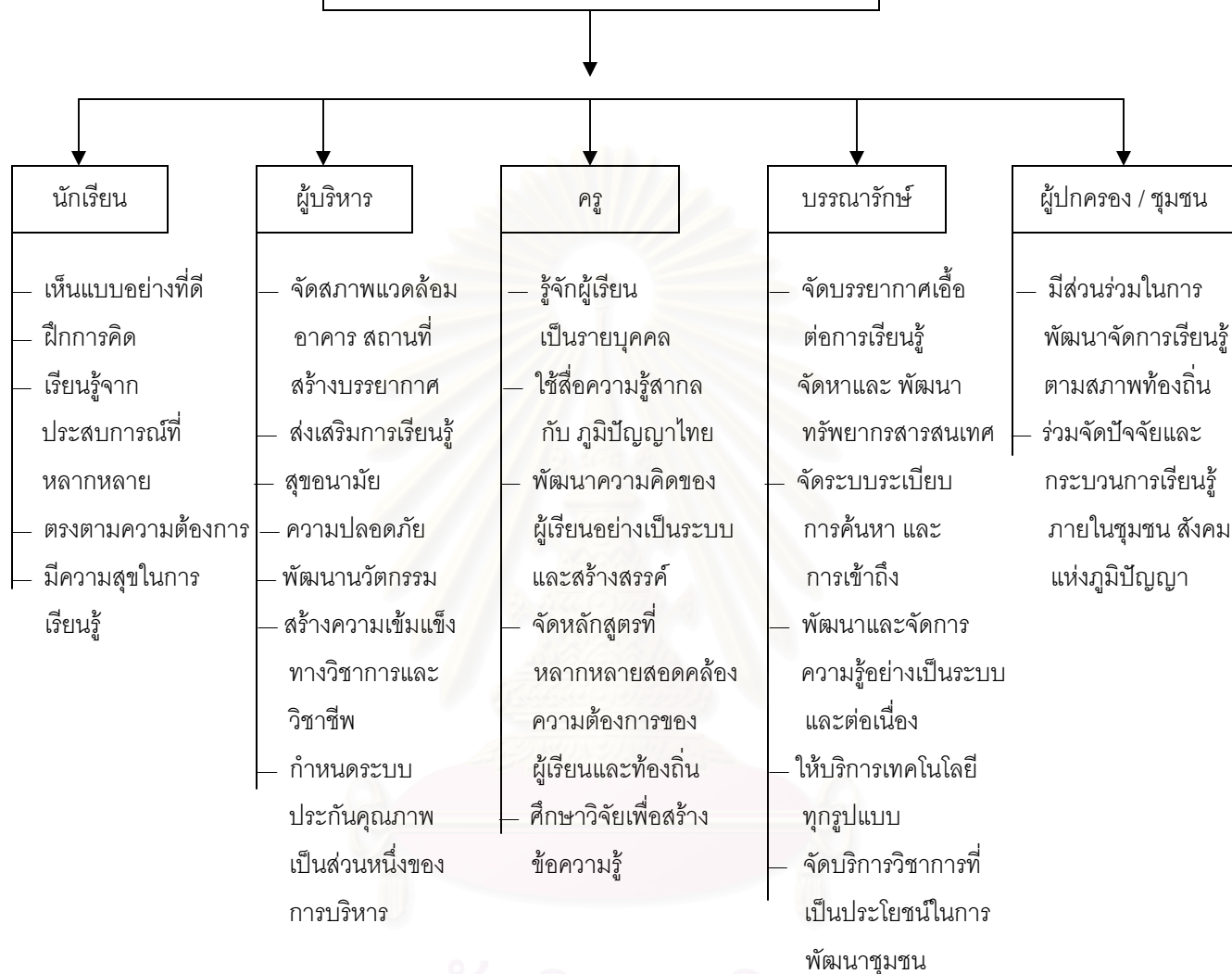
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## การบริหารจัดการเน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### รายการอ้างอิง

กนกอร สมปราชาญ์ และ บุญธรรม ศิริบุญนุกาญจน์. 2549. รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา.

**วารสารศึกษาศาสตร์.** 29,2 (เม.ย. – มิ.ย.): 48-58.

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2548. **มาตรฐานการศึกษาของชาติ.**

กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สุวิมล ณะผลเลิศ. 2549. **การบริหารจัดการห้องสมุดโรงเรียนเชิงรุก.** เอกสารประกอบการบรรยายในโครงการฝึกอบรมส่งเสริมการใช้ห้องสมุดสำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2549 ณ โรงแรมสตาร์ จังหวัดระยอง.

สุวิมล ณะผลเลิศ. 2548. **ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงรุก : ห้องสมุดมหาวิทยาลัย.** เอกสารประกอบการสัมมนาและประชุมทางวิชาการ สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง วันที่ 22 ธันวาคม 2548 ณ ห้องประชุมชั้น 5 อาคาร 3 สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย