

การวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา*

ภคพร อำมาตย์มณี**

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

โครงสร้างการบริหารงานของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2544 (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2544) ระบุว่าห้องสมุดของสถาบันอุดมศึกษาจะมีสถานภาพเท่ากับหน่วยงานทางวิชาการระดับคณะ ผู้บริหารห้องสมุดควรขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษาต้นสังกัดและควรมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา ตามโครงสร้างการทำงานที่ได้ตั้งไว้เป็นเกณฑ์มาตรฐานจะทำให้ผู้บริหารห้องสมุดมีอำนาจในการบริหารงานภายในหน่วยงานอย่างเต็มที่ก่อให้เกิดรูปแบบการทำงานที่เป็นอิสระมีความชัดเจนในการทำงานและการสั่งการก่อให้เกิดผลด้านการปฏิบัติงานตามที่ตั้งเป้าหมายได้โดยตรง อย่างไรก็ตาม ในการทำงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นมาจากปัจจัยภายนอกห้องสมุด เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความก้าวหน้าทางวิชาการ การปรับเปลี่ยนนโยบายของสถาบัน หรือปัจจัยภายในห้องสมุดเอง อาทิ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน ทรัพยากร บุคลากร แหล่งทุน และงบประมาณ จำนวนผู้ใช้บริการ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นผลต่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานในห้องสมุดทั้งสิ้น

ในองค์กรหรือหน่วยงาน การวางแผนและการบริหารเป็นของคู่กัน การวางแผนเป็นเครื่องมือของผู้บริหารโดยตรงในการบริหารงานที่มีระบบและมีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532) การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือองค์กรทำการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับการกระทำบางอย่างในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ซึ่งบางขั้นตอนอาจเป็นเรื่องที่ต้องกระทำทันทีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539) ในงาน

* วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2545

** อาจารย์ประจำภาควิชาสารสนเทศศาสตร์และบรรณารักษศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และ
วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ห้องสมุดผู้บริหารงานที่ดีจำเป็นต้องคาดคะเนและกำหนดจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า และคำนึงถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น (พิมพ์ราไพ เปรรมสมิทธิ์, 2533)

การวางแผนในหน่วยงานหรือองค์กรโดยระบบการวางแผนทั่วๆไป มักประกอบด้วยแผนพัฒนา และแผนประจำปี โดยแผนพัฒนาของหน่วยงานมักจะเป็นแผนที่ตั้งเค้าโครงของสิ่งที่จะปฏิบัติในระยะยาวโดยกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบาย ตอบสนองทิศทางการดำเนินงาน และเป้าหมายจากการทำงานที่ได้กำหนดไว้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532)

การวางแผนของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จะเป็นไปตามระบบการทำงานและปฏิทินการทำงานที่สถาบันการศึกษาแต่ละแห่งได้กำหนดไว้ คือมีช่วงเวลาในการเสนอของบประมาณ ซึ่งห้องสมุดจะมีการวางแผนเพื่อระบุภารกิจ โครงการ ระยะเวลา ทรัพยากรและเงินงบประมาณ ความจำเป็นของโครงการและแผนงาน และองค์ประกอบอื่น ๆที่มีความสำคัญเสนอต่อมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้งบประมาณตามที่ขอไป เพื่อนำงบประมาณมาจัดดำเนินการปฏิบัติการพัฒนาห้องสมุดต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวางแผนงานประจำปี คือการของบประมาณและกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเป็นหลัก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2527) การวางแผนประจำปีจะมาจากเค้าโครงของเป้าหมายระยะยาวและแผนพัฒนาที่ห้องสมุดต้องการจะเป็นในอนาคต ดังนั้นหากผู้รับผิดชอบโดยตรงซึ่งก็คือผู้บริหารห้องสมุดเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่แท้จริงของการวางแผนงานประจำปีมิได้มองเพียงว่าเป็นการขอเงินงบประมาณเท่านั้น การวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดนั้นก็จะเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่ดีที่สุดของผู้บริหาร และทำให้ห้องสมุดสามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง ประสบความสำเร็จกับเป้าหมายที่ต้องการจะเป็นได้ในที่สุด

ดังนั้นจากความสำคัญของการวางแผนในงานของห้องสมุด จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา โดยทำการศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผน วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ แผนงาน วิธีการ และขั้นตอนในการวางแผน และศึกษาถึงปัญหาและข้อเสนอแนะในการวางแผนงานประจำปี ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในการเตรียมการวางแผนงานประจำปีและปรับปรุงการดำเนินงานวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาห้องสมุดต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษา

1. การวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ในด้าน ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผน วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ แผนงาน วิธีการ และขั้นตอนในการวางแผน
2. ปัญหาในการวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ ได้แก่ แหล่งทุนและงบประมาณ เทคโนโลยีที่ใช้ในห้องสมุด นโยบายของสถาบันอุดมศึกษา
2. ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ในการวางแผนเพื่อกำหนด แนวทางการปฏิบัติงานและงบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการวางแผน คือ ผู้อำนวยการห้องสมุด และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานและมีการจัดระบบติดตามประเมินผลงานของแผนงานแต่ละโครงการ
3. ปัญหาที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาประสบในระดับมากคือ การขาดข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน และการไม่ได้รับงบประมาณตามที่กำหนดไว้ในแผน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาการวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยเลือกเฉพาะที่เป็นหอสมุดกลางหรือห้องสมุดวิทยาเขตที่ทำหน้าที่เปรียบเสมือนหอสมุดกลางของสถาบันอุดมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 46 แห่ง ประชากรที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หัวหน้าห้องสมุด ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทั้ง 46 แห่ง แห่งละ 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 46 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ประเภทโครงสร้าง (Structured Interview) โดยมีคำถามประเภทกำหนดคำตอบให้เลือก คำถามปลายเปิด คำถามแบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale)

สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนของห้องสมุด

ศึกษาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

1.1 ปัจจัยภายในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลต่อการวางแผนงานประจำปี

ผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยภายในที่มีผลต่อการวางแผนของห้องสมุดส่วนใหญ่ 37 แห่ง คือ บุคลากร (ร้อยละ 88.09) แหล่งทุนและงบประมาณ จำนวน 36 แห่ง (ร้อยละ 85.71) ทรัพยากรสารสนเทศ (ร้อยละ 83.33) เทคโนโลยีที่ใช้ในห้องสมุด (ร้อยละ 76.19) โครงสร้างการบริหาร (ร้อยละ 69.04) และวัสดุอุปกรณ์ (ร้อยละ 61.90)

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่า ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการวางแผนของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ 20 แห่ง (ร้อยละ 90.90 เท่ากัน) คือ ทรัพยากรสารสนเทศ บุคลากร และเทคโนโลยีที่ใช้ในห้องสมุด รองลงมา จำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 81.81) คือ แหล่งทุนและงบประมาณ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ 18 แห่ง (ร้อยละ 90.00) คือ แหล่งทุนและงบประมาณ รองลงมาจำนวน 17 แห่ง (ร้อยละ 85.00) คือ บุคลากร

ผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวนี้ เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1 ที่ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ ได้แก่ แหล่งทุนและงบประมาณ และเทคโนโลยีที่ใช้ในห้องสมุด

1.2 ปัจจัยภายในห้องสมุดที่มีผลต่อการวางแผนงานประจำปีมากที่สุด

ผลการศึกษาปัจจัยภายในห้องสมุดที่มีผลต่อการวางแผนงานประจำปีมากที่สุดของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการวางแผนมากที่สุดของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ 25 แห่ง (ร้อยละ 59.52) คือ แหล่งทุนและงบประมาณ

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่าปัจจัยภายในที่มีผลต่อการวางแผนมากที่สุดของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน มากที่สุด 12 แห่ง (ร้อยละ 54.52) และห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ จำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 65.00) คือ แหล่งทุนและงบประมาณ

เป็นที่น่าสังเกตว่าในการระบุปัจจัยภายในที่มีผลต่อการวางแผนของห้องสมุด

สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ คือ บุคลากร รองลงมาคือ แหล่งทุนและงบประมาณ แต่เมื่อให้
ระบุปัจจัยที่มีผลมากที่สุดและเลือกได้เพียงคำตอบเดียว แหล่งทุนและงบประมาณกลับเป็นปัจจัย
ภายในที่ผู้บริหารเห็นว่ามีผลสำคัญกว่าปัจจัยด้านอื่นอย่างเห็นได้ชัด

เมื่อพิจารณาเหตุผลของผู้บริหารที่ให้ปัจจัยด้านแหล่งทุนและงบประมาณเป็น
ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนงานประจำปีมากที่สุด อาจเป็นเพราะในงานห้องสมุดหากห้องสมุด
ไม่ได้รับงบประมาณตามที่กำหนดไว้ในแผน จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารงาน
ห้องสมุดไม่สามารถขยายงานได้ และผู้บริหารให้เหตุผลว่างบประมาณจะแปรผันตามเทคโนโลยีที่
นำมา ใช้งาน ประกอบกับปัจจัยที่มีผลรองลงมา คือ ปัจจัยด้าน ทรัพยากรสารสนเทศ และ
เทคโนโลยีที่ใช้ในห้องสมุด นับเป็นตัวแปรสำคัญ เนื่องจากปัจจุบันนับแต่ห้องสมุดได้มีการนำเอา
ระบบห้องสมุดอัตโนมัติมาใช้ รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยน
รูปแบบของทรัพยากรสารสนเทศจากสื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Corrall, 1995) ซึ่งเป็น
ปัจจัยที่ล้าแล้วแต่ต้องใช้เงินงบประมาณในการจัดซื้อจัดหา เพื่อที่ห้องสมุดต่างๆจะต้องใช้เพื่อ
พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการให้ทัดเทียมกับห้องสมุดในระดับเดียวกัน

1.3 ปัจจัยภายนอกห้องสมุดที่มีผลต่อการวางแผนงานประจำปี

ผลการศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการวางแผนของห้องสมุดส่วนใหญ่คือ
ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 83.33) ผู้ใช้บริการ (ร้อยละ 83.33) การให้
การสนับสนุนจากบุคคลและ/หรือหน่วยงานภายนอก (ร้อยละ 78.57) นโยบายของ
สถาบันอุดมศึกษา (ร้อยละ 69.04) รูปแบบของทรัพยากรสารสนเทศ (ร้อยละ 66.66) และการ
เปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของสาขาความรู้ (ร้อยละ 54.76)

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่าปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการ
วางแผนของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ส่วนใหญ่ 20 แห่ง (ร้อยละ 90.90) คือ
ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมาจำนวน 19 แห่ง (86.36) คือ ผู้ใช้บริการ และ
ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนใหญ่ 17 แห่ง (ร้อยละ 85.00) คือ การให้การสนับสนุน
จากบุคคล และ/หรือ หน่วยงานภายนอก รองลงมาจำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 80) คือ ผู้ใช้บริการ

ผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวนี เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1 ที่ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อ
การวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ ได้แก่ นโยบายของสถาบัน
อุดมศึกษา

1.4 ปัจจัยภายนอกห้องสมุดที่มีผลต่อการวางแผนงานประจำปีมากที่สุด

ผลการศึกษาปัจจัยภายนอกห้องสมุดที่มีผลต่อการวางแผนงานประจำปี ส่วนใหญ่พบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการวางแผนมากที่สุดของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ 12 แห่ง (ร้อยละ 28.57) คือ นโยบายของสถาบันอุดมศึกษา รองลงมา จำนวน 10 แห่ง (ร้อยละ 23.80) คือ ผู้ใช้บริการ

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่าปัจจัยภายนอกห้องสมุดที่มีผลต่อการวางแผนมากที่สุดของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ 8 แห่ง (ร้อยละ 36.36) คือ นโยบายของสถาบันอุดมศึกษา รองลงมาจำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 22.72) เท่ากัน คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และผู้ให้บริการ และห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนใหญ่ 6 แห่ง (ร้อยละ 30.00) คือ การให้การสนับสนุนจากบุคคล และ / หรือ หน่วยงานภายนอก รองลงมาจำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 25.00) คือ ผู้ใช้บริการ และห้องสมุดจำนวน 4 แห่ง (20.00) คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และ นโยบายของสถาบันอุดมศึกษา

เป็นที่น่าสังเกตว่าในการระบุปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการวางแผนของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ผู้ใช้บริการ รองลงมาคือ คือ การให้การสนับสนุนจากบุคคล และ / หรือ หน่วยงานภายนอก แต่เมื่อให้ระบุปัจจัยที่มีผลมากที่สุดและเลือกได้เพียงคำตอบเดียว ปัจจัยด้านนโยบายของสถาบันอุดมศึกษา กลับเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารเห็นว่ามีความสำคัญกว่าปัจจัยด้านอื่นอย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภารกิจหลักของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งมีหน้าที่เพื่อตอบสนองภารกิจการดำเนินงานด้าน การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ตามทิศทางการบริหารงานของสถาบันหลัก การดำเนินงานจึงต้องเป็นไปตามนโยบายของสถาบันที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเหตุผลของผู้บริหารที่ให้ปัจจัยด้านนโยบายของสถาบันอุดมศึกษา เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนงานประจำปีมากที่สุด พบว่าในการวางแผนงานของห้องสมุด จะต้องดูทิศทาง แผนพัฒนา และนโยบายของสถาบันเป็นหลัก โดยพิจารณาลักษณะการเรียนการสอน หลักสูตรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และหลักสูตรที่สถาบันจะเปิดใหม่ในอนาคตที่จะเป็นไปในรูปแบบใด เน้นการเรียนการสอนแนวทางใด ห้องสมุดจะได้จัดทำโครงการและกิจกรรมให้เป็นไปตามนโยบาย

2. วัตถุประสงค์ในการวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

จากการศึกษาวัตถุประสงค์ในการวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดส่วนใหญ่ คือ เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 83.33) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของห้องสมุด (ร้อยละ 83.33) เพื่อสนองนโยบาย วัตถุประสงค์และแผนงานสถาบันอุดมศึกษา (ร้อยละ 80.95) เพื่อของบประมาณประจำปี (ร้อยละ 76.19) และเพื่อดำเนินงานตามแผนระยะยาว (ร้อยละ 61.90)

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่าวัตถุประสงค์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ส่วนใหญ่ 19 แห่ง (ร้อยละ 86.36) เท่ากัน คือ เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน และเพื่อตอบสนองนโยบาย วัตถุประสงค์และแผนงานสถาบันอุดมศึกษา รองลงมา จำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 81.81) คือ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของห้องสมุด และห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนใหญ่ 17 แห่ง (ร้อยละ 85.00) คือ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของห้องสมุด รองลงมาจำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 80.00) เท่ากัน คือ เพื่อของบประมาณประจำปี และเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน

3. ผู้รับผิดชอบในการวางแผนงานประจำปี

ผลการศึกษาผู้รับผิดชอบในการวางแผนงานประจำปี พบว่าผู้รับผิดชอบในการวางแผนของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง (ร้อยละ 100.00) คือ ผู้อำนวยการ รองลงมาจำนวน 29 แห่ง (ร้อยละ 69.04) คือ หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้างาน

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่า ผู้รับผิดชอบในการวางแผนห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่ง (ร้อยละ 100.00) คือ ผู้อำนวยการ รองลงมา จำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 81.81) คือ รองผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผน เช่นเดียวกับผู้รับผิดชอบในการวางแผนของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่ง (ร้อยละ 100) คือ ผู้อำนวยการ รองลงมา จำนวน 11 แห่ง (ร้อยละ 55.00) คือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน

จากผลการศึกษาจะเห็นว่าผู้รับผิดชอบในการวางแผนรองจากผู้อำนวยการของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะเป็นรองผู้อำนวยการและหัวหน้างานหัวหน้าฝ่ายในจำนวนที่เท่ากัน ในขณะที่ผู้รับผิดชอบในการวางแผนรองจากผู้อำนวยการของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะเป็นหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานในจำนวนที่มากกว่ารองผู้อำนวยการอย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้อาจเป็นผลจากโครงสร้างของห้องสมุดที่แตกต่างกันของรัฐและเอกชน ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะมีโครงสร้างระดับการบริหารที่มีผู้อำนวยการ ระดับการบริหารต่อมาคือรองผู้อำนวยการฝ่าย

ต่าง ๆ และระดับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างาน ในขณะที่โครงสร้างระดับการบริหารของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะมีระดับผู้อำนวยการ และระดับต่อมาจะเป็นชั้นหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานเป็นส่วนใหญ่

สำหรับผู้รับผิดชอบในการวางแผนอื่นที่มีการระบุเป็นจำนวนค่อนข้างมาก คือ คณะกรรมการห้องสมุด จากการวิจัยหน้าที่ของคณะกรรมการห้องสมุดคือ การมีส่วนร่วมในการวางนโยบาย เป้าหมาย และทิศทางของห้องสมุด และผู้อำนวยการและฝ่ายบริหารก็จะนำมานโยบายที่ได้รับมาปรับให้อยู่ในรูปของแผนงานต่อไป

4. ประเภทของแผนงานประจำปี

ผลการศึกษาประเภทของแผนงานประจำปี พบว่าประเภทของแผนงานของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ 39 แห่ง (ร้อยละ 92.85) คือ แผนงานปฏิบัติการประจำปี และจำนวน 4 แห่ง (ร้อยละ 9.52) คือ แผนงานพัฒนาประจำปี

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่าประเภทของแผนงานของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุก 22 แห่ง (ร้อยละ 100.00) คือ แผนงานปฏิบัติการประจำปี รองลงมาจำนวน 4 แห่ง (ร้อยละ 18.18) คือ แผนพัฒนาประจำปี และห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ 17 แห่ง (ร้อยละ 85.00) คือ แผนงานปฏิบัติการประจำปี และไม่มีห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา เอกชนแห่งใดจัดทำแผนพัฒนาประจำปี

สำหรับแผนงานและโครงการนั้น สามารถสรุปเป็นแผนและโครงการด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ แผนพัฒนาบุคลากร แผนจัดซื้อจัดหา/พัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ แผนเทคโนโลยี/แผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนวัสดุครุภัณฑ์ แผนอาคารสถานที่ แผนงานบริการ แผนพัฒนาด้านบริหารจัดการ แผนพัฒนาศิลปวัฒนธรรม/บริการวิชาการแก่สังคม และแผนงานอื่น ๆ ลักษณะการวางโครงการของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะเป็นไปตามกรอบการของงบประมาณ และแผนงานของทบวงมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะเป็นไปตามรูปแบบการของงบประมาณประจำปีตามที่กำหนดไว้ในแต่ละสถาบัน

จากผลการวิจัยพบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ 39 แห่ง (ร้อยละ 92.85) มีการวางแผนปฏิบัติการ แต่มีห้องสมุดเพียง 4 แห่ง (ร้อยละ 9.52) ที่มีแผนพัฒนาประจำปีที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ห้องสมุดส่วนใหญ่วางแผนตามระบบงบประมาณ ที่มีการคาดการณ์ได้อยู่แล้วว่าปีงบประมาณจะได้เท่าไร บางแห่งได้รับงบประมาณแบบ Block Grant วางแผนการใช้จ่ายเงินให้ได้ตามงบประมาณประจำปี จึงไม่ต้องปรับแผนถึงสองครั้ง ส่วนห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลาย ๆ แห่ง จะเสนอเป็นแผนงานและโครงการ เมื่อมีความจำเป็นได้ตามสถานการณ์ ห้องสมุดที่ไม่มีแผนพัฒนาประจำปีระบุว่าจะมีแผนระยะยาวกำกับแผนงานประจำปีไว้ เมื่อถึงช่วง

กำหนดงบประมาณก็จะตั้งภารกิจและเป้าหมายของแผนระยะยาวมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ แยกย่อยเป็นโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนระยะยาว เป็นไปตามทฤษฎีที่ปรากฏในงาน ของอู๋ทัย บุญประเสริฐ (2532) และวีระพล สุวรรณนันต์ (2526) ที่ระบุว่าแผนปฏิบัติการ (Operation planning) เป็นการนำเอาเค้าโครงการปฏิบัติจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ลงสู่ระดับ การปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานต่างๆ

5. วิธีการในการวางแผนงานประจำปีของห้องสมุด

ผลการศึกษาวิธีการในการวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเอกชนโดยรวม พบว่า วิธีการในการวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ 15 แห่ง (ร้อยละ 35.71) คือ ประชุมร่วมกัน รองลงมา จำนวน 14 แห่ง (ร้อยละ 33.33) คือ ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายวางแผนร่วมกัน

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่าวิธีการในการวางแผนงานประจำปีของ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ 10 แห่ง (ร้อยละ 45.45) คือ ประชุมร่วมกัน รองลงมา จำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 22.73) เท่ากัน คือ หัวหน้าฝ่ายงานเสนอแผนขึ้นมาและผู้บริหารสั่งการ ลงไป และห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ 9 แห่ง (ร้อยละ 45.00) คือ ผู้บริหารและ หัวหน้าฝ่ายวางแผนร่วมกัน รองลงมาจำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 20.00) คือ ประชุมร่วมกัน

จากผลการศึกษาพบว่าวิธีการในการวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ เป็นการประชุมร่วมกัน และผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายวางแผนร่วมกัน มิใช่การบริหาร ในทางเดียว การวางแผนลักษณะนี้เป็นไปตามหลักการบริหารแบบบริหารแบบมีส่วนร่วม (MBO) ซึ่งเป็นกระจายวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับและดำเนินการร่วมกัน ทั้งองค์การ ผู้บริหารต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (วัตมนา พัฒนพงศ์, 2545)

6. ขั้นตอนในการวางแผน

ขั้นตอนในการวางแผนนั้น จำแนกการวางแผนเป็น 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนงาน การ ดำเนินงานตามแผน และการประเมินผล

6.1 การปฏิบัติกิจกรรมในการวางแผนงานประจำปี

ผลการศึกษา การปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนงานประจำปี ซึ่งแบ่งการวางแผนงานประจำปีออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลแผนปรากฏผลดังนี้

ขั้นการวางแผน การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในขั้นการวางแผน พบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง (ร้อยละ 100.00) มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงาน รองลงมา จำนวน 41 แห่ง (ร้อยละ 97.19) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของห้องสมุด และกำหนดภารกิจหลักของแผนงาน จำนวน 19 แห่ง (ร้อยละ 88.09)

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่า ในการปฏิบัติกิจกรรมในขั้นการวางแผน ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวนทุกแห่ง (ร้อยละ 100.00) มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงาน รองลงมาจำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 95.45) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของห้องสมุด และห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่ง (ร้อยละ 100.00) เท่ากัน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของห้องสมุด และกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงาน รองลงมาจำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 90) มีการกำหนดภารกิจหลักของแผนงาน

จากผลการศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมในขั้นการวางแผนของห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาได้ปฏิบัติกิจกรรมในขั้นตอนกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของห้องสมุด และการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงาน ในจำนวนที่ ค่อนข้างสูงคือเกินร้อยละ 85 ทั้งนี้เพราะทั้งสามกิจกรรมที่กล่าวมาเป็นกิจกรรมหลักในการวางแผนโดยปกติ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนประเภทใด แต่ในขั้นตอนการจัดตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบในการวางแผนเป็นกิจกรรมที่ห้องสมุดหลายๆแห่งไม่ได้ปฏิบัติอย่างเป็นกิจลักษณะ หรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร อาจเนื่องมาจากการวางแผนประจำปีเป็นการวางแผนที่กระทำอยู่แล้วทุกปี และห้องสมุดส่วนใหญ่จะมีผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนอยู่เป็นประจำที่ชัดเจนว่าใครจะทำอย่างไร

ขั้นการดำเนินงานตามแผน การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในขั้นการดำเนินงานตามแผน ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง (ร้อยละ 100.00) มีการดำเนินงานตามแผนและโครงการ รองลงมาจำนวน 40 แห่ง (ร้อยละ 95.23) มีการกำหนดและประมาณการความต้องการทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่า ในการปฏิบัติกิจกรรมในขั้นการดำเนินงานตามแผน ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่ง (ร้อยละ 100.00) มีการดำเนินงานตามแผนและโครงการ รองลงมาจำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 95.45) มีการกำหนดและประมาณการความต้องการทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน และห้องสมุด

สถาบันอุดมศึกษา เอกชน ทุกแห่ง (ร้อยละ 100.00) มีการดำเนินงานตามแผนและโครงการ รองลงมาจำนวน 19 แห่ง (ร้อยละ 95.00) มีการกำหนดและประมาณการความต้องการทรัพยากร ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน

ขั้นการประเมินผล การปฏิบัติกิจกรรมในขั้นการประเมินผล ห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ 27 แห่ง (ร้อยละ 64.28) มีการทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน และ ห้องสมุดจำนวน 23 แห่ง (ร้อยละ 54.76) มีการจัดระบบติดตามประเมินผลงานของแผนงานแต่ละ โครงการ

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ 16 แห่ง (ร้อยละ 72.70) มีการทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน และห้องสมุดจำนวน 14 แห่ง (ร้อยละ 63.63) มีการจัดระบบติดตามประเมินผลงานของแผนงานและโครงการ และ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ 11 แห่ง (ร้อยละ 55.00) มีการทำรายงานสรุปผลการ ปฏิบัติงาน และห้องสมุดจำนวน 9 แห่ง (ร้อยละ 45.00) มีการจัดระบบติดตามประเมินผลงาน ของแผนงานและโครงการ

จากผลการศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมในขั้นการประเมินผล พบว่าห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษามีการประเมินผลในจำนวนที่ค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับขั้นตอนอื่น ๆ ของการวางแผน ทั้งนี้ในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารส่วนใหญ่ระบุว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ต่าง ๆ ได้เริ่มนำเอาระบบการประกันคุณภาพเข้ามาใช้ ซึ่งในการประกันคุณภาพ การจัดทำ แผนงานเป็นองค์ประกอบสำคัญ และต้องมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เช่น ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ในระดับต่างๆ หรือ ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) เข้ามาใช้ ซึ่งแต่เดิม หากกล่าวถึงระบบการวางแผนในอดีต หรือแม้แต่ก่อนหน้า 1 ปี ผู้บริหาร บางท่านระบุว่า ไม่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และบางแห่งไม่มีการวัดผล หรือประเมินผล การวางแผนและการปฏิบัติงานตามแผนเลย แต่เมื่อมีการประกันคุณภาพห้องสมุด จึงต้องจัดทำ ให้ครบทุกกระบวนการเพื่อให้ผ่านการประเมินจากคณะกรรมการ และจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติกิจกรรมในขั้นประเมินผล ห้องสมุดส่วนใหญ่ได้จัดระบบติดตาม ประเมินผลงานของโครงการแต่ละโครงการ (ร้อยละ 54.76) และได้ทำรายงานสรุปผลการ ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 64.28)

6.2 ลำดับที่ของกิจกรรมในการวางแผน

ผลจากการศึกษาลำดับที่ของกิจกรรมที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาได้ปฏิบัติใน

การวางแผนงานประจำปี โดยการหาค่าความถี่ของกิจกรรมที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาได้ปฏิบัติ และหาลำดับที่ ของกิจกรรมที่ห้องสมุดปฏิบัติมากที่สุด ในขั้นการวางแผน พบว่า กิจกรรมที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจำนวนมากที่สุด ได้ปฏิบัติเป็นลำดับแรกคือ กำหนดภารกิจหลักของแผนงาน กิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับที่สอง คือ จัดตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบในการวางแผนกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับที่สาม คือ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของห้องสมุด และกิจกรรมลำดับสุดท้ายของขั้นการวางแผน คือ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงาน

จากผลการศึกษาสามารถสรุปลำดับขั้นตอนในขั้นการวางแผน ได้ตามลำดับดังนี้ คือ 1) กำหนดภารกิจหลักของแผนงาน 2) จัดตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบในการวางแผน 3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของห้องสมุด 4) กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงาน

6.2.1 กิจกรรมที่ปฏิบัติในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของห้องสมุด

ผลการศึกษากิจกรรมย่อยที่ปฏิบัติในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาพบว่ากิจกรรมที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาปฏิบัติส่วนใหญ่ 39 แห่ง (ร้อยละ 92.85) คือ วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกของห้องสมุด และ สรุปข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน รองลงมาจำนวน 38 แห่ง(ร้อยละ 92.68 เท่ากัน) คือ ประเมินจุดอ่อนจุดแข็งห้องสมุด และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่า กิจกรรมที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐปฏิบัติ ส่วนใหญ่ 21 แห่ง (ร้อยละ 100.00) คือ วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกของห้องสมุด รองลงมาจำนวน 20 แห่ง(ร้อยละ 95.24) คือ ประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของห้องสมุด ส่วนกิจกรรมที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนใหญ่ 20 แห่ง (ร้อยละ 100.00) คือ สรุปข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน รองลงมา จำนวน 19 แห่ง(ร้อยละ 95.00) เท่ากัน คือ เก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวางแผน และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา และ จำนวนน้อยที่สุด 18 แห่ง (ร้อยละ 90.00) เท่ากัน คือ วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกของห้องสมุด และ ประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของห้องสมุด

จากผลการศึกษาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของห้องสมุดทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก จุดอ่อน และจุดแข็งของห้องสมุด เนื่องจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารให้ความเห็นว่า ปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในห้องสมุด และภายนอกห้องสมุดเกือบทุกด้าน รวมถึงในการจัดการสัมมนา ประชุมทางวิชาการ

ผู้บริหาร หรือบุคลากรในวงวิชาการห้องสมุดมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันมากขึ้นทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนทัศนะ แนวคิด และทำให้เกิดการเรียนรู้ เห็นโอกาส และรู้แนวทางการพัฒนาที่ห้องสมุดกระทำ ผู้บริหารห้องสมุดส่วนใหญ่ได้พยายามนำจุดแข็ง ข้อดีของห้องสมุดอื่น ๆ มาปรับใช้ในห้องสมุดตนเองมากยิ่งขึ้น

6.2.2 กิจกรรมที่ปฏิบัติในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงาน

ผลการศึกษากิจกรรมที่ปฏิบัติในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงาน ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนโดยรวม พบว่า กิจกรรมที่ปฏิบัติในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงาน ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ 35 แห่ง (ร้อยละ 83.33) มีการกำหนดแผนงานและโครงการ รองลงมาจำนวน 34 แห่ง (ร้อยละ 80.95) มีการพิจารณาเลือกโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผน

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่ากิจกรรมที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐปฏิบัติส่วนใหญ่ 18 แห่ง (ร้อยละ 81.81) มีการพิจารณาเลือกโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผน รองลงมา จำนวน 17 แห่ง (ร้อยละ 77.27) มีการกำหนดแผนงานและโครงการ ส่วนกิจกรรมที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนปฏิบัติส่วนใหญ่ 18 แห่ง (ร้อยละ 90.00) มีการกำหนดแผนงานและโครงการ รองลงมาจำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 80.00) มีการพิจารณาเลือกโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผน

6.3 ลำดับที่ของกิจกรรมในขั้นการดำเนินงานตามแผน

ผลจากการศึกษาลำดับที่ของกิจกรรมที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาได้ปฏิบัติในขั้นการดำเนินงานตามแผน (ตาราง ที่ 14) โดยรวมพบว่า กิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับแรก จัดทำรายละเอียดของแผนงานและโครงการ กิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับที่สองคือ กำหนดและประมาณการความต้องการทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน กิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับที่สามคือ จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ กิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับที่สี่ คือ ชี้แจงแผนแก่บุคลากรที่

เกี่ยวข้อง และกิจกรรมลำดับสุดท้ายของขั้นการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติคือ ดำเนินงานตามแผน และโครงการ

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่าลำดับขั้นตอนของกิจกรรมที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ในขั้นการดำเนินงานตามแผนเหมือนกัน ดังนี้ กิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับแรกคือ จัดทำรายละเอียดของแผนงานและโครงการ กิจกรรมที่เป็นลำดับที่สองคือ กำหนดและประมาณการความต้องการทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน กิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับที่สามคือ จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ กิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับที่สี่ คือชี้แจงแผนแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และกิจกรรมลำดับสุดท้ายที่ปฏิบัติคือ ดำเนินงานตามแผนและโครงการ

จากผลการศึกษา สามารถสรุปลำดับขั้นตอนในขั้นการดำเนินงานตามแผนได้ตามลำดับดังนี้คือ 1) จัดทำรายละเอียดของแผนงานและโครงการ 2) คือ กำหนดและประมาณการความต้องการทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน 3) จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ 4) ชี้แจงแผนแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และ 5) ดำเนินงานตามแผนและโครงการ

6.3.1 กิจกรรมที่ปฏิบัติในการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน

ผลการศึกษากิจกรรมที่ปฏิบัติในการจัดทำรายละเอียดของแผนงานของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนโดยรวม พบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ 36 แห่ง (ร้อยละ 94.74) จัดทำรายละเอียดตามส่วนประกอบของแผนงานและโครงการ รองลงมาจำนวน 31 แห่ง (ร้อยละ 81.59) กำหนดเกณฑ์และวิธีดำเนินการ

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ 19 แห่ง (ร้อยละ 95.00) จัดทำรายละเอียดตามส่วนประกอบของแผนงานและโครงการ รองลงมาจำนวน 15 แห่ง (ร้อยละ 75.00) กำหนดเกณฑ์และวิธีดำเนินการ ส่วนห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนใหญ่ 17 แห่ง (ร้อยละ 94.44) จัดทำรายละเอียดตามส่วนประกอบของแผนงานและโครงการ รองลงมา จำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 88.89) ได้กำหนดเกณฑ์และวิธีดำเนินการ

6.3.2 กิจกรรมที่ปฏิบัติในการชี้แจงแผนแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษากิจกรรมที่ปฏิบัติในการชี้แจงแผนแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนโดยรวม พบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ 31 แห่ง (ร้อยละ 88.57) ได้ประชุม ชี้แจง อบรม ให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ เกี่ยวกับแผนงาน

และโครงการที่ได้อนุมัติ และห้องสมุดจำนวน 26 แห่ง (ร้อยละ 74.28) ได้กำหนดบทบาท และหน้าที่ของผู้ที่นำแผนไปปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ส่วนใหญ่ 16 แห่ง (ร้อยละ 80.80) ประชุม ชี้แจง อบรม ให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ เกี่ยวกับแผนงานและโครงการที่ได้อนุมัติ และห้องสมุดจำนวน 14 แห่ง (ร้อยละ 70.00) กำหนดบทบาท และหน้าที่ของผู้ที่นำแผนไปปฏิบัติ ส่วนห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนใหญ่ 15 แห่ง (ร้อยละ 100.00) ประชุม ชี้แจง อบรม ให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ เกี่ยวกับแผนงานและโครงการที่ได้อนุมัติ และห้องสมุดจำนวน 12 แห่ง (ร้อยละ 80.00) ได้กำหนดบทบาท และหน้าที่ของผู้ที่นำแผนไปปฏิบัติ

จากผลการศึกษา การชี้แจงแผนแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องจะเป็นการบอกกล่าวตามวาระการประชุมตามปีงบประมาณ มิได้เป็นการประชุมเพื่อชี้แจงการปฏิบัติงานตามแผน หรือชี้แจงเรื่องแผนงานของห้องสมุดโดยเฉพาะ เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่ระบุว่าบุคคลที่รับผิดชอบจะรู้หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนตามสายงานตามโครงสร้างการบริหารงานภายในห้องสมุดอยู่แล้ว

6.3.3 กิจกรรมที่ปฏิบัติในการดำเนินงานตามแผนและโครงการ

ผลการศึกษากิจกรรมที่ปฏิบัติในการดำเนินงานตามแผนและโครงการของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนโดยรวม พบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ 36 แห่ง (ร้อยละ 85.71) ได้แจ้งปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนให้ทุกฝ่ายรับทราบและถือปฏิบัติเป็นระยะ รองลงมาจำนวน 32 แห่ง (ร้อยละ 76.19) ได้มอบหมายแผนแก่ผู้รับผิดชอบอย่างเป็นทางการ

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ส่วนใหญ่ 17 แห่ง (ร้อยละ 77.27 เท่ากัน) ได้มอบหมายแผนแก่ผู้รับผิดชอบอย่างเป็นทางการ และแจ้งปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนให้ทุกฝ่ายรับทราบและถือปฏิบัติเป็นระยะ รองลงมาจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 59.09) ได้จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานตามแผน ส่วนห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนใหญ่ 19 แห่ง (ร้อยละ 95.00) แจ้งปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนให้ทุกฝ่ายรับทราบและถือปฏิบัติเป็นระยะ รองลงมาจำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 80.00) ได้จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานตามแผน สำหรับจำนวนน้อยที่สุด 8 แห่ง (ร้อยละ 40.00) ได้จัดระบบประสานงานในการดำเนินงานตามแผน

6.4 ลำดับที่ของกิจกรรมในชั้นการประเมินผล

ผลจากการศึกษาลำดับที่ของกิจกรรมที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาได้ปฏิบัติใน ชั้นการประเมินผล ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา(ตาราง ที่ 18) รวม 2 กิจกรรมพบว่า กิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับแรกคือ จัดระบบติดตามประเมินผลงานแต่ละโครงการ และกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับที่สองคือ ทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด ลำดับที่ของกิจกรรมที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเอกชนในชั้นการประเมินผล พบว่า กิจกรรมปฏิบัติเป็นลำดับแรกคือ จัดระบบติดตามประเมินผลงานแต่ละโครงการ และกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับที่สองทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาสารภาพลำดับที่ของกิจกรรมในชั้นการประเมินผลได้ดังนี้คือ

- 1) จัดระบบติดตามประเมินผลงานแต่ละโครงการ และ 2) ทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน

7. ปัญหาในการวางแผน

ศึกษาถึงปัญหาในการวางแผนงานแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย ปัญหาในการกำหนดแผนงาน ปัญหาในการดำเนินงานตามแผน และปัญหาในการประเมินผล

จากผลการศึกษาปัญหาในการวางแผนงานประจำปีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาโดยรวม 3 ขั้นตอน พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาประสบปัญหาในระดับปานกลาง 1 ปัญหา คือ ปัญหาในการประเมินแผนงาน (2.65) และประสบปัญหาระดับน้อย 2 ปัญหา คือ ปัญหาในการกำหนดแผนงาน และปัญหาในการดำเนินงานตามแผน

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่า ปัญหาที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพบอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 3 ปัญหา เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ปัญหาในการประเมินแผนงาน (3.22) ปัญหาในการดำเนินงานตามแผน (2.81) และปัญหาในการกำหนดแผนงาน (2.57) ส่วนห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบอยู่ในระดับน้อย ทั้ง 3 ปัญหา เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ปัญหาในการประเมินแผนงาน (2.17) ปัญหาในการกำหนดแผนงาน (2.14) และปัญหาในการดำเนินงานตามแผน (2.08)

7.1 ปัญหาในการกำหนดแผนงาน

จากผลการศึกษาปัญหาในการกำหนดแผนงานของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนโดยรวม พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาประสบปัญหาในระดับปานกลาง คือ ความไม่แน่นอนของปัจจัยในองค์กร (2.95) บุคลากรไม่มีเวลาวางแผน เพราะมีงานอื่นมากอยู่แล้ว (2.60) นอกจากนั้นประสบปัญหาในระดับน้อยทั้งหมด

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่า ปัญหาที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพบอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกดังนี้ บุคลากรไม่มีเวลาวางแผน เพราะมีงานอื่นมากอยู่แล้ว (3.05) ความไม่แน่นอนของปัจจัยในองค์กร (3.00) ความยากลำบากในการเก็บข้อมูล (2.76) และ ความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่คุมได้ยาก เช่น การเมือง สังคม เศรษฐกิจ หรือเทคโนโลยี (2.76) ส่วน ปัญหา ที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบอยู่ในระดับปานกลาง

7.2 ปัญหาในการดำเนินงานตามแผน

จากผลการศึกษาปัญหาในการดำเนินงานตามแผนของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาประสบปัญหาในระดับปานกลาง มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ การไม่ได้รับงบประมาณดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในแผน (3.29) การทราบผลการจัดสรรงบประมาณล่าช้า (2.62) และบุคลากรไม่มีความรู้เรื่องหลักการวางแผน (2.55) นอกนั้นประสบปัญหาในระดับน้อยทั้งหมด

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่า ปัญหาที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพบอยู่ในระดับมาก 1 เรื่อง คือ การไม่ได้รับงบประมาณตามที่กำหนดไว้ในแผน (3.86) ประสบปัญหาในระดับปานกลาง 5 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกดังนี้ บุคลากรไม่มีความรู้เรื่องหลักการวางแผน (3.05) การไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามแผนของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (2.86) และ การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในระดับสูงยังไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามแผนขององค์กร (2.76) ส่วนปัญหาที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบอยู่ในระดับปานกลาง 2 เรื่อง ดังนี้ การทราบผลการจัดสรรงบประมาณล่าช้า (2.70) และการไม่ได้รับงบประมาณดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในแผน (2.70)

7.3 ปัญหาในการประเมินผลแผน

จากผลการศึกษาปัญหาในการประเมินผลแผนของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนโดยรวม พบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาประสบปัญหาในระดับปานกลาง 4 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ การขาดการประชาสัมพันธ์ผลของการประเมินผลแผนหรือโครงการทำให้ไม่มีสิ่งกระตุ้นในการดำเนินงานตามแผนและโครงการ (2.86) บุคลากรหรือ

หน่วยงานขาดความรู้ความเข้าใจในติดตามและประเมินผล (2.71) และการขาดวิธีการที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน (2.69) และขาดการรายงานอย่างเป็นระบบ (2.52)

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่า ปัญหาที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพบอยู่ในระดับมาก 1 เรื่อง คือ การขาดการประชาสัมพันธ์ผลของการประเมินผลแผนหรือโครงการทำให้ไม่มีสิ่งกระตุ้นในการดำเนินงานตามแผนและโครงการ (3.52) นอกนั้นประสบปัญหาในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกดังนี้ การขาดวิธีการที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน (3.29) บุคลากรหรือหน่วยงานขาดความรู้ความเข้าใจในติดตามและประเมินผล (3.24) และ การขาดการรายงานอย่างเป็นระบบ (3.10)

ปัญหาที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบอยู่ในระดับน้อยทั้งหมด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ดังนี้ บุคลากรหรือหน่วยงานขาดความรู้ความเข้าใจในติดตามและประเมินผล

(2.30) การขาดวิธีการที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน (2.20) และ การขาดการประชาสัมพันธ์ผลของการประเมินผลแผนหรือโครงการทำให้ไม่มีสิ่งกระตุ้นในการดำเนินงานตามแผนและโครงการ (2.20)

จากผลการศึกษา พบว่าการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งยังไม่ได้กำหนดรูปแบบในการประเมินผลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรว่าจะมีการประเมินผลอย่างไร ใช้เกณฑ์อะไรเป็นตัวชี้วัดผลที่ได้จากการดำเนินงานตามแผน ใครคือผู้รับผิดชอบในการประเมินผล ส่วนใหญ่ใช้วิธีประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการคือ การสังเกต การสอบถาม หรือการรับฟังปัญหาในที่ประชุม นอกจากนี้ ระยะเวลาในการประเมินผลแผนงานและโครงการ จะประเมินเมื่อหมดระยะเวลาของแผนงาน ไม่ได้ประเมินผลก่อนเริ่มดำเนินการและขณะดำเนินการ

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ในการวางแผนและบริหารงานของห้องสมุดควรใช้ทฤษฎีการบริหารงานร่วมกัน Management by Objective (MBO) เข้ามาใช้ในการบริหารและวางแผนงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเป็นเจ้าของแผนงาน ทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน การประเมินผล และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในห้องสมุด

2. ในการวางแผนผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก เพื่อให้แผนที่วางไว้มีประสิทธิภาพ

3. การวางแผนควรกำหนดปฏิทินการทำงานอย่างชัดเจน ว่าในแต่ละขั้นตอนจะทำอะไร

อย่างไร ช่วงเวลาใด โดยให้รายละเอียดของแผนงานที่สามารถวัดผลได้ เพื่อบุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานตามแผนได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

4. ผู้บริหารห้องสมุดควรจัดให้มีระบบประเมินผล ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลงานเป็นระยะ ทบทวนการทำงานตามแผนโดยเทียบวัดกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงานอยู่เสมอ และปรับปรุงแผน เมื่อเห็นว่าไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กำหนดผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล อย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งกำหนดรายละเอียดในการประเมินผลแต่ละครั้ง ว่าต้องการทราบผลอะไรบ้าง ใช้เครื่องมือใดในการวัดผล และกำกับให้มีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง

5. ควรจัดให้มีการอบรม สัมมนา หรือให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน วิธีปฏิบัติ แนวคิดทางการวางแผนองค์การสมัยใหม่ แก่บุคลากรของห้องสมุด

6. ควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ผลงานของห้องสมุดอย่างต่อเนื่องสู่สาธารณชนภายนอก ห้องสมุดไม่หยุดเพียงแค่เผยแพร่ในรายงานประจำปี หรือรายงานผลต่อคณะกรรมการมหาวิทยาลัย แต่บุคลากรภายใน คณาจารย์ นิสิตนักศึกษาจะต้องรู้ว่าห้องสมุดกำลังทำอะไรอยู่ ได้ประโยชน์อะไรจากความสำเร็จในการดำเนินงานห้องสมุดในแต่ละแผนงานหรือโครงการ ใช้วิธีการและสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกิดกำลังใจ ในการวางแผนดำเนินงานพัฒนาห้องสมุด แล้วเห็นผลในการปฏิบัติตามแผน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม

- กฤษฎี อุทัยรัตน์. **คัมภีร์ หัวบริหาร ยอดคน ยอดบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2545.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **สำนักปลัดกระทรวง. การวางแผนและการจัดการทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2527.
- ครรรชิต มาลัยวงศ์. **การบริหารงานสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ, ในรายงานการสัมมนาความร่วมมือระหว่างห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ครั้งที่ 7 เรื่อง งานสนเทศของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาวะวิกฤต**, 2542: 54 – 70.
- ทบวงมหาวิทยาลัย **สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา. ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544.** (เอกสารโรเนียว)
- ทินพันธ์ นาคะตะ. **การพัฒนาองค์การและการวางแผน : กรณีศึกษาต่าง ๆ** กรุงเทพมหานคร : โครงการเอกสารและตำรา สมาคมรัฐประศาสนศาสตร์ นิด้า, 2531.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 10 ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2539.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. **หลักการจัดการ หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : พ.ศ.พัฒนา, 2545.
- ประจักษ์ พุ่มวิเศษ. **รูปแบบของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต. ในรายงานการสัมมนาความร่วมมือระหว่างห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ครั้งที่ 18 เรื่อง ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในสหัสวรรษใหม่**, กรุงเทพมหานคร, 2543 :1 – 10.
- ประชุม รอดประเสริฐ. **นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2543.
- พิมพ์วิไล เปรมสมิทธิ์. **การวางแผนและจัดการเทคโนโลยีห้องสมุด. ชมรมนิสิตวิชาบรรณารักษศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 10**, 2533: 26-40.
- มณฑิรา พานิชยิ่ง. **คู่มือการจัดทำโครงการและการจัดกิจกรรมห้องสมุด**. กรุงเทพฯ : อุดมศึกษา. 2541.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **การบริหาร หลักการ และประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ์, 2542.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. **ระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบองค์รวม. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 42**, ฉบับพิเศษครบรอบ 36 ปี สพบ, 2545 : 33 – 90.

- ศิริพร สุวรรณะ. ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. **บรรณสาร สพบ.** 33, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2544) : 1 – 23.
- ศิริวรรณ เสนีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์.** กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา, 2542.
- สนานจิตต์ สุคนธ์ทรัพย์. **การวางแผนพัฒนา.** มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2524.
- สมยศ นาวิกาน. **การบริหาร.** กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2544.
- สมร ตาระพันธ์. “ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของห้องสมุดและบรรณารักษ์” **บรรณารักษศาสตร์ และสารนิเทศศาสตร์ มข.** 18, 1 (ม.ค. – เม.ย. 2543) : 15 – 27.
- สุภาภรณ์ สังข์ศรี และคนอื่น..”ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย”. **บรรณสาร สพบ.** 31, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2542) : 18 – 42.
- สุริทอง ศรีสะอาด. **รายงานการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาห้องสมุดอุดมศึกษาไปสู่เกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544.** เอกสารบรรณารักษศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.
- สุรัสวดี ราชสกุลชัย. **การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรี, 2543.
- เสนห์ จัยโต. “องค์การสมัยใหม่ : ตัวแบบ 5 เอส”. **วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์** 42, 2 (2545) : 67 – 80.
- เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.
- อนันต์ เกตุวงศ์. **หลักและเทคนิคการวางแผน.** พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.
- อุทัย บุญประเสริฐ. **การวางแผนการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- Aldag, Ramon J. and Stearns, Timothy M. **Management.** Cincinnati : South – Western Pub. Co., 1987.
- Anderson, Verl Allen. “Long – range Planning in Academic Libraries.” D.B.A Dissertation, Arizona State University 1985.[Online.] Abstract from : DAO, AAI8513593.

- Anderson, Susan. "Planning for the future". *Library Administration & Management* 13, 2 (Spring 1999) : 81 – 86.
- Biddle, Stanton F. *Planning in the University Library*. London : Greenwood Press, 1992.
- Bredeian, Arthur G and Glueck, William F. *Management*. 3rd ed. Chicago : Garden Press, 1989.
- Brophy, Peter. *The Academic library*. London : Library Association Publishing, 2000.
- Bryson, Jo. *Effective library and information center management*. Worcester : Billing & Sons 1990.
- Bud, John M. *The Academic library*. Englewood, CO : Libraries Unlimited} 1998.
- Cha, Mikyeong. "The Utility of state public library standards for planning and evaluation : a survey of public library director's perceptions in three selected states (library planning)." PH.D Dissertation, Indiana University 1998. [Online]. Abstract from: DAO, AAI9919450.
- Coughlin, Caroline M . *Lyle's administration of the college library*. 5th ed :Metuchen, N.J. ; London : The Scarecrow Press, 1992.
- Corrall, Sheilla. "Academic libraries in the in formation society." *New Library World* 96, 13 (1995) : 35 – 42.
- Corrall, Sheilla and Brewerton, Antony. *The New Professional's Handbook*. London : Library Association, 1999.
- Deiss, Kathryn and Giesecke, Joan. "Moving to the future through scenario planning." *Library Administration & Management* 13, 2 (spring 1999) : 99 – 104.
- Donnelly, James H. et al. *Fundamentals of management*. 8th ed. Von Hoffmann Press, 1997.
- Dougherty, Richard M. Planning for New Library Futures. *Library Journal* 127, 9 (May 2002) : 38 – 41.
- Dubrin, A.J. and R.Ireland. *Management & Organization*. 2nd ed.Ohio : Southwestern Publishing Co, 1993.
- Fayol, Henri. *General and industrial management* Toronto: Pitman Publishing, 1971.
- Hannabuss, Stuart. "Scenario planning for libraries." *Library Management* 22, 4/5 2001: 168-176.

- Hernon, Peter et al. "University Library Directors in the Association of Research Libraries :The Next Generation." **College & Research Libraries** 63, 1 (January 2002) : 73 – 90.
- Kast, Fremont Ellsworth and Rosenweig, James E. **Organization and Management** McGraw Hill Book Company, New York, 1973: 478-505.
- Koonz, Harold and Heinz, Weirich. **Management: A global perspective**. New York: Century Business, 1994.
- Lackey, Polly Roberts "A Characterization of Planning in small Academic Libraries"ED.D.Dissertation, Texas Tech University 1997. [Online]. Abstract from: DAO, AAI9812030.
- Magginson, Leon C. et al. **Management: concept and applications**. 4th Ed RR and son Co, 1991.
- Macro, Guy A. "The Terminology of Planning: part 1" **Library Management** 17, 2 1996: 17 – 23.
- Macro, Guy A. "The Terminology of Planning: part 2" **Library Management** 17, 7 1996 : 17 – 24.
- Maharana, Bula and Chandra panada, Krushna. Planning business process Reengineering (BPR) in academic libraries. **Malaysian Journal of Library & Information Science** 6, 1 (2001)
- McClamroch, Jo. Et all. Strategic Planning: Politics, Leadership' and Learning. **Academic Librarianship** 27, 5 : 372 – 378.
- Nozero, Victoria A and Vaughan, Jason. "Utilization of Process Improvement to Manage Chance in an Academic Library." **The Journal of Academic Librarianship** 26, 6 (November 2000) : 416 – 421.
- Shoaf, Eric C. "Fifteen Months in the planning trenches." **Library Administration & Management** 15, 1: 4 – 43.
- Stueart, Robert D and Moran, Barbara B. **Library and information center management**. 6th ed. Greenwood, 2002.
- Weing, Darlene E. **Future – driven library marketing**. Chicago: American Library, 1998.
- White, Herbert S. "Planning and Evaluation: The Endless Carousel.W **Library Journal** (November 1997) :38–39.