

## รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร

## Strategic planning model of Central Library, Silpakorn University

ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ \*

## บทคัดย่อ

การวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นกระบวนการแรกของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทาง และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยกำหนดเป็นแผนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผล รูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร มีขั้นตอนสำคัญๆคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบาย การกำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์และมาตรการ รวมทั้งการนำกลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์ ทั้งนี้ความสำเร็จของการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การที่สำคัญ คือ บุคลากรในองค์การ โดยหัวใจสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์คือการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และสร้างความเข้าใจถึงแนวทางในการบริหารงานตามยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างยั่งยืน

## Abstract

The strategic planning of Silpakorn University Central Library is the fundamental process of organization's strategic administration. It is also the process for identifying organization's directions and aims. The plan was stipulated for short-terms, mid-term, and long-term, and was implemented accordingly.

The strategic plan is like a compass indicating directions for operation. It is also the tool used for coordinating and monitoring performance of every single unit within the organization. The strategic plan model of Silpakorn University Central Library consists of a very important step, namely the analysis of the organizational environment, identifying vision and policy, developing strategies, identifying key indicators, tactics and measures for the implementation and evaluation of the strategic output.

The achievement of the strategic planning, however, depends largely on the staff of the organization. Importantly, the staffs need to get involved in the stipulation of the strategic plan as well as to understand the guideline for the plan administration. This will enable the staff perform their duties effectively, and lead the organization to its established goals sustainably.

---

\* อาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรและผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร e-mail address : sakdipan@su.ac.th

## บทนำ

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากรได้ทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและดำเนินตามพันธกิจของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้นมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และปณิธานของสำนักหอสมุดกลาง โดยครอบคลุมภารกิจดำเนินงานในทุกด้านของสำนักหอสมุดกลาง

แผนยุทธศาสตร์ ปี พ.ศ. 2556-2560 ของสำนักหอสมุดกลาง ได้จัดขึ้นภายใต้กรอบของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนและสังคมโดยการให้บริการทางวิชาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พร้อมทั้งเผยแพร่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์ และยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจให้มีประสิทธิภาพ

ในการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลาง กำหนดแนวทางในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ คือ การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อนำผลการประเมินใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเรียกระบบการบริหารงานดังกล่าวว่าเป็นระบบการบริหารงานแบบ “SU Libship” ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ “การบริหารงานอย่างมีวิสัยทัศน์ การปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศและการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่สมดุล”

โดยหัวใจสำคัญที่สุดคือ การวางแผนยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นกระบวนการแรกของการบริหารยุทธศาสตร์ บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอ ความรู้พื้นฐานของการวางแผนยุทธศาสตร์ การบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลางและรูปแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยทั้งนี้ได้ทบทวนแนวคิดและหลักการของการวางแผนยุทธศาสตร์และนำมากำหนดเป็นรูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและนำเสนอข้อมูลของแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุดกลาง ปี พ.ศ. 2556-2560 ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินการตามรูปแบบดังกล่าว

### 1. พื้นฐานของการวางแผนยุทธศาสตร์

#### ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และลดโอกาสความเสียหายเปรียบเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดย Certo and Peter (1991: 17) ได้ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ Wright and Other (1992: 15) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ในขณะที่ David (2007: 13) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งกลยุทธ์ทางธุรกิจ หมายถึง การขยายตัวทางพื้นที่ การขยายสินค้าที่หลากหลาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งการตลาด หรือการเข้าร่วมกิจการ

### ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้องค์กรหรือกิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิธีการมุ่งเน้นหรือผลักดันทำได้โดยการจัดสรรทรัพยากรลงไปในงานใดงานหนึ่ง โดยหวังว่างานที่มุ่งเน้นนั้นจะนำพาองค์กรหรือกิจการไปสู่ความสำเร็จ การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ทั้งนี้ Goodstein and others (1993: 4) ได้กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้ (How do you get there?) และสรุปว่าการวางแผนยุทธศาสตร์คือ การจำลองการบริหารยุทธศาสตร์ ส่วน Fred R. (1999: 5) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง วิถีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว (Long - term Objective) กลยุทธ์ทางธุรกิจอาจรวมถึงการขยายตัวทางพื้นที่ภูมิศาสตร์ การกระจายสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเจาะตลาด การตัดทอนรายจ่าย การร่วมลงทุนและอื่นๆ โดย Black & Poter (2000: 4) ก็ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนและการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปว่า การวางแผนยุทธศาสตร์คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว และการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ เป็นแผนระยะยาวที่บอกทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะที่สอดคล้องกัน ซึ่งจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

### 2. องค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไข Fred R. (1997: 11) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to formulating strategies) ประกอบด้วย

1. ภารกิจของธุรกิจ (Business mission) ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal)

2. วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ (Strategies) โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก (External opportunities and treats)

3. จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal strengths and weaknesses)

4. การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้บังเกิดผล

ในขณะที่ Dess and Miller (1993: 1) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อยๆ อีก 3 ส่วน

1.1 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์การ เพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก (External opportunities and threats) เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์การได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์การซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์การสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน ทั้งนี้จุดแข็งจะต้องมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเป็น 3 ระดับ คือ 1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Level Strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์การ ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์การ 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์การ 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้บริโภค

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การ (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างขององค์การ

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสานประสาน และการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ในส่วนของ Wheelen and Hunger (2002: 9) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational Environment) สภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึง แรงผลักดันต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal environment)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันประกอบด้วย

1.1 อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (Threat of new entrants)

1.2 อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of suppliers)

1.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers)

1.4 อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถใช้ทดแทนได้ (The threat of substitute products or services)

1.5 ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม (The degree of rivalry among existing competitors)

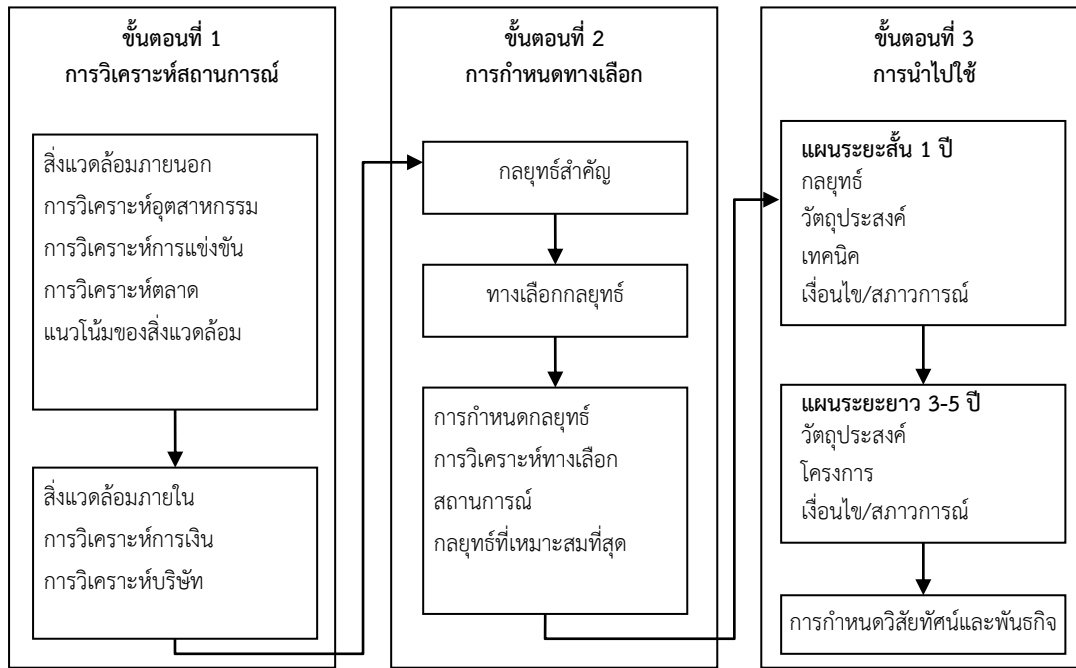
3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆจากการกำหนดทิศทางขององค์การ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์การ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน

### 3. รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์

รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์มีนักวิชาการได้นำเสนอรูปแบบ (Model) ไว้เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนและเห็นภาพลำดับขั้นตอน โดยมีรูปแบบที่นำมาใช้เป็นต้นแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลางได้ดังนี้

1. Abraham (2006: 55) ได้นำเสนอรูปแบบไว้ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของสแตนลีย์ ซี อับราฮัม

ที่มา: Abraham, Stanley C, **Strategic Planning A Practical Guide for Competitive Success** (California: Thomson South West, 2006), 55.

2. รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Bryson and Alston (2005: 7) ซึ่งแสดงถึงรูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์การและสภาพแวดล้อมภายนอก ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดและวิเคราะห์กลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปใช้โดยมีรายละเอียดดังนี้

|   |  |              |                            |                    |                |
|---|--|--------------|----------------------------|--------------------|----------------|
| ขั้นตอนที่ 4<br>การนำกลยุทธ์ไปใช้                       | การประเมินผล<br>การแนะนำ<br>การนำไปใช้ |              |                            |                    |                |
| ขั้นตอนที่ 3<br>การพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ         | งบประมาณ<br>แผนปฏิบัติการ<br>กลยุทธ์   |              |                            |                    |                |
| ขั้นตอนที่ 2<br>การกำหนดและวิเคราะห์กลยุทธ์             | กลยุทธ์สำคัญ                           |              | เป้าหมายและเป้าประสงค์     |                    |                |
|   | วิสัยทัศน์                             | พันธกิจ      | ค่านิยม                    |                    |                |
| ขั้นตอนที่ 1<br>การวิเคราะห์องค์การและสภาพแวดล้อมภายนอก | การประเมินความพร้อม                    | แผนการวางแผน | การประเมินผู้มีส่วนได้เสีย | การวิเคราะห์คำสั่ง | วิเคราะห์ SWOT |

แผนภูมิที่ 2 รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของจอห์น เอ็ม ไบรสัน และ ฟาร์นัม เค อัลสตัน

ที่มา: John M. Bryson and Farnum K. Alston, **Creating and Implementing Your Strategic Plan** (San Francisco: Jossey Bass, 2005), 7.

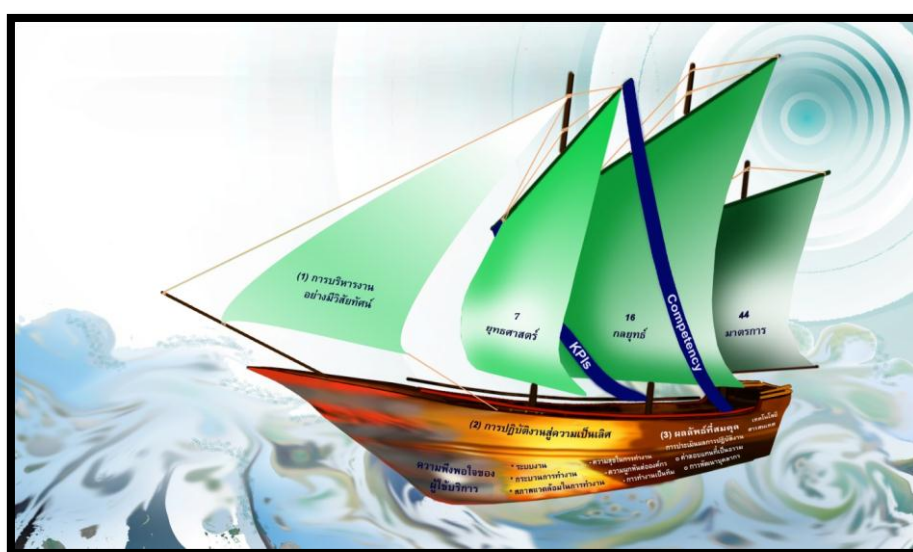
#### 4. การบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร

สำนักหอสมุดกลางได้กำหนดแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์การเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และบริหารแผนยุทธศาสตร์ โดยมีรูปแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญคือ การบริหารอย่างมีวิสัยทัศน์ การปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศและการประเมินผลลัพธ์ที่สมดุลโดยมีขั้นตอนดังนี้

|   |  |
|---|--|
| <p>ขั้นตอนที่ 3<br/>การประเมินผลลัพธ์ที่สมดุล</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การประเมินการบริหารจัดการ</li> <li>● การประเมินผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ</li> <li>● การประเมินผลความพึงพอใจของบุคลากร/ความผูกพันต่อองค์การ</li> <li>● การประเมินด้านการพัฒนาบุคลากร</li> <li>● การประเมินด้านการใช้งบประมาณ</li> </ul>                             |
| <p>ขั้นตอนที่ 2<br/>การปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การวางแผนการปฏิบัติงาน</li> <li>● กำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</li> <li>● กำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน</li> <li>● การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน</li> </ul>  |
| <p>ขั้นตอนที่ 1<br/>การบริหารงานอย่างมีวิสัยทัศน์</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ</li> <li>● การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์องค์การ</li> <li>● การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</li> <li>● ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะและตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน</li> <li>● การออกแบบการวัดและประเมินผลเพื่อปรับปรุงพัฒนา</li> </ul> |

แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร

จากขั้นตอนในการบริหารแผนยุทธศาสตร์ ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากรนั้นได้มีการออกแบบตัวแบบ (Model) เพื่อเป็นแนวในการปฏิบัติร่วมกันเรียกว่า SU Libship Model ดังนี้



ภาพประกอบที่ 1 โมเดลการบริหารแผนยุทธศาสตร์ ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร (SU Libship Model)



โดยหลักการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลางนั้น ใช้ระบบการบริหารงานอย่างมีวิสัยทัศน์ การปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ และการประเมินผลลัพธ์ที่สมดุล ดังนี้

การบริหารงานอย่างมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การบริหารงานโดยใช้ยุทธศาสตร์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ กำหนดตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์และการออกแบบการวัด และประเมินผลเพื่อปรับปรุงพัฒนา

การปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การวางแผนการปฏิบัติงาน การกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานและการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระบบงานและกระบวนการในการทำงานโดยมุ่งเน้นประเด็นสำคัญ 2 ประการ คือ ความผูกพันและความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากรและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

การประเมินผลลัพธ์ที่สมดุล หมายถึง ผลที่ได้จากการปฏิบัติที่มีความสมดุลในทุกมิติทั้งระบบการบริหารงานที่บรรลุเป้าหมาย บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนา ได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม ผู้ใช้บริการได้ประโยชน์สูงสุด ผลจากการปฏิบัติงานนำไปใช้ได้ทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งนำไปใช้ในการประเมินผลทั้งองค์การ ผ่านระบบการประกันคุณภาพและอื่นๆ โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยสำคัญ การประเมินประกอบด้วย การประเมินการบริหารจัดการ การประเมินผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การประเมินผลความพึงพอใจของบุคลากร/ความผูกพันต่อองค์การ การประเมินด้านการพัฒนาบุคลากร และการประเมินด้านการใช้งบประมาณ

## 5. รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลางเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการบริหารงานอย่างมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การบริหารงานโดยใช้ยุทธศาสตร์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบาย การกำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์และมาตรการการนำกลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์โดยมีรูปแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลาง ดังนี้

|   |   |                               |
|---|---|-------------------------------|
| ขั้นตอนที่ 4<br>การนำกลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์           | การประเมินผล<br>โครงการ/กิจกรรม               |                               |
| ขั้นตอนที่ 3<br>การกำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด<br>กลยุทธ์และมาตรการ | กลยุทธ์<br>มาตรการ<br>ตัวชี้วัด<br>ยุทธศาสตร์ |                               |
| ขั้นตอนที่ 2<br>การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบาย                       | ค่านิยมหลัก                                   | พันธกิจ                       |
|   | ปรัชญา  | ปณิธาน                        |
| ขั้นตอนที่ 1<br>การวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อมองค์การ                | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม<br>ภายใน              | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก |

แผนภูมิที่ 4 รูปแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลาง



หลังจากได้กำหนดรูปแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว สำนักหอสมุดกลางได้ดำเนินการตามรูปแบบโดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุดกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556-2560 โดยประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (Environmental Scanning) โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติพันธกิจของสำนักหอสมุดกลาง ซึ่งจะพิจารณาทั้งสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ โครงสร้างหน่วยงาน เป้าหมายหน่วยงาน ระบบการทำงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะฝีมือ ค่านิยมร่วม รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมืองในระดับชาติ การบริหารระดับมหาวิทยาลัย เศรษฐกิจของประเทศ การเงินของมหาวิทยาลัย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย และได้้นำปัจจัยทั้ง 2 ประการดังกล่าวมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

2. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เมื่อได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวมแล้วก็จะได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือภาพและสภาวะที่พึงคาดหวังอันเป็นจุดมุ่งหมายสุดท้าย โดยคำนึงถึงพันธกิจ (Mission) และปรัชญาของสำนักหอสมุดกลางประกอบกัน หลังจากนั้นได้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักหรือเป้าประสงค์ (Goal) กลยุทธ์และมาตรการของแผน

3. การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) หรือการจัดทำแผนปฏิบัติการในรูปของโครงการ/กิจกรรม ซึ่งแสดงถึงความต้องการงบประมาณรวมทั้งดัชนีวัดผลสำเร็จ

4. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เพื่อติดตามและ ประเมินผลการดำเนินการ ตามแผนว่าประสบความสำเร็จหรือมีอุปสรรคมากน้อยเพียงใด โดยกำหนดให้มีการประเมินผลปีละครั้ง ทั้งนี้เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ต่อไป

สำนักหอสมุดกลางได้เตรียมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุดกลาง โดยได้ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องและระดมความคิดจากบุคลากรสำนักหอสมุดกลาง เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและรับรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุดกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556-2560 อันจะทำให้แผนดังกล่าวมีความสมบูรณ์และสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จต่อไป โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. สำนักหอสมุดกลางแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุดกลาง เพื่อ รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2. กำหนดให้หัวหน้างานวางแผนและประชาสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบเตรียมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุดกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560

3. ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุดกลาง ครั้งที่ 1

4. จัดทำแบบสำรวจเพื่อสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำนักหอสมุดกลาง (SWOT Analysis) สำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุดกลางปี พ.ศ. 2556-2560 และรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรสำนัก หอสมุดกลางทุกระดับ เพื่อเป็นแนวทางจัดทำร่างวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และมาตรการที่จะผลักดัน

5. ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุดกลาง ครั้งที่ 2

6. ประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุดกลาง” และจัดกลุ่มระดมความคิดเพื่อพิจารณาผลจากแบบสอบถามความคิดเห็น

7. คณะกรรมการนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการประชุมระดมความคิดไปจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุดกลาง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560 ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และมาตรการที่จะผลักดัน พร้อมทั้งจัดส่ง เอกสารดังกล่าวให้บุคลากรสำนักหอสมุดกลางพิจารณา

8. ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุดกลางครั้งที่ 3 เพื่อพิจารณาแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุดกลาง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560 ฉบับสมบูรณ์ เสนอคณะกรรมการประจำสำนักหอสมุดกลางให้ความเห็นชอบ

9. สำนักหอสมุดกลางจัดสัมมนาบุคลากร เพื่อเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการโดยผลจากการดำเนินการตามรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักหอสมุดกลาง ปรากฏดังนี้

#### **ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร**

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง สำนักหอสมุดกลางมีโครงสร้างหน่วยงานที่ชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับมหาวิทยาลัย มีเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงมีตัวชี้วัด (KPI) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของสำนักหอสมุดกลาง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในสายงานอาชีพ มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ชยัน และอดทนในการปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญการ ประสบการณ์ และมีทักษะวิชาชีพเฉพาะทางสูง มีจิตสำนึกในการบริการ (Service Mind) มีการส่งเสริมให้ความรู้ และประสบการณ์ด้านการให้บริการอย่างแท้จริงแก่บุคลากร โดยการจัดสัมมนา ฝึกอบรม ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้บุคลากรมีจิตบริการ

จุดอ่อน โครงสร้างหน่วยงานยังขาดการแบ่งส่วนงาน บางฝ่าย/งาน เช่น งานประชาสัมพันธ์หอสมุด สำนักหอสมุดกลาง ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินค่อนข้างน้อยไม่เพียงพอต่อการใช้ปรับปรุงภูมิทัศน์ และซ่อมแซมครุภัณฑ์ ระบบประเมินผลการทำงาน (KPI) เกณฑ์ของตัวชี้วัดบางตัวนำมาใช้ไม่เหมาะสมหรือปฏิบัติได้ยาก เช่น เกณฑ์วันลา หัวหน้าฝ่าย/งาน บางคน ยังขาดภาวะผู้นำ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่มีจริยธรรม และคุณธรรมในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ มีปัญหาด้านสุขภาพ บางคน รับผิดชอบงานหลายด้าน มีภาระงานที่มากและการจัดคนไม่เหมาะสมกับงาน บางส่วนยังขาดทักษะในการสืบค้น ข้อมูลจากฐานข้อมูลของหอสมุด ฐานข้อมูลออนไลน์ และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ มีภาวะความเครียดสูง เนื่องจากต้องให้บริการกับผู้ใช้บริการหลายประเภท และบางส่วนขาดความกระตือรือร้นเนื่องจากต้องทำงานซ้ำๆ แบบเดิมทุกวัน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส นโยบายรัฐบาล/มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ทำให้เอื้อต่อการพัฒนาห้องสมุด มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การเป็นสมาชิกชุมชนอาเซียน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ห้องสมุดสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการทางออนไลน์ได้ดีขึ้น เช่น การยืม – คืนหนังสือทางออนไลน์ มหาวิทยาลัยมีการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และมีเว็บไซต์ของ

ทุกหน่วยงาน ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลของมหาวิทยาลัยได้ มีนโยบายในการรองรับด้านภัยพิบัติธรรมชาติที่เกิดขึ้นมีแผนการพัฒนาสู่ความเป็นห้องสมุดดิจิทัลโดยการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศคืออิเล็กทรอนิกส์ที่หลากหลาย และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ

ภัยคุกคาม บุคลากรมีความไม่เข้าใจในเรื่องการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ทำให้เกิด ความกังวล และความไม่มั่นคงในการปฏิบัติงาน โครงการเกษียณก่อนอายุราชการทำให้หน่วยงานสูญเสียบุคลากรที่มีความชำนาญการสูง นโยบายมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงตามคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ทำให้การทำงานหรือโครงการที่วางไว้ไม่เป็นไปตามแผนและไม่ต่อเนื่อง สภาวะเศรษฐกิจของประเทศตกต่ำทำให้ งบประมาณที่ได้รับ การจัดสรรไม่เพียงพอในการบริหารจัดการ งบประมาณสนับสนุนลดลง รายได้ส่วนใหญ่อยู่ที่คณะวิชา ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถนำมาใช้จ่ายเพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนกลางได้ ระบบเครือข่าย(Network) ของมหาวิทยาลัยไม่เสถียร ทำให้การทำงานในหน่วยงานสะดุดและมีปัญหาในการให้บริการ หน่วยงานไม่สามารถแก้ไข ปรับปรุงระบบได้เอง ระบบสารสนเทศพื้นฐานของมหาวิทยาลัยยังไม่รองรับการเกิดภัยพิบัติ เนื่องจากมี ปัญหาบ่อย เช่น ระบบไฟฟ้าดับ ระบบน้ำ การจราจร เป็นต้น และระบบงานวิชาการและวิจัยงบประมาณไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสนองตอบความต้องการพื้นฐานของนักวิจัยได้ เช่น การจัดซื้อฐานข้อมูล การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป

### **ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบาย ประกอบด้วย**

ปรัชญา – “มุ่งมั่นเป็นแหล่งรวบรวม จัดเก็บและให้บริการทรัพยากรสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพแก่ผู้ใช้”

ปฏิธาน – “สนับสนุนและส่งเสริมคุณภาพการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอันเป็นพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยศิลปากร”

วิสัยทัศน์ – “ศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ สร้างสรรค์และให้บริการทรัพยากรสารสนเทศของมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพมาตรฐาน ก้าวทันเทคโนโลยี”

คำนิยามหลัก – “บริการด้วยมิตรไมตรี เสริมสร้างสิ่งที่ดีให้องค์กร”

พันธกิจ – “เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอน การวิจัย การจัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกสาขาวิชา อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี รวมทั้งการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลป วัฒนธรรม”

### **ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์และมาตรการ**

โดยมียุทธศาสตร์ 7 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการพื้นที่และพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างสรรค์ มีจำนวน 3 ตัวชี้วัด 2 กลยุทธ์ 6 มาตรการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มศักยภาพด้านการจัดการทรัพยากรสารสนเทศ มีจำนวน 3 ตัวชี้วัด 3 กลยุทธ์ 5 มาตรการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการที่เป็นเลิศเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานระดับสากล มีจำนวน 5 ตัวชี้วัด 2 กลยุทธ์ 7 มาตรการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาบุคลากรเพื่อความเป็นเลิศของสำนักหอสมุดกลาง มีจำนวน 4 ตัวชี้วัด 3 กลยุทธ์ 9 มาตรการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล มีจำนวน 4 ตัวชี้วัด 3 กลยุทธ์ 9 มาตรการ  
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริการวิชาการแก่สังคม มีจำนวน 1 ตัวชี้วัด 2 กลยุทธ์ 4 มาตรการ  
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การเป็นผู้นำสารสนเทศด้านศิลปะ วัฒนธรรม มีจำนวน 3 ตัวชี้วัด 1 กลยุทธ์  
4 มาตรการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการพื้นที่และพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างสรรค์**  
เป้าประสงค์: สำนักหอสมุดกลางเป็นองค์การที่มีความสวยงาม ทันสมัย มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการ  
เรียนรู้ และการสร้างสรรค์

ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

1. จำนวนของส่วนพื้นที่ได้รับการปรับปรุง/พัฒนาเพื่อประโยชน์ของผู้ใช้บริการและเพื่อการ  
ดำเนินงานสนับสนุนการบริการ

2. ผลการประเมินด้านความสวยงาม สร้างสรรค์และทันสมัยของการจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก  
เพื่อการเรียนรู้

3. จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการจัดสภาพสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้

**กลยุทธ์ 1.1 การจัดการพื้นที่การให้บริการที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างสรรค์**

**มาตรการที่จะผลักดัน**

1.1.1 พัฒนาพื้นที่หอสมุด พระราชวังสนามจันทร์ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างสรรค์

1.1.2 พัฒนาพื้นที่หอสมุดสาขา วังท่าพระอย่างคุ้มค่าและมุ่งสู่การเป็นผู้นำสารสนเทศด้านศิลปะ  
และวัฒนธรรม

1.1.3 พัฒนาพื้นที่หอสมุดวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ให้บริการเพื่อรองรับการขยายตัวของ  
วิทยาเขต

1.1.4 พัฒนาพื้นที่หอจดหมายเหตุมหาวิทยาลัยศิลปากร ให้เป็นแหล่งรวมคุณค่าทาง  
ประวัติศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

1.1.5 พัฒนาพื้นที่บริการของสำนักงานเลขานุการ ให้มีความสวยงาม และทันสมัย

**กลยุทธ์ 1.2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่สร้างความสุขในการทำงาน**

**มาตรการที่จะผลักดัน**

1.2.1 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาวะในการทำงาน

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มศักยภาพด้านการจัดการทรัพยากรสารสนเทศ**  
เป้าประสงค์: สำนักหอสมุดกลางสามารถจัดหาทรัพยากรสารสนเทศได้รวดเร็ว ตรงกับความต้องการ  
ของผู้ใช้บริการ

ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

1. มีจำนวนช่องทางสำหรับผู้ใช้บริการเสนอซื้อทรัพยากรสารสนเทศ

2. ร้อยละของทรัพยากรสารสนเทศที่จัดหาตามความต้องการและนำมาให้บริการได้ภายในเกณฑ์เวลา  
มาตรฐานที่กำหนด

3. ร้อยละ/ระดับการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการ (คณะวิชา/หน่วยงาน)

**กลยุทธ์ 2.1** การจัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์

**มาตรการที่จะผลักดัน**

2.1.1 มีการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการ

2.1.2 มีการสรุปผลการดำเนินงานจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ

**กลยุทธ์ 2.2** การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

**มาตรการที่จะผลักดัน**

2.2.1 มีโครงการจัดทำผลงานทางวิชาการเผยแพร่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

**กลยุทธ์ 2.3** การเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์หมวดหมู่ และทำรายการทรัพยากรสารสนเทศทุก

ประเภท

**มาตรการที่จะผลักดัน**

2.3.1 มีการกำหนดค่าเป้าหมายในการวิเคราะห์หมวดหมู่และทำรายการ

2.3.2 มีการตรวจสอบความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานสากล

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การบริการที่เป็นเลิศเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานระดับสากล

เป้าประสงค์: สำนักหอสมุดกลางมีบริการที่มีคุณภาพและมาตรฐานสากล

ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

1. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
2. ร้อยละของเกณฑ์คุณภาพด้านการให้บริการที่เทียบเท่าหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานเทียบเคียง
3. จำนวนระบบ/รูปแบบ/ช่องทางเพื่อการจัดหาทรัพยากร การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใช้บริการ
4. จำนวนการให้บริการเชิงรุก
5. จำนวนการให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

**กลยุทธ์ 3.1** การบริการที่มีคุณภาพและมาตรฐานสากล

**มาตรการที่จะผลักดัน**

3.1.1 จัดทำเกณฑ์คุณภาพและมาตรฐานการให้บริการห้องสมุดเพื่อนำไปสู่การเทียบเคียง

(Benchmark)

3.1.2 มีการประเมินความพึงพอใจในการบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนางาน

3.1.3 เพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้ใช้บริการ

3.1.4 พัฒนาและเพิ่มรูปแบบการให้บริการเชิงรุก

3.1.5 ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศอย่างคุ้มค่า

**กลยุทธ์ 3.2** การบริการสารสนเทศเพื่อการค้นคว้าและวิจัย

**มาตรการที่จะผลักดัน**

3.2.1 มีระบบการให้บริการข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการค้นคว้าและวิจัย

3.2.2 ส่งเสริมและเผยแพร่การรู้สารสนเทศเพื่อการค้นคว้าและวิจัย

#### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาบุคลากรเพื่อความเป็นเลิศของสำนักหอสมุดกลาง

เป้าประสงค์: บุคลากรมีสมรรถนะในการทำงานเพื่อสนับสนุนความเป็นเลิศของสำนัก หอสมุดกลาง  
ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

1. จำนวนแผนงาน/แผนกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ
2. จำนวนกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากร
3. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา
4. จำนวนบุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ

##### กลยุทธ์ 4.1 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

###### มาตรการที่จะผลักดัน

- 4.1.1 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)
- 4.1.2 วิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรแต่ละสายงาน (Training Roadmap)
- 4.1.3 สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร (Career Part)
- 4.1.4 วิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลัง (Succession Plan)

##### กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาทีมงานเพื่อความเป็นเลิศของสำนักหอสมุดกลาง (Team Work)

###### มาตรการที่จะผลักดัน

- 4.2.1 สร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นทีม
- 4.2.2 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมและโครงการของสำนักหอสมุดกลาง
- 4.2.3 จัดกิจกรรมสำหรับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

##### กลยุทธ์ 4.3 การเพิ่มพูนประสบการณ์ของบุคลากร

###### มาตรการที่จะผลักดัน

- 4.3.1 พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนา ศึกษาดูงานในประเทศ/ต่างประเทศ
- 4.3.2 สนับสนุนให้บุคลากรเผยแพร่ผลงานทางวิชาการในวิชาชีพ

#### ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์: เป็นหน่วยงานที่มีหลักธรรมาภิบาล และมีภาพลักษณ์การบริหารเป็นที่ยอมรับ  
ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

1. จำนวนช่องทางการสื่อสาร/กิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม
2. จำนวนระบบฐานข้อมูล/เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน
3. ร้อยละของโครงการ/กิจกรรม/แผนงานที่เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการ
4. ผลการประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร

##### กลยุทธ์ 5.1 การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสำนักหอสมุดกลาง

###### มาตรการที่จะผลักดัน

- 5.1.1 สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนการปฏิบัติงาน
- 5.1.2 เพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

**กลยุทธ์ 5.2** การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร**มาตรการที่จะผลักดัน**

- 5.2.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารอย่างเหมาะสม
- 5.2.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

**กลยุทธ์ 5.3** การบริหารสำนักหอสมุดกลางตามหลักธรรมาภิบาล**มาตรการที่จะผลักดัน**

- 5.3.1 ยึดหลักความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
- 5.3.2 มีระบบการจัดสรรและบริหารงบประมาณ ที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 5.3.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับศักยภาพ และสะท้อนสมรรถนะของบุคคลอย่างเป็นธรรม
- 5.3.4 ใช้ระบบบริหารคุณภาพกับการดำเนินงาน
- 5.3.5 มีการแต่งตั้งตัวแทนชุมชนมาเป็นที่ปรึกษาการบริหารงาน

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** การบริการวิชาการแก่สังคม

เป้าประสงค์: เป็นองค์กรที่ให้บริการวิชาการเพื่อเพิ่มคุณค่า และสร้างมูลค่า  
ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

## 1. ระดับความสำเร็จของการให้บริการวิชาการ

**กลยุทธ์ 6.1** ให้บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน**มาตรการที่จะผลักดัน**

- 6.1.1 สนับสนุนบุคลากรในการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน
- 6.1.2 พัฒนารูปแบบการให้บริการทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

**กลยุทธ์ 6.2** การให้บริการวิชาการที่สร้างมูลค่าให้กับสำนักหอสมุดกลาง**มาตรการที่จะผลักดัน**

- 6.2.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายใน/ภายนอก ให้เป็นหุ้นส่วน ในการให้บริการวิชาการ
- 6.2.2 สนับสนุนการจัดกิจกรรมที่สร้างมูลค่าให้กับสำนักหอสมุดกลาง

**ยุทธศาสตร์ที่ 7** การเป็นผู้นำสารสนเทศด้านศิลปะ วัฒนธรรม

เป้าประสงค์: เป็นหน่วยงานที่เป็นเลิศด้านข้อมูลศิลปะและวัฒนธรรม  
ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

1. จำนวนฐานข้อมูลด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่พัฒนาและเผยแพร่สู่สาธารณะ
2. จำนวนฐานข้อมูล/สารสนเทศที่เป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยที่มีการจัดแสดง/เผยแพร่
3. จำนวนสารสนเทศ/กิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่เผยแพร่/ดำเนินการ



## กลยุทธ์ 7.1 การจัดการสารสนเทศด้านศิลปะและวัฒนธรรม

### มาตรการที่จะผลักดัน

7.1.1 ผลักดันหอสมุดสาขา วังท่าพระสู่ความเป็นผู้นำสารสนเทศด้านศิลปะและวัฒนธรรม

7.1.2 สร้างระบบการบริหารหอจดหมายเหตุมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

7.1.3 พัฒนาศูนย์ข้อมูลภาคตะวันตก หอสมุด พระราชวังสนามจันทร์ สู่ความเป็นผู้นำสารสนเทศภูมิภาคตะวันตก

7.1.4 สนับสนุนหน่วยงานในสังกัดสำนักหอสมุดกลางเผยแพร่สารสนเทศด้านศิลปะ วัฒนธรรมสู่สังคมภายนอก

## ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์

การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุดกลางให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จำเป็นต้องมีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) รวมถึงต้องมีการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล (Strategic Control & Evaluation) ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ดังนี้

### กลไกการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

1. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีของสำนักหอสมุดกลางโดยประสานงานกับหน่วยงานระดับในสังกัดสำนักหอสมุดกลาง เพื่อกำหนดโครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ตลอดจนผู้รับผิดชอบและงบประมาณให้มีความสอดคล้องและตอบสนองเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

2. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ เป้าหมายและกรอบแนวทางการดำเนินงานสู่หน่วยงาน ตลอดจนให้หน่วยงานพิจารณาเป้าหมายตัวชี้วัด กลยุทธ์ ตามแผนปฏิบัติการของสำนักหอสมุดกลาง เพื่อให้ข้อเสนอแนะต่างๆ และกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง

3. นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหน่วยงานมาปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้เหมาะสมกับความสามารถในการดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเสนอ คณะกรรมการประจำสำนักหอสมุดกลางให้ความเห็นชอบ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของสำนักหอสมุดกลางต่อไป

### การติดตามและประเมินผล (Strategic Control & Evaluation)

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Monitoring and Evaluation) เมื่อสำนักหอสมุดกลางได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว ก็จะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการดำเนินงานของสำนักหอสมุดกลางได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือเมื่อยุทธศาสตร์เกิดขึ้นแล้วจะช่วยให้สำนักหอสมุดกลางบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งเป็นการประเมินว่าการดำเนินงานตามแผน ประสบความสำเร็จ หรือมีปัญหาอุปสรรคมากน้อยเพียงใด โดยกำหนดให้มีการประเมินผล ดังนี้

1. ประเมินและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ปีละ 1 ครั้ง และสิ้นสุด แผน (ปี 2560) โดยวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้

2. ประเมินและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ปีละ 2 ครั้งคือ รอบ 6 และ 12 เดือน เพื่อเป็นการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของแผนเมื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสร็จ ได้จัดสัมมนาเพื่อถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่บุคคลในทุกระดับ รวมทั้งมีการกำหนดสมรรถนะ และกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์สำหรับเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรทั้งระบบต่อไป

ดังนั้นในการกำหนดรูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลาง จึงเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตามรูปแบบที่กำหนดไว้ เป็นแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยให้บุคลากรได้เข้าใจร่วมกันเพื่อจะนำไปสู่การทำงานร่วมกัน จากการใช้รูปแบบข้างต้นทำให้สำนักหอสมุดกลางได้แผนยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้โดยหน่วยงานย่อยๆ นำแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติงานและประเมินผลในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมชัย สุขไพบูลย์ (2556) ได้เสนอ ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า องค์ประกอบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีอยู่ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ 2) การสร้างบรรยากาศที่ดี 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) เกณฑ์การประเมิน และ 5) การสร้างระบบสารสนเทศ ทั้งนี้การกำหนดยุทธศาสตร์มีความสำคัญเป็นลำดับแรกในการบริหารเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

### บทสรุป

แผนยุทธศาสตร์ขององค์การเปรียบเสมือนแนวทางในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ประเด็นสำคัญของการประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ บุคลากรในองค์การ ซึ่งจะต้องเน้นการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และมีความเข้าใจถึงแนวทางในการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ควรเน้นเพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การเป็นสำคัญ เพื่อจะได้มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับการทำงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ สู่ทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งในท้ายที่สุดก็จะเป็นการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการ และบุคลากรมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นตามประสิทธิภาพขององค์การไปด้วย ดังนั้นหัวใจสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกันคือ การกำหนดรูปแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์ และให้บุคลากรมีส่วนร่วม เมื่อได้แผนยุทธศาสตร์แล้วจึงนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การนำไปใช้และการประเมินผลตามกระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์ต่อไป เชื่อมโยงกับงานวิจัยของนิภา ไพโรจน์จิรกาลและสุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์ (2556) ได้เสนอยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กพบว่า หลังการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ในการบริหารส่งผลให้คุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพสูงขึ้นและได้รับการประเมินจาก สมศ. โดยมีคะแนนจากการประเมินภายนอกสูงขึ้นกว่าคะแนนการประเมินจากการวิจัยและพัฒนา

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

เฉลิมชัย สุขไพบูลย์. (2556). “ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.”

วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 6, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม): 691.

นิภา ไพรจน์จิรกาลและสุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์. (2556). “ยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก.” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 6, ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม) : 178.

### ภาษาต่างประเทศ

Abraham, Stanley C. (2006). **Strategic Planning A Practical Guide for Competitive Success.**

California: Thomson South West.

Black J.S., and Porter WL. (2000). **Management Meeting New challenges.** New Jersey:Prentice-Hall.

Certo, Samuel C., and Peter J. Paul. (1991). **Strategic Management: Concept and Applications.**

New york: Mcgraw-Hill.

David, Fred R. (1997). **Strategic management.** 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. (1999).

**Strategic Management Concept Cases.** New York: Macmillan Publishing.

. (2007). **Strategic management.** 11th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Dess, Gregory G., and Alex Miller. (1993). **Strategic management.** Singapore: McGraw-Hill, Inc.

Goodstein, Leonard D., Timothy M., Noaln, and Pfeiffer J. William. (1993). **Applied Strategic**

**Planning: How to Develop a Plan that Replay Works.** California: P Feiffer

Company.

John M. Bryson, and Farnum K. Alston. (2005). **Creating and Implementing Your Strategic**

**Plan.** San Francisco: Jossey – Bass.

Wheelen Thomas L., and David J. Hunger. (2002). **Strategic Management and Business**

**Policy.** 8th ed. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.

Wright et. al. (1992). **Strategy Management.** Boston: Allyn and bacon Co.