

**แนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา**  
**สังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา โดยใช้**  
**เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง**  
**Guidelines for the Administration of Knowledge Center**  
**of Chachoengsao under Chachoengsao Municipality**  
**using Modified Delphi Technique**

**ดนัย ทักตินาวรรณ สายฝน เสกขุนทด และ กานต์ เสกขุนทด**

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์

Email : db\_don@hotmail.co.th

### บทคัดย่อ

วิจัยครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา สังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ รองผู้อำนวยการสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ ผู้อำนวยการห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบอุทยานการเรียนรู้ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัย และนักวิชาการด้านการบริหารอุทยานการเรียนรู้ จำนวน 19 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถามแนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา แบบสอบถามความเหมาะสมของแนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทราแบบ PCDA ดังนี้ 1) ด้านกายภาพ วางแผนออกแบบสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในและภายนอกอาคารศูนย์การเรียนรู้ฯ ให้มีความผ่อนคลาย ปลอดภัย สะอาดตา มีการใช้แสงธรรมชาติ มีระบบปรับอากาศที่เหมาะสม 2) ด้านสาระและกิจกรรม วางแผนในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 3) ด้านการบริการ จัดทีมงานให้บริการเชิงรุกแก่กลุ่มเป้าหมายทั้งผู้ใช้และผู้ยังไม่เคยใช้บริการ 4) ด้านบุคลากร เทศบาลเมืองฉะเชิงเทราปรับปรุงพัฒนาบุคลากรของศูนย์การเรียนรู้ฯ และดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 5) ด้านการบริหารจัดการ ศูนย์การเรียนรู้ฯ ปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์แผนพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ฯ

**คำสำคัญ :** การบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา, การบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทราโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

### Abstract

This study is a future research. The purpose to study the guidelines for the administration of Knowledge center of Chachoengsao using modified Delphi technique. The samples were 19 participants of the director and the deputy director of Thailand Knowledge Park, the director of living library in form of Knowledge Park, the director of university library and the administrative officers of Knowledge Park. The research instruments consisted of questionnaires on administrative guidelines of Knowledge center of Chachoengsao which were used for the second time of data collection and

questionnaires on appropriate administrative guidelines of Knowledge center of Chachoengsao. The statistics used in data analysis were median and range between quartile. The research findings were in the PDCA style as follows: The aspect of physical management: the Knowledge center of Chachoengsao was planned and designed the inside and outside environment and atmosphere to be relaxed, neat and clean including using natural lights and proper air conditioner system (P). The aspect of content and activity management: Knowledge center of Chachoengsao planned activities in order to promote learning needs of the target group (P). The aspect of service management: Knowledge center of Chachoengsao created teams in order to provide proactive services to users and person who has never used the services (D). The aspect of personnel management: Chachoengsao municipality improved the development plan for officers and developed the personals continually (A). The aspect of management: Knowledge center of Chachoengsao improved the operating plans in accordance with the analysis results of development plan of Knowledge center (A).

**Keywords:** The administration of Knowledge center of Chachoengsao, The modified Delphi technique

## 1. บทนำ

สังคมไทยในสภาวะการณ์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเน้นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ “คน” อันเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาประเทศ โดยโจทย์สำคัญอันเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนา “คน” คือ ระบบการศึกษาไทยและการเรียนการสอนที่ยังไม่เอื้ออำนวยให้เด็ก คิดเป็น ทำเป็น กล้าคิด กล้าทำ ทำให้มีปัญหาสืบเนื่องมาถึงการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และการศึกษา เกิดปัญหาวิกฤติและความสับสนในสังคมไทย สาเหตุสำคัญประการหนึ่งเกิดจากปัญหาคนไทยโดยรวมและไม่ว่าเด็กเยาวชนหรือผู้ใหญ่ยังอ่านหนังสือน้อย ไม่มีนิสัยรักการอ่าน ระบบการศึกษาไทยไม่ได้ปลูกฝังและส่งเสริมให้เด็กรักการอ่าน และใช้ห้องสมุด ห้องสมุดที่มีกลุ่มเป้าหมายให้บริการประชาชนขาดการสนับสนุนจากรัฐ มีงบประมาณจำกัด มีปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานและดำเนินงาน ปัญหาสภาพของบรรณารักษ์ นอกจากนี้ประชาชนยังขาดความรู้ ความเข้าใจความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากห้องสมุด ภาพลักษณ์ห้องสมุดที่ให้บริการประชาชนในสายตาประชาชนโดยเฉพาะในท้องถิ่น ยังเป็นห้องสมุดแบบเดิม คือ สถานที่เก็บหนังสือ เงียบยังไม่สามารถจูงใจหรือกระตุ้นความสนใจในวงกว้าง นำมาสู่แนวความคิดการก่อตั้งห้องสมุดมีชีวิตในรูปแบบและบริบทของไทย สำนักงานอุทยานการเรียนรู้ [1]

เทศบาลเมืองฉะเชิงเทราได้ตระหนักถึงการพัฒนาคน และสังคมที่มีคุณภาพตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล พุทธศักราช 2555-2558 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ [2] โดยการสร้างศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เน้นปลูกฝังและส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยทักษะหลายทาง มีภารกิจหลัก 3 ประการ คือ การให้บริการห้องสมุด การจัดการความรู้ การกระจายและถ่ายทอดองค์ความรู้

ดังนั้นการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา สังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา จึงจำเป็นต้องมีแนวทางการบริหารที่จะทำให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานและเสริมสร้างศักยภาพ เนื่องจากศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทราเป็นองค์กรใหม่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารและดำเนินการ อีกทั้งเพื่อทราบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงานศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษากระบวนการพัฒนาเพื่อหาแนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทราให้เป็นห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบอุทยานการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบที่สุดโดยใช้เทคนิคเดลฟายซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปของการหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบ จัดการโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา สังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา จำนวน 5 ด้าน

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

### 3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาแนวทางการบริหารงานของศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา สังกัด เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง อ้างถึงใน แสงเพ็ช ทองไชย [3] โดยนำหลักการบริหารแบบวงจรคุณภาพ (PDCA) ปรีทรรศน์ พันธุรอรยงก์ [4] มาพัฒนาขอบข่ายการบริหาร 5 ด้าน คือ 1) ด้านกายภาพ 2) ด้านสาระและกิจกรรม 3) ด้านการบริการ 4) ด้านบุคลากร 5) ด้านการบริหารจัดการ

### 3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ จำนวน 1 คน 3) ผู้อำนวยการห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบอุทยานการเรียนรู้ จำนวน 10 คน 4) ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน 5) นักวิชาการด้านการบริหารสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น 27 คน

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิและได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ไว้ดังนี้ ผู้อำนวยการสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบอุทยานการเรียนรู้ จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน นักวิชาการด้านการบริหารอุทยานการเรียนรู้ จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น 19 คน โดยเลือกตัวอย่างแบบแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

## 4. ตัวแปรที่ศึกษาการวิจัย

การบริหารงานศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา 5 ด้าน ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดการดำเนินงานห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบอุทยานการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ด้านกายภาพ 2)

ด้านสาระและกิจกรรม 3) ด้านการบริการ 4) ด้านบุคลากร 5) ด้านการบริหารจัดการ

## 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา สังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงในการพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามทั้งหมด 3 รอบ เพื่อเป็นการพัฒนาแนวทางการบริหารห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบอุทยานการเรียนรู้ในแต่ละด้าน โดยกำหนดขอบข่ายการบริหารงานศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา การศึกษาวิจัยครั้งนี้ศึกษาตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารงาน 5 ด้าน ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดการดำเนินงานห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบอุทยานการเรียนรู้ สำนักงานอุทยานการเรียนรู้ [5] ซึ่งได้นำหลักการบริหารแบบวงจรคุณภาพ (PDCA) เพื่อพัฒนาขอบข่ายการบริหารแต่ละด้าน คือ 1) ด้านกายภาพ 2) ด้านสาระและกิจกรรม 3) ด้านการบริการ 4) ด้านบุคลากร 5) ด้านการบริหารจัดการ

## 6. วิธีดำเนินการวิจัย

### 6.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยศึกษาแนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา สังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขึ้นกำหนดขอบเขตการวิจัย ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร และงานวิชาการต่างๆ เพื่อมากำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ขึ้นเลือกผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญตามเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 3 ขึ้นสร้างแบบสอบถามรอบแรก ในการสร้างแบบสอบถามครั้งนี้ใช้คำถามแล้วนำเครื่องมือตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากนั้นนำมาพัฒนาให้เครื่องมือมีความสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลในรอบที่ 1 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละแนวทางและเสนอแนวทางเพิ่มเติมที่ผู้เชี่ยวชาญคิดว่าเห็นสมควรในแต่ละแนวทาง

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 1 คำตอบที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน เพื่อคัดเลือกแนวทางที่มีค่ามัธยฐานเกิน 3.50 ขึ้นไป เพื่อไปเป็นแนวทางในรอบที่ 2 ส่วนแนวทางใดที่มีค่ามัธยฐานต่ำกว่า 3.50 ถือว่าแนวทางนั้นไม่เหมาะสมที่นำไปใช้ในรอบที่ 2

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นพัฒนาแบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามที่มีคำถามปลายปิดเพื่อพิจารณาคัดเลือกประมาณค่าของแนวทางการบริหารห้องสมุดมีชีวิต พร้อมทั้งแสดงค่ามัธยฐานแล้วส่งสำรวจครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่สอง นำคำตอบมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานเพื่อหาแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลางของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและการวัดการกระจายของข้อมูลเพื่อให้ได้ความสอดคล้องของแนวทางการบริหารห้องสมุดมีชีวิตจากผู้เชี่ยวชาญด้วยค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ขั้นตอนที่ 7 ขั้นพัฒนาแบบสอบถามรอบที่สามเป็นแบบสอบถามปลายปิดโดยในแบบสอบถามระบุค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ พร้อมทั้งระบุด้วยว่าผู้เชี่ยวชาญคนนั้นมีความเห็นอยู่จุดใด ในหรือนอกพิสัยระหว่างควอไทล์ พร้อมทั้งแสดงเหตุผลประกอบถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแตกต่างจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 8 ขั้นวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่สาม ซึ่งมีมัธยฐาน คือ คะแนนตัวที่อยู่ตรงกลางของกลุ่มเมื่อจัดเรียงลำดับแล้วส่วนพิสัยระหว่างควอไทล์ คือ ผลต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่าคำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 9 สรุปผลการวิจัย

## 6.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองทั้ง 3 รอบ จากนั้นผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดและทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## 6.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่จะได้ทราบแนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา ในแต่ละด้าน โดยแนวทางแต่ละแนวทางใช้การวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน โดยกำหนดเกณฑ์สำหรับแปลผล ฉัตรณา พรหมมา [6]

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1, 2, และ 3 แนวทางใดมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่าแนวทางนั้นมีความเหมาะสม และแนวทางใดที่มีค่ามัธยฐานต่ำกว่า 3.50 ถือว่าไม่เหมาะสม และใช้การวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวทางที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้ได้แนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทราถูกต้องสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## 6.4 สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์แบบสอบถามแนวทางและการพัฒนาแนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา สังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ด้วยวิธีการหาค่ามัธยฐานสูตร  $Mdn = \frac{N+1}{2}$  และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Inter-Quartile Range) สูตรค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์  $IQR = Q_3 - Q_1$

## 7. ผลการวิจัย

จากการตอบแบบสอบถามด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงทั้ง 3 รอบของผู้เชี่ยวชาญ ได้แนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา ดังนี้

1) ด้านกายภาพ พบว่า การวางแผน (P: Plan) แนวทางการวางแผนออกแบบสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในและภายนอกอาคารศูนย์การเรียนรู้ให้มีความผ่อนคลาย ปลอดภัย สะอาดตา มีการใช้แสงธรรมชาติ มีระบบปรับอากาศและพื้นที่อ่านหนังสือที่เหมาะสม (P3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 5.00 การดำเนินงาน (D: Do) แนวทางกำหนดเส้นทางและจัดทำป้ายบอกทาง, มอบหมายสถาปนิกออกแบบอาคาร และจัดประชุมเรื่องพฤติกรรมการใช้งานและการให้บริการ (D1-D3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00 การตรวจสอบ (C: Check) แนวทางตรวจสอบการก่อสร้างอาคารให้ตรงตามแบบ และตรวจสอบพฤติกรรมความสนใจของกลุ่มเป้าหมายในการใช้บริการเพื่อออกแบบพื้นที่ใช้งานอาคารให้ตรงกับความต้องการ (C1,C3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00 การปรับปรุงแก้ไข (A: Act) แนวทางปรับปรุงถนนให้เชื่อมกับอาคาร ปรับปรุงสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกอาคารและพื้นที่ใช้สอยให้เหมาะสมกับการใช้งานของผู้ใช้ (A1-A3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00

2) ด้านสาระและกิจกรรม พบว่า การวางแผน (P: Plan) แนวทางวางแผนจัดกิจกรรมสร้างเสริมการเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย (P3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 5.00 การดำเนินงาน (D: Do) แนวทางการดำเนินการรวบรวมสื่อให้เป็นหมวดหมู่ ใช้ได้สะดวก จัดสรรงบประมาณจัดซื้อสื่อตามแผน และดำเนินกิจกรรมตามแผนที่วางไว้ (D1-D3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00 การตรวจสอบ (C: Check) แนวทางตรวจสอบการใช้บริการสื่อของกลุ่มเป้าหมาย ตรวจสอบสื่อให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และตรวจสอบเนื้อหา กิจกรรมที่ผู้ใช้บริการสนใจ (C1-C3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00 การปรับปรุงแก้ไข (A: Act) แนวทางการปรับปรุงสื่อการเรียนรู้ กิจกรรม และจัดหาสื่อใหม่ ให้ตรงกับความต้องการใช้งานของกลุ่มเป้าหมาย (A1-A3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00

3) ด้านการบริการ พบว่า การวางแผน (P: Plan) แนวทางการวางแผนการให้บริการที่เอื้อต่อการใช้งานด้วยตนเอง กำหนดเป้าหมาย การให้บริการที่สะดวก เที่ยงตรง และวางแผนการบริการเชิงรุก(P1-P3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00 การดำเนินงาน (D: Do) แนวทางการจัดทีมงานให้บริการเชิงรุกแก่กลุ่มเป้าหมายทั้งผู้ใช้และผู้ที่ยังไม่เคยใช้บริการ (D3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 5.00 การตรวจสอบ (C: Check) แนวทางการตรวจสอบผลการบริการให้เอื้อและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และตรวจสอบการให้บริการของเจ้าหน้าที่เพื่อพัฒนาการให้บริการ (C1-C2) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00 การปรับปรุงแก้ไข (A: Act) แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาระบบการใช้งานด้วยตนเองและคุณภาพการบริการของเจ้าหน้าที่ให้ สะดวก แม่นยำ และปรับวิธีการให้บริการเชิงรุก (A1-A3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00

4) ด้านบุคลากร พบว่า การวางแผน (P: Plan) แนวทางการวางแผนจัดหาผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ และจัดอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติที่ดีเกี่ยวกับห้องสมุดมีชีวิต (P1-P3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00 การดำเนินงาน (D: Do) แนวทางการจัดหาผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ และจัดอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติที่ดีเกี่ยวกับห้องสมุดมีชีวิต (D1-D3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00 การตรวจสอบ (C: Check) แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของ

ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ และตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนเพื่อการพัฒนาการให้บริการที่ดีขึ้น (C1-C3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00 การปรับปรุงแก้ไข (A: Act) แนวทางการปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การเรียนรู้ และดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (A3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 5.00

5) ด้านการบริหารจัดการ พบว่า การวางแผน (P: Plan) แนวทางการวางแผนการดำเนินงานให้ชัดเจน และจัดประชุมวางแผนให้ผู้ใช้บริการมีส่วนในการวางแผน และวางแผนจัดทำแผนพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ (P1-P3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00 การดำเนินงาน (D: Do) แนวทางการดำเนินงานภายใต้แผนการบริหารของเทศบาลและแผนพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง (D1-D3) โดยมีค่า มัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00 การตรวจสอบ (C: Check) แนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานให้ตรงตามแผน และใช้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินผลการดำเนินงาน และตรวจสอบการดำเนินงานให้อยู่ในแผน (C1-C3) โดยมีค่ามัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 4.00 การปรับปรุงแก้ไข (A: Act) แนวทางการปรับปรุงการดำเนินการให้ สอดคล้องผลการวิเคราะห์แผนพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ (A3) โดยมีค่า มัธยฐานทั้ง 3 รอบ เท่ากับ 5.00

## 8. อภิปรายผลการวิจัย

### 8.1 ประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายดังนี้

8.1.1 ด้านกายภาพ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด กล่าวคือมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ได้แก่ วางแผนออกแบบสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในและภายนอกอาคาร ศูนย์การเรียนรู้ให้มีความผ่อนคลาย ปลอดภัย สะอาดตา มีการใช้แสงธรรมชาติ มีระบบปรับอากาศที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าผู้ให้บริการในปัจจุบันนิยมใช้บริการในสถานที่ที่มีความสวยงาม สะดวกสบาย ทันสมัย ในบรรยากาศที่เย็นสบาย สอดคล้องกับ เพียร์ซิล สุตโต [7] ได้กล่าวว่าการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อสารสนเทศและสิ่งอำนวยความสะดวกต้องสวยงาม ทันสมัยตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ

8.1.2 ด้านสาระและกิจกรรม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด กล่าวคือมี

ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ได้แก่ แนวทางวางแผนในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการสร้างกิจกรรมที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายจะสามารถทำให้เกิดความสนใจและมีประโยชน์มากกับกลุ่มเป้าหมาย สอดคล้องกับ ชานนท์ โกมลมาลย์ [8] กล่าวไว้ว่า การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้และรักการอ่านของห้องสมุดแต่ละแห่งพบข้อน่าสนใจดังนี้ ห้องสมุดไทยคิด จ. สระบุรี ทำกิจกรรมอย่างหลากหลายเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเด็ก เป็นต้น ในขณะที่ห้องสมุดแห่งอื่นๆ ได้มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านอยู่บ้าง ทว่ากิจกรรมที่จัดขึ้นยังไม่มีหลากหลาย และขาดความต่อเนื่องทำให้ไม่ได้รับความสนใจจากกลุ่มผู้ใช้บริการ

8.1.3 ด้านการบริการ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด กล่าวคือมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ได้แก่ แนวทางจัดทีมให้บริการเชิงรุกแก่กลุ่มเป้าหมายทั้งผู้ใช้และผู้ยังไม่เคยใช้บริการ ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการให้บริการเชิงรุกสามารถเข้าถึงและเปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายสนใจและใช้บริการมากขึ้น สอดคล้องกับ จารุวรรณ สินธุโสภณ [9] ได้กล่าวไว้ว่าเจ้าหน้าที่ให้บริการและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดบริการต่างๆ อย่างกว้างขวาง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการอ่าน มีผู้บริหารที่ให้ความสำคัญของห้องสมุดส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านงานบริการให้ก้าวหน้า

8.1.4 ด้านบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด กล่าวคือมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ได้แก่ แนวทางเทศบาลเมืองฉะเชิงเทราปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรของศูนย์การเรียนรู้ฯ และดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรจะทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ อมรรัตน นาคะโร [10] พบว่า บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ทำให้มีความรู้ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพในระดับหนึ่ง ผู้บริหารมีนโยบายให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความสามารถตามสมรรถนะของตำแหน่ง 1) ด้านรูปแบบความคิด 2) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม 3) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 4) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นกระบวนการตามวงจรคุณภาพ PDCA

8.1.5 ด้านการบริหารจัดการ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด กล่าวคือมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ได้แก่ แนวทางศูนย์การเรียนรู้ฯปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์แผนพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ฯ ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์แผนพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ฯ มีความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการ สอดคล้องกับ สมจินตนา ชังเกตุ [11] กล่าวว่า ด้านการบริหารจัดการ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม งบประมาณมาจากการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีเครือข่ายห้องสมุด ช่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์และการให้บริการ ด้านกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และด้านการประเมินผลการดำเนินงาน นำการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการประเมิน ประเมินอย่างต่อเนื่อง

## 9. ข้อเสนอแนะ

### 9.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

9.1.1 ศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทราหรือห้องสมุดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบอุทยานการเรียนรู้สามารถนำผลการวิจัย แนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทรา ทั้ง 5 ด้าน แต่ละด้านไปใช้เป็นแนวทางการบริหาร

9.1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีแนวคิดในการสร้างศูนย์การเรียนรู้หรือห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบอุทยานการเรียนรู้ สามารถใช้แนวทางการบริหารด้านกายภาพไปใช้ในการเตรียมการก่อสร้างอาคาร

9.1.3 บุคลากรในศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทราหรือห้องสมุดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบอุทยานการเรียนรู้ สามารถนำแนวทางในด้านสาระกิจกรรม และด้านการบริการ มาพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

### 9.2 ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

9.2.1 ควรมีการวิจัยการพัฒนาแนวทางการบริหารศูนย์การเรียนรู้เมืองฉะเชิงเทราทุกด้าน ซึ่งอาจจะใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงโดยใช้วิธีการประชุมกลุ่ม

## 10. เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานอุทยานการเรียนรู้, “คิดค้นโลก ทำทาย กระบวนทัศน์ว่าด้วยอนาคตห้องสมุดและการเรียนรู้ ในศวรรษที่ 21”, สำนักงานอุทยานการเรียนรู้, 2558.
- [2] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550)”, สำนักงาน ก.พ.ร., 2546.
- [3] แสงเพ็ช ทองไชย, “การพัฒนามาตรฐานและตัว บ่งชี้ด้านเทคโนโลยีการศึกษาของครูผู้สอนระดับขั้น พื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2552.
- [4] ปรีทรรณ พันธ์บุรุษย์, “แผนภูมิสุดยอดกลยุทธ์ การจัดการ = 100 management charts / Soichiro Nagashima”, มณีสร, 2545.
- [5] สำนักงานอุทยานการเรียนรู้, “คู่มือการใช้มาตรฐาน และตัวชี้วัดการดำเนินงานห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบ อุทยานการเรียนรู้”, สำนักงานอุทยานการเรียนรู้, 2556.
- [6] ฉัตรนภา พรหมมา, “การพัฒนาเกณฑ์ประเมิน การกิจของภาควิชาคณิตศาสตร์ในวิทยาลัยครู”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2528.
- [7] เพียรศิลป์ สุดโต, “การพัฒนาการจัดระบบห้องสมุด ประชาชน ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร” มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547.
- [8] ชานนท์ โกมลมาลย์, “รายงานผลการศึกษา โครงการวิจัยการติดตามผลการดำเนินงานโครงการ ห้องสมุดเด็กไทย คิด ระยะที่ 1”, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.
- [9] จารุวรรณ สินธุโสภณ, “หลักการบริหารและจัดการ ห้องสมุด”, ประเสริฐการพิมพ์, 2547.
- [10] อมรรัตน นาคะโร, “รูปแบบการบริหารจัดการ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2557.

[11] สมจินตนา ชังเกต, “การพัฒนารูปแบบห้องสมุด ชุมชนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต”, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

