

## บรรณาธิกษัณกับควมซัคเียงค่านบริหาร

บทควมนี้ม่วัตถุประสงคที่จจะอภิปราย ถึงควมซัคเียงที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ระหว่าง คณบดีของคณะวิชา และหัวหน้าบรรณาธิกษัณในสถาบันการศึกษา โดยหยิบยกที่มาของควมซัคเียงในแง่มุมตาง ๆ

ผู้เขียนได้เริ่มท้าวควมถึงภูมิหลัง การปฏิบัติงาน และการบริหาร ของมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ ๒๐ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานค่านการเรียนการสอน การวิจัย และบริการ สังคที่ซับซ้อนที่สุด กว่าในสมัยศตวรรษที่ ๑๙ ซึ่งหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในขณะนั้นมีแต่การเรียนการสอนเท่านั้น ควมซัคเียงตาง ๆ จึงมีน้อย แต่เมื่อมีการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และเพิ่มหน้าที่ "วิจัย" ขึ้นมาอุปสรรคตาง ๆ ในการบริหารก็มามากขึ้น เพราะว่ในการวิจัยมีความเชื่อว่า "ควมคิดเห็นสำคัญกว่าตัวบุคคล" หองสมุคมีความสำคัญมากกว่า การประชุมคณาจารย์"

ลักษณะการบริหารสถาบันการศึกษาในสหรัฐอเมริกา อธิการบดี (President) จะเป็นผู้แคงคังคณบดี ทำหน้าที่บริหารคณะวิชา คณบดีรายงานค่ออธิการบดี หัวหน้าภาคและหัวหน้าบรรณาธิกษัณรายงานค่อคณบดี ในระยะเริ่มแรกอาจารย์จะทำหน้าที่บรรณาธิกษัณ และทำหน้าที่อื่น ๆ บางแห่งอธิการบดีก็ตองเป็นบรรณาธิกษัณเสียเอง หลังจากที่มีมีการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พัฒนาการตาง ๆ ของหองสมุคก็มามากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับที่มหาวิทยาลัยได้เพิ่มหน้าที่ "วิจัย" ขึ้นมา เมื่อภาระกิจของอธิการบดีเพิ่มมากขึ้น อธิการบดีก็ โอนการบริหารบางอยางให้คณบดี หัวหน้าบรรณาธิกษัณก็ขึ้นตรงกับคณบดีโดยตรง โดยหัวหน้าบรรณาธิกษัณมีหน้าที่ กำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายของหองสมุค เป็นผู้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ หองสมุคทุกระดับ จัดหาหนังสือและพัฒนา (Collection) จัดบริการที่มีคุณภาพให้แก่อาจารย์และนิสิต ผู้บริหาร และผู้ใช้อื่น ๆ จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกให้ตรงกับควมตองการของผู้ใช้ และตรงควมวัตถุประสงค์ควมตองการของสถาบันที่หองสมุคสังกัดอยู่ หัวหน้าบรรณาธิกษัณ ตองรายงานค่อคณบดีโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องควมตองการของหองสมุค ปัญหาของหองสมุค เรื่องการเงิน

ในปัจจุบันเมื่อมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ "วิจัย" และกิจกรรมเกี่ยวกับการวิจัยมีปริมาณมากขึ้น ข้อขัดแย้งในการบริหารของมหาวิทยาลัยก็มากขึ้น ในที่นี้จะพูดถึงผู้บริหารสองฝ่าย คือ คณบดี และหัวหน้าบรรณารักษ์ซึ่ง Hobbs โทกลาวว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถาบันการศึกษามีเพียง ๒ ชนิดคือ (๑) ความขัดแย้งเรื่องความสนใจ (๒) ความขัดแย้งเรื่องค่านิยมหรือความเชื่อ ความขัดแย้งของคณบดีหรือหัวหน้าบรรณารักษ์ในปัจจุบันมักเกิดขึ้นบ่อยทั้งนี้เนื่องมาจาก สถานภาพของหัวหน้าบรรณารักษ์เปลี่ยนไปจากเดิม คือไม่ได้เป็นผู้บริหารระดับสูงในสถาบันนั้น ไม่ได้เข้าร่วมในการตัดสินใจวางแผน และพัฒนาหลักสูตรสถานภาพและตำแหน่งที่ลดลงนั้น ทำให้บรรณารักษ์เสนอความต้องการของห้องสมุดคณบดีไม่เต็มที่และไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สาเหตุนี้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คณบดีกับหัวหน้าบรรณารักษ์เกิดความขัดแย้งกัน หัวหน้าบรรณารักษ์มีความต้องการที่จะได้เข้าร่วมในการวินิจฉัยสั่งการกับผู้บริหารคนอื่น อย่างน้อยก็ในเรื่องของห้องสมุด เช่น บทบาทของห้องสมุดยังมีสถาบันการศึกษาอีกหลายแห่งที่ยังตกลงกันไม่ได้ว่า ห้องสมุดหรือหัวหน้าบรรณารักษ์ควรจะ มีบทบาทในการตัดสินใจ เรื่องการบริหารของห้องสมุดเพียงใด คณบดีและหัวหน้าบรรณารักษ์ต่างก็มีปรัชญาในการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งถึงแม้ว่าคณบดีจะเป็นผู้ทำเรื่องงานของห้องสมุดดี และเป็นผู้สนับสนุนงานของห้องสมุด แต่ก็ยังมีความขัดแย้งในเรื่องต่างๆ อื่นอีกหลายเรื่อง ได้แก่ (๑) เรื่องงบประมาณของห้องสมุด คณบดีมีความประสงค์ที่จะให้ห้องสมุดมีเอกสารสิ่งพิมพ์ที่คุณภาพ มีบริการที่ดีย่อม เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัยของสถาบัน แต่ในภาวะที่มีปัญหาเรื่องการเงิน และมีงบประมาณจำกัด คณบดีก็ไม่เต็มใจอนุมัติการเสนองบประมาณของห้องสมุด คณบดีกังวลความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ และอนุมัติให้เป็นที่พอใจของทุกหน่วย แต่ที่จริงแล้วคณบดีมีความคิดอยู่แล้วว่าจะให้ใครก่อนหลังอย่างไร ความพอใจของคน บัญหามักจะเกิดขึ้นเมื่อมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ความสนใจ ค่านิยม และความเชื่อไม่ตรงกัน จึงทำให้เกิดการขัดแย้งกันขึ้นระหว่างผู้บริหารทั้งสองฝ่าย ในการของบประมาณของห้องสมุดแต่ละครั้ง บรรณารักษ์จะจัดลำดับของความ ต้องการของห้องสมุดไว้ก่อนแล้ว เช่น ต้องการหนังสือที่ วารสารที่ วัสดุอุปกรณ์ที่ บริการที่ที่ เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สนองความต้องการของ





ผู้ใช้ หอสมุดจะโคสิ่งหาง ๆ คังกล่าวมากน้อยแคไหนน้นคงขึ้นอยู่กังบประมาณที่ได้มา

ในการจัดงบประมาณคณบดีเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด ในบางครั้งคณบดีมักจะลืมไปว่า งบประมาณของหอสมุดจะเท่ากันทุกปีไม่ได้ เมื่อค่าครองชีพสูงขึ้น เงินเพื่อ ราคาค่าหนังสือ วารสารสูงขึ้น ตามหนังสือของ Lyle นั้น งบประมาณในการของคณะทั้งหมดควรให้หอสมุด อย่างน้อยที่สุด ๕ % จึงจะได้บริการที่ดีและ Collection ที่ดี แต่ที่เป็นอยู่หอสมุด ส่วนมากไม่ได้รับเงินตามส่วนที่ควรได้ ทำให้จัดบริการต่าง ๆ ได้ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้หอสมุด ปัญหาข้อนี้คณบดีมีความเห็นใจหอสมุด และเข้าใจถึงความสัมพันธ์ ของการจัดบริการหอสมุดกับความมุ่งหมายของสถาบัน ข้อขัดแย้งเหล่านี้ก็จะหมดไป แต่เป็นการยากมากที่จะหาคณบดีแบบนี้ ในรอบ ๑๐ ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์เงินที่รัดตัว และจำนวนนิสิตลดลง (๒) เมื่อนโยบายในการจัดหาอุปกรณ์รักษา และการบริหาร หนังสือเปลี่ยนไปจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานและการจัดฯานของหอสมุด ซึ่งทำให้ นักบริหาร รวมทั้งคณบดีเกิดความไม่เชื่อถือในการบริหารงานของบรรณารักษ์ เขาเหล่านั้นจะมีความคิดว่า หัวหน้าบรรณารักษ์ที่เรียนมาจากโรงเรียนบรรณารักษศาสตร์ ไม่ได้เรียนเรื่อง การบริหารมาพอที่จะบริหารหอสมุดสถาบันการศึกษาชั้นสูง หรือหอสมุดระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งบางครั้งก็เป็นความจริงสำหรับบรรณารักษ์บางคน ทำให้บรรณารักษ์ประเภทนี้ไม่มีความ มั่นใจในการบริหารงานหอสมุด ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างคณบดี และหัวหน้าบรรณารักษ์ คณบดีจะเข้ามาทวงถามงานภายในของหอสมุด การทวงถามภายใน ไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้บริหารงานหอสมุดบางคนที่มีความสามารถ (๓) บุคลิกภาพที่ไม่ ตรงกัน (Personality Clash) จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ตัวอย่างเช่น คณบดีมีคำสั่ง ให้หัวหน้าบรรณารักษ์บรรจุเฉพาะบรรณารักษ์หญิงเข้าทำงาน แต่หัวหน้าบรรณารักษ์กำหนดไว้แล้วว่า จะบรรจุคนที่มีความสามารถเท่านั้น จึงไม่สามารถทำตามคำสั่งคณบดีได้ ผลที่ได้ คือต้องลาออกจากตำแหน่ง เพราะยากที่จะทำงานร่วมกันต่อไป (๔) ถ้าคณบดีไม่สนใจและ ไม่เข้าใจลักษณะงานของหอสมุด จะกระทบกระเทือนความก้าวหน้าและความเป็นเลิศของ หอสมุด ตัวอย่างเช่น มีบรรณารักษ์คนหนึ่งรายงานว่ามีเคยได้พบหน้าคณบดีถึง ๑๐ ปี ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์ในการทำงานแบบนี้ จะทำให้เกิดความขัดแย้งในด้านการบริหารมากขึ้น

- (๕) ความเห็นที่แตกต่างกันของคณบดี และหัวหน้าบรรณารักษ์จะนำไปสู่ความขัดแย้งอีกประการหนึ่ง ตัวอย่างเช่น คณบดีสนใจที่จะสร้าง Collection เพิ่มขึ้นแต่ไม่อนุมัติเงินจ้างบุคลากรเพิ่มขึ้น ในขณะที่บรรณารักษ์คิดว่าบริการที่มีประสิทธิภาพนั้นสำคัญยิ่งกว่ามี Collection ที่ดี คือ บริการที่ดีจะทำใ้คตอเมื่อห้องสมุดมีเจ้าหน้าที่ ที่มีคุณภาพ มีประสบการณ์ เท่านั้น
- (๖) เรื่องสถานภาพของบุคลากร ตั้งแต่ปี ๑๙๗๐ เป็นต้นมา สถาบันการศึกษาหลายแห่งมีแนวโน้มที่ให้ตำแหน่งอาจารย์ แก่บรรณารักษ์ และยังมีอีกหลายแห่งที่หัวหน้าบรรณารักษ์กำลังต่อสู้เพื่อขอตำแหน่งอาจารย์ ให้แก่บรรณารักษ์ของเขา ความเคลื่อนไหวเรื่องนี้เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างคณบดี และบรรณารักษ์ คณบดีไม่ช่วยสนับสนุนบรรณารักษ์ให้ได้สถานภาพอาจารย์ มีเงินเดือนระดับเดียวกัน ระยะเวลาบรรจุแต่งตั้งเหมือนกัน เพราะเขาเห็นว่าบรรณารักษ์ไม่ได้ปริญญาเอก ไม่ได้เป็นนักวิชาการ ไม่ได้เขียนหนังสือ มีมหาวิทยาลัยหลายแห่ง ช่วยบรรณารักษ์ให้วิชาสอน คือสอน การรวบรวมบรรณานุกรม สอนวิธีวิจัยให้แก่ นิสิต แต่ยังมีคณบดีบางคนที่ไม่ยอมรับข้อเสนอแนะนี้ คือไม่ยอมบรรจุวิชาการรวบรวมบรรณานุกรมลงในหลักสูตรของคณะ เรื่องนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารทั้งสองฝ่าย ในบางเรื่องคณบดีจะหนุนหลังนิสิต เช่น นิสิตมีความต้องการที่จะให้ห้องสมุดอนุญาตให้ยืมวารสารกลับบ้าน ในห้องสมุดขยายเวลาทำงาน คณบดีควรหาสาเหตุที่บรรณารักษ์ไม่ยอมจัดให้ตามความต้องการของนิสิต เรื่องนี้จึงเป็นเรื่องหนึ่งที่นำไปสู่ความขัดแย้ง เพราะ "ผู้นำที่คิด ท่องรักษาไว้คือระยะห่างความต้องการและทรัพยากรที่มีอยู่จึงจะสนองความต้องการได้"
- (๗) งานห้องสมุดปัจจุบันมีเทคโนโลยีทันสมัยเพิ่มเข้ามา หัวหน้าบรรณารักษ์ที่ติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อาจจะขอเข้าร่วมโครงการ OCLC ในงานค่านับทรัพยากรและการยืมหนังสือระหว่างห้องสมุด อาจจะต้องการใช้ On-line bibliographic searching ต้องการซื้อวัสดุยืม และเครื่องอ่าน คณบดีที่ไม่รู้เรื่องเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือไม่มีเงินก็อาจไม่สนับสนุน ในทางตรงกันข้ามถ้าคณบดีมีความรูมากกว่าบรรณารักษ์ ต้องการห้องสมุดของคนทันสมัย มีบุคลากรที่ทรงคุณวุฒิ มีอุปกรณ์ครุภัณฑ์ หนังสือ บริการที่ดีแต่บรรณารักษ์กลับไม่มีความรู้ในการจัดงานห้องสมุด การจัดงบประมาณ การวางแผน และการประเมินค่า และไม่ติดตามความก้าวหน้าใหม่ ๆ และไม่สนองความต้องการของคณบดีตามที่ควรจะทำ ก็จะทำให้





ไปสู่ความขัดแย้งที่เป็นอันตรายต่อพัฒนาการของห้องสมุด และต่อสถาบัน

จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งระหว่างคณบดี และหัวหน้าบรรณารักษ์ อาจจะได้เกิดได้จากสาเหตุต่างๆ กันดังที่กล่าวมา ซึ่งสาเหตุเหล่านี้จะเป็นผลต่อการปกครองห้องสมุดและสถาบัน และเป็นอุปสรรคในการกำหนดขอบเขตหน้าที่การบริหารของคณบดีต่อห้องสมุด และขอบเขตการบริหารห้องสมุดของหัวหน้าบรรณารักษ์

ถ้าการขัดแย้งระหว่างคณบดี และหัวหน้าบรรณารักษ์มีต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ จะทำให้เสียบรรยากาศในการทำงานของห้องสมุด และสถาบัน คณบดีอาจจะไม่ยอมอนุมัติการเสนองบประมาณของห้องสมุด ซึ่งจะเป็นผลกระทบกระเทือนต่อการบริการของห้องสมุด การพัฒนา Collection ซึ่งทำให้อาจารย์ และนักเรียนเดือดร้อน ความขัดแย้งนี้อาจจะเป็นผลกระทบไปถึงการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดกับหัวหน้าบรรณารักษ์ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดอาจจะหมดความเชื่อใจในความสามารถของหัวหน้าบรรณารักษ์ที่จะเสนอความต้องการต่าง ๆ และใ้รับอนุมัติ ความขัดแย้งที่ใดกล่าวมาทั้งหมดจะเป็นอุปสรรคต่อการก้าวหน้าของห้องสมุด จะนำไปสู่ปัญหา การบริหาร การปกครอง การวางแผน และอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานคานเทคนิค และงานคานบริการผู้อ่านของห้องสมุด คือ กระทบกระเทือนต่อผู้ใช้ห้องสมุด ความก้าวหน้าของสถาบัน

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ในสถาบันที่ไม่หยุดนิ่ง เช่น สถาบันการศึกษา จะต้องมี ความขัดแย้งเกิดขึ้น เพราะโดยธรรมชาติแล้วความขัดแย้งไม่ใช่เป็นของแปลก ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ไม่ดี และเป็นไปในทางลบแต่ถ้าไม่มีการแก้ความขัดแย้งนั้น หรือ ไม่ยุติการขัดแย้งนั้นอาจจะเป็นการทำลาย ข้ออีกข้อหนึ่งของความขัดแย้งคือ ทำให้สถาบันนั้นเข้มแข็ง เพราะ ความขัดแย้งและความคิดเห็นที่แตกต่างกันอาจนำไปสู่วิธีการที่ดีขึ้น การขัดแย้งทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี

การปรองคองของผู้บริหารทั้งสองฝ่าย ผู้เขียนเห็นว่าความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารทั้งสองฝ่าย อาจจะแก้ไขได้โดยทั้งสองฝ่ายหันหน้า เข้ามาริกันหาวิธี อภิปราย เจริญจากกัน การอดุลมอลวยและการครองเป็นสิ่งที่จะแก้ปัญหาคการขัดแย้งที่ดีที่สุด

และจะโดยลึกลับที่สุด คือทั้งสองฝ่ายมีความพอใจร่วมกัน การพบปะพูดคุยกันระหว่างคณบดีและหัวหน้าบรรณารักษ์ จะเป็นเสมือนยารักษาโรคความขัดแย้ง ทั้งสองฝ่ายควรจะร่วมกันร่างวัตถุประสงค์ของสถาบัน และห้องสมุดตั้งแต่ต้นจึงจะไม่มีปัญหาการบริหารงานเกิดขึ้น ควรจะมีการกำหนดขอบเขตของงาน บทบาท และสิ่งที่จะต้องดำเนินงานอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ บรรณารักษ์จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้โครงสร้างการบริหารของสถาบัน คณบดีและบรรณารักษ์ควรจะให้ความรู้ในด้านการบริหารซึ่งกันและกัน ควรจะมีการยืดหยุ่นปรับตัวเข้าหากัน ใจกว้างที่จะยอมรับคำแนะนำ และยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น บรรณารักษ์ จะต้องเป็นนักบริหาร และนักวิชาการที่ดี ต้องเข้าใจบทบาท ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ อุปสรรค และความยากลำบากของการเรียนการสอน บรรณารักษ์ควรจะให้คณบดีทราบถึง ความก้าวหน้า กิจกรรม และปัญหาของห้องสมุด ควรจะขอคำแนะนำจากคณบดีในเรื่องงานต่าง ๆ ของห้องสมุด คณบดีควรจะได้รับทราบถึงนโยบายสำคัญ ๆ ของห้องสมุดก่อนที่จะร่างออกมาใช้เป็นทางการ ผู้บริหารทั้งสองจะต้องมีความไว้วางใจกัน และปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้แก่กัน เพราะที่เป็นอยู่การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทางการบริหาร คณบดีเองต้องมีความรับผิดชอบในการให้ความรู้ต่อหัวหน้าบรรณารักษ์ใหม่ ซึ่งจะเป็นการขจัดความขัดแย้งต่าง ๆ ของผู้บริหารทั้งสองฝ่ายที่จะเกิดขึ้น

บรรณารักษ์ควรจะต้องอยู่ในทีมบริหารของสถาบัน ควรจะเป็นสมาชิกประจำของกรรมการคณะ กรรมการหลักสูตร กรรมการทางวิชาการ เพื่อจะได้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการของสถาบัน จะได้นำมาปรับปรุงห้องสมุดสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ คือ นักเรียน และอาจารย์ บรรณารักษ์จะต้องเป็นผู้ที่มีความคล่องตัว ห่วงคิดตามความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เพื่องานของห้องสมุดและเพื่อตัวเอง จะคงได้เหตุผลที่ดีที่สุดในการของบประมาณจึงจะได้เพิ่มขึ้น เพื่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานห้องสมุด

.....

จากเรื่อง "The Librarian and Administrative Conflicts" ของ Ravindra I. Sharma หัวหน้าบรรณารักษ์ The Pennsylvania State University ในวารสาร Libri (March 1982) โดย จุฬารัตน์ แพล.