

Abstract

Library Power

Amporn Tikara

Comments on the present structure of librarianship and notes that if librarianship is to become an elite profession, libraries must have a two-tier structure, and their administration must be democratised. Looks in detail at the particular case history of the establishment of a subject specialist structure by W L Guttman, the university librarian of the University of East Anglia Library, set up in Norwich in 1962. Outlines the principles of the structure, the true position related to a philosophy of librarianship, and the general adoption of the system. Gives concluding remarks on the implications of the whole system.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พลังห้องสมุด (ต่อจากฉบับที่ 2)

อัมพร ทักษะระ

IV

โครงสร้าง

ถ้าจะให้บรรณารักษศาสตร์เป็นวิชาชีพชั้นสูงก็จะใช้โครงสร้างดังที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ได้ ห้องสมุด จะต้อง มี ระบบการจัดผู้ทำงานเป็นหลายสายและการควบคุมงานก็ต้องเป็นประชาธิปไตย

ข้อกำหนดดังกล่าวนี้ใช้ได้กับห้องสมุดทุกประเภท แต่ในตอนต้นซึ่งจะเริ่มกล่าวถึงหลักการทั่ว ๆ ไปก็ใคร่ขอให้ศึกษารายละเอียดจากกรณีเฉพาะรายของหอสมุดมหาวิทยาลัยอีสต์ แองเกลีย (University of East Anglia Library) ซึ่งตั้งขึ้นที่นอร์วิค (Norwich) เมื่อ ค.ศ. 1962 ก่อน นับแต่เริ่มต้นบรรณารักษ์ของหอสมุดแห่งนี้คือ คับพลิว แอล กัทสแมน (W.L. Gutsman) ได้จัดตั้งโครงสร้างตำแหน่งงานแบบผู้เชี่ยวชาญเฉพาะวิชาชีพ กัทสแมนใช้หลักการบรรจุตำแหน่งบรรณารักษ์ของเขาตามพื้นฐานคุณสมบัติทางวิชาการของแต่ละคน และหน้าที่ในแต่ละสายวิชาที่มอบหมายให้ทำก็คือการเลือกหนังสือ การให้บริการทางบรรณานุกรมแก่ผู้เชี่ยวชาญ การสอนนักศึกษาระดับปริญญาตรีกับปริญญาโทในเรื่องบรรณานุกรมหรือการนำข้อมูลที่เก็บไว้ออกมาใช้ในแต่ละสายวิชาและการจัดหมู่หนังสือ กัทสแมนได้วางรูปโครงสร้างงานอาชีพให้บรรณารักษ์แต่

อัมพร ทักษะระ อ.บ., อนุ.บร., อ.ม. (บรรณารักษศาสตร์) C.A.S. (Kent State) ผู้ช่วยศาสตราจารย์แผนกวิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แปลจาก Library Power : A New Philosophy of Librarianship หน้า 23-33 ของ James Thompson (BA FLA, Librarian, University of Reading) ตีพิมพ์โดย Clive Bingley, London เมื่อปี ค.ศ. 1974

ละคน โดยถือความชำนาญทางวิชาการเป็นพื้นฐาน ไม่ได้คำนึงถึงการเลื่อนตำแหน่งดังที่เคยได้ปฏิบัติมา

อย่างไรก็ดี เนื่องจากลักษณะงานของห้องสมุดที่บังคับอยู่ กัตสแมนก็ยังคงต้องจัดงานบริหารส่วนหนึ่งให้บรรณารักษ์แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ แต่ส่วนมากเป็นงานบริหารในรูปของการให้คำแนะนำปรึกษาและการตรวจตราดูแลทั่ว ๆ ไปมากกว่าการเข้าไปปฏิบัติงานบริหารอย่างเต็มที่ในบางเวลา ส่วนงานบริการห้องสมุดจริง ๆ บางหน้าที่ เช่น การจ่ายรับหนังสือ การส่งหนังสือ การลงทะเบียนวารสารนั้นมอบให้นักศึกษาซึ่งทำงานเป็นผู้ช่วยบรรณารักษ์ควบคุมงาน

ในการวิจารณ์งานระบบผู้เชี่ยวชาญเฉพาะวิชาหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานไปแล้ว 10 ปี กัตสแมนก็ได้ข้อสังเกตหลายข้อเกี่ยวกับบทบาทที่ขัดแย้งกันและความเข้มงวดของวิธีจัดการในห้องสมุดประเด็นสำคัญที่เขาอ้างไว้คือเรื่องที่ว่าอาจารย์ผู้สอนทำงานวิชาการได้เป็น รายบุคคล แต่บรรณารักษ์กลับต้องทำในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ในหมู่อาจารย์นั้นย่อมมีการชวชนวายในเรื่องซึ่งจัดตามลำดับความสำคัญลงไปได้ดังนี้คือ : มีผลงานพิมพ์เผยแพร่และมีความเด่นทางวิชาการ มีประสบการณ์ด้านการสอนและการบริหาร เพราะ “ความปรารถนาในเรื่องในด้านที่ไม่เป็นเรื่องนั้นย่อมขาดผลงานพิมพ์เผยแพร่” และบุคลิกภาพส่วนอีกฝ่ายหนึ่งคือบรรณารักษ์ก็ชวชนวายเหมือนกันในเรื่องที่เรียงลำดับลงไปตามความสำคัญดังนี้คือ ประสบการณ์ที่กว้างไกลในงานห้องสมุด ความสามารถในงานบริหาร บุคลิกภาพที่ทักษะในงานประชาสัมพันธ์ และการเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการ

ระบบของกัตสแมนค่านิงานสวนทางกับการแยกประเภทบุคลากร เช่นนี้ด้วยหลักการสำคัญ 2 ข้อดังนี้ ข้อแรก เขาพยายามที่จะสร้างสรรค์ “ความเฉลียวฉลาดทันต่อเหตุการณ์และความรอบรู้ทางวิชาการ” ให้เป็นคุณสมบัติของบรรณารักษ์ซึ่งทำงานอยู่กับเขา ข้อสอง การประเมินผลงานของบรรณารักษ์โดยอาศัย หลัก จากความเชี่ยวชาญในสายวิชาของแต่ละคนทำให้กัตสแมนเลิกใช้ระเบียบต่าง ๆ ที่เคยใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งตามระบบเดิมได้ ตามข้อสังเกตของเขา การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบรรณารักษ์ในห้องสมุดที่บริหารงานตามระบบเดิมนั้นต้องมีขั้นตอน ต้องขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในงานบริหารมากกว่าความดีเด่นทางวิชาความรู้ ทั้งนี้กัตสแมนได้แสดงไว้ด้วยว่าไม่ได้พบหลักเกณฑ์ข้อใดในโครงสร้างระบบเดิมที่จะใช้ตัดสินผลงานได้

แน่นอน ดังนั้น จึงไม่มีหลักเกณฑ์สำหรับคัดเลือกบรรณารักษ์ ข้อใดในระบบเดิมที่ใช้ได้เป็น
แก่นสารกัตสแมนเห็นว่าไม่ถูกต้องที่จะนำหลักเกณฑ์ซึ่งเหมาะกับวงการธุรกิจใหญ่ ๆ มากกว่าวง
วิชาการมาใช้ โดยเฉพาะเมื่อทักษะที่ต้องใช้ในการดำเนินงานห้องสมุดก็ไม่ใช่ทักษะระดับสูงสุดนัก
เขาเห็นว่าเรื่องสำคัญก็คือจะต้องเลิกคิดว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเป็น “ผู้อำนวยการ
ชี้แนะ” และเช่นเดียวกันก็เลิกคิดเสียด้วยว่าพวกนี้เป็น “ศาสตราจารย์ปลดระวาง” อย่างไรก็ตาม
เขาก็ระบุไว้ด้วยว่ายังคงมี “กิลด์ที่ซัดแย้ง” อยู่ระหว่างความต้องการที่จะให้บรรณารักษ์มี
บทบาททางวิชาการบ้างกับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่กำหนดว่าบรรณารักษ์จะต้อง “รู้จักพัฒนา
ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่และซัดเกล้ากลวิธีในการบริหาร”

จากประสบการณ์ซึ่งได้รับที่อีสต์ แองเกลีย กัตสแมนก็พยายามเน้นถึงข้อดีและข้อเสีย
ของระบบผู้เชี่ยวชาญเฉพาะวิชาไว้ด้วยว่า

1. เนื่องจากห้องสมุดเป็นสถาบันที่ต้องจัดบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้จึง
ปรากฏว่าการใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะวิชานั้นตรงกับความต้องการบริการประจำวันทั่ว ๆ ไปของผู้ใช้
ห้องสมุดเพียงบางส่วนเท่านั้น

2. ระบบผู้เชี่ยวชาญเฉพาะวิชาใช้ได้ผลอย่างแท้จริงในงานหลักของการจัดหาหนังสือ

3. กัตสแมนได้ตระหนักว่าตามเหตุผลแล้ว การจัดบริการห้องสมุดจะทำได้อย่างมี
ประสิทธิภาพถ้าปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นสายงานดังที่กองทัพปฏิบัติอยู่ แต่ในวงวิชาการเรื่องนี้จะ
ต้องจัดทำให้เฉียบแหลมกว่า (แม้จะด้อยประสิทธิภาพกว่า) โดยใช้วิธีการที่เป็นประชาธิปไตย
เมื่อถึงตอนที่จะตัดสินปัญหา

กัตสแมนได้สรุปไว้ในตอนท้ายด้วยว่า “ยังหาคำตอบเกี่ยวกับข้อบกพร่องของระบบผู้
เชี่ยวชาญเฉพาะวิชาในการใช้ปฏิบัติงานไม่ได้ ข้าพเจ้าก็ได้แต่มีความหวังว่าแรงศรัทธาที่ถูกต้อง
ในวิชาชีพจะเอาชนะเรื่องนี้สำเร็จ จริงอยู่ที่งานห้องสมุดส่วนมากมักจะเป็นงานของกลุ่ม แต่การ
ปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคลก็ยังขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่ของบุคคลในกลุ่มเป็นส่วนใหญ่ ข้าพเจ้ายังไม่
เห็นวิธีอื่นที่จะสร้างศรัทธาเช่นนี้ได้ดีกว่าการเปิดทางให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่
และก็ไม่เห็นวิธีอื่นที่จะให้บรรณารักษ์เข้ามามีส่วนรับผิดชอบงานได้ดีกว่าเปิดโอกาสให้เขาได้แสดง
ความสามารถและสนับสนุนเรื่องที่เขาสนใจยังมีบรรณารักษ์ตำแหน่งสูงอยู่ในกลุ่มของคนสำคัญ

ระดับเดียวกันซึ่งมีบทบาทในการตัดสินใจเรื่องราวเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมากเท่าไรงานของสถาบันก็จะยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น”

ข้อสังเกตโดยทั่วไปข้อแรกเกี่ยวกับข้อสรุปข้างบนนี้ก็คือว่ากัทสแมนเองก็ได้ตระหนักถึงความต้องการปรัชญาใหม่ในวิชาชีพ ข้อที่สองก็คือกัทสแมนได้บัญญัติขึ้นเองอย่างเด็ดขาดและเรียบง่ายว่างานห้องสมุดประเภทใดบ้างที่เป็นองค์ประกอบของวิชาชีพบรรณารักษ์และงานประเภทใดบ้างไม่ใช่งานของวิชาชีพบรรณารักษ์ที่เขาระบุไว้ได้แก่การเลือกหนังสือ งานด้านบรรณานุกรม การแนะนำผู้อ่านและการจัดหมู่หนังสือ เรื่องการจัดแบ่งงานดังกล่าวนี้จะได้นำมาพิจารณาโดยละเอียดยิ่งขึ้นในบทต่อไป แต่ในตอนนี้จะขอแนะนำให้เพียงเป็นจุดเริ่มต้นในการอภิปรายเกี่ยวกับหลักของโครงสร้างในวิชาชีพเสียก่อน ส่วนข้อสังเกตทั่วไปข้อที่สามจากระบบของกัทสแมนคือหลักการใช้วิธีการที่เป็นประชาธิปไตยนั้นก็จะขอนำมาพิจารณาในตอนหน้าด้วย

ด้วยวิธีแยกสายบรรณารักษ์วิชาชีพออกจากสายผู้ช่วยบรรณารักษ์ กัทสแมนได้กำหนดหลักของโครงสร้างสำหรับตำแหน่งงานในห้องสมุดขึ้นมาสองสายซ้อนโดยให้อาชีพที่จ่ายจากสายหนึ่งไปสู่อีกสายหนึ่งไว้น้อยมาก เพราะบุคลากรในแต่ละสายนั้นคัดเลือกเข้ามาด้วยคุณสมบัติที่แตกต่างกัน เช่น บรรณารักษ์วิชาชีพทุกคนต้องจบการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยได้เกียรตินิยมดีบางคนอาจจะมีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีในสาขาวิชาที่ทำหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญและพวกนี้อาจเลื่อนตำแหน่งขึ้นได้เท่าระดับอาจารย์โดยไม่ต้องทำหน้าที่อื่น นอกเหนือไปจากงานที่ทำอยู่แล้ว ส่วนผู้ช่วยบรรณารักษ์นั้นถึงจะทำงานอยู่ที่หอสมุดมหาวิทยาลัยอิสระแห่งใดก็ตามเท่าใดก็ตามแต่ก็เลื่อนตำแหน่งขึ้นเท่าตำแหน่งบรรณารักษ์ที่กล่าวไม่ได้ จึงนับว่ากัทสแมนได้กำหนดตัวผู้นำกลุ่มของวิชาชีพขึ้นแล้วจากบุคลากรระดับสูง

ในระดับชาติก็ควรมีผู้นำกลุ่มอื่น ๆ ด้วยเช่นเดียวกัน สำหรับเรื่องนี้จะขอกล่าวอย่างจากแผนงานของรังกานาธานสำหรับ “โครงการงานของห้องสมุดขนาดใหญ่” ในอินเดียซึ่งจะต้องกำหนดตำแหน่งบุคลากรขึ้นเป็นหลัก 4 ระดับดังนี้คือ

1. ระดับผู้นำในวิชาชีพซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการหอสมุดแห่งรัฐ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการหอสมุดแห่งชาติ บรรณารักษ์หอสมุดกลางประจำภาค บรรณารักษ์ห้องสมุดประจำจังหวัดสำคัญทั้ง 64 จังหวัด บรรณารักษ์หอสมุดมหาวิทยาลัย 20 แห่ง หรือหัวหน้าภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ซึ่งจะตั้งขึ้นในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

2. บุคลากรซึ่งสามารถควบคุมงานห้องสมุดต่าง ๆ ที่จะจัดตั้งขึ้นได้โดยลำพัง หรือทำงานในตำแหน่งรองจากระดับผู้นำในวิชาชีพ ปฏิบัติหน้าที่บรรณารักษ์ห้องสมุดประจำจังหวัด เล็ก ๆ ผู้ช่วยบรรณารักษ์ห้องสมุดประจำจังหวัดที่สำคัญ ผู้ช่วยบรรณารักษ์หอสมุดกลางประจำภาค หัวหน้ากองในหอสมุดแห่งรัฐหรือหอสมุดแห่งชาติ บรรณารักษ์ห้องสมุดประจำหน่วยงานราชการหรือบริษัทห้างร้านขนาดใหญ่ ผู้ช่วยบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย บรรณารักษ์ห้องสมุดวิทยาลัย หรือเป็นผู้สอนรายวิชาต่าง ๆ ในโรงเรียนบรรณารักษศาสตร์

3. ผู้ที่สามารถปฏิบัติงานระดับสูงได้บังคับบัญชาของตำแหน่งในข้อ 1 และข้อ 2 ที่ได้กล่าวมาแล้ว หรือเป็นบรรณารักษ์ห้องสมุดวิทยาลัยขนาดเล็ก ห้องสมุดประชาชนและห้องสมุดโรงเรียน

4. เจ้าหน้าที่บริการผู้อ่านในห้องสมุดสาขาขนาดเล็ก ห้องสมุดเคลื่อนที่ หรือห้องสมุดสาขาขนาดเล็ก

บุคลากรใน 3 ข้อแรกเท่านั้นที่มีคุณสมบัติตรงกับรายละเอียดของกลุ่มผู้นำทางวิชาชีพ เพราะข้อกำหนด ของร้งคนธาานสำหรับกลุ่มที่ 3 ระบุว่ากลุ่มนี้จะต้องเป็นผู้จบปริญญาตรีแล้ว ศึกษาต่อตามหลักสูตรอนุปริญญาบรรณารักษศาสตร์อีกปีหนึ่ง กลุ่มที่ 2 กำหนดว่าต้องเป็นผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยด้วยคะแนนดี เช่นจะเลือกผู้ที่ได้เกียรตินิยมแล้วศึกษาต่อจนได้รับปริญญาโททางบรรณารักษศาสตร์ ส่วนกลุ่มแรกนั้นต้องการ “ผู้ที่ได้คะแนนสูงเช่นได้เกียรตินิยมอันดับหนึ่งหรือจบการศึกษาระดับปริญญาโทแล้ว” ซึ่งจะต้อง “ศึกษาวิชาบรรณารักษศาสตร์ให้ได้รับปริญญาและต่อไปภายหน้าจะต้องศึกษาวิชาอื่นจนถึงขั้นปริญญาเอกอีกด้วย”

ถึงแม้เราไม่จำเป็นจะต้องยอมรับรายละเอียดทุกตอนในข้อใดข้อหนึ่งหรือ 3 ข้อแรก ของร้งคนธาานก็ตาม แต่แผนงานสำหรับโครงสร้างระดับชาติของเขาก็คือหลักการต่อไปนี้ อย่างมีนัยคือ

1. บรรณารักษศาสตร์เป็นวิชาชีพชั้นสูง
2. มีการแบ่งระดับของผู้ประกอบวิชาชีพนี้ไว้อย่างชัดเจน
3. คุณสมบัติอย่างต่ำที่กำหนดไว้ แม้แต่สำหรับระดับต่ำที่สุดก็ยังมีเรื่องศึกษาได้ถึงขั้นได้รับปริญญาจากมหาวิทยาลัย

4. งานสำหรับบรรณารักษ์เหล่านี้เป็นที่ประจักษ์แล้วว่าเป็นงานที่สำคัญและเป็นงาน
 ด้านที่มีพลังทางสังคม

ถ้าับเหตุผลตามแนวคิดทั้งของกัทสแมนและรังคนาธานก็คือจำนวนบรรณารักษ์วิชาชีพ
 จริง ๆ ที่ทำงานอยู่ตามห้องสมุดสำคัญ ๆ นั้นมีอยู่น้อย จึงต้องอาศัยแรงช่วยเหลือสนับสนุนจาก
 บุคลากรซึ่งไม่ใช่บรรณารักษ์อีกหลายประเภท เช่น ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายเทคนิค
 (ได้แก่ช่างภาพ เจ้าหน้าที่สต็อกทัศนวัสดุ ฯลฯ) อยู่มาก ประโยชน์ที่จะได้รับจากเรื่องนี้ข้อหนึ่ง
 ก็คือการลดจำนวนค่าจ้างบุคลากรของห้องสมุดดังตัวอย่างที่กัทสแมนได้รายงานว่างบประมาณ
 เงินเดือนในห้องสมุดของเขาสูงเพียง 40 เปอร์เซ็นต์ของงบประมาณทั้งหมดเมื่อเทียบกับงบ
 ประมาณเงินเดือนปกติของห้องสมุดอังกฤษที่สูงถึง 50 เปอร์เซ็นต์

ตามเกณฑ์อย่างหยาบ ๆ ก็อาจกล่าวได้ว่าในห้องสมุดขนาดใหญ่ไม่ว่าจะเป็นห้องสมุด
 มหาวิทยาลัยหรือห้องสมุดประชาชนนั้นในจำนวนบรรณารักษ์ 100 คน ควรจะเป็นบรรณารักษ์
 ไม่เกิน 20 คนในห้องสมุดมหาวิทยาลัย บรรณารักษ์แต่ละคนเหล่านี้จะต้องทำงานเกี่ยวกับวิชาเฉพาะ
 แต่ละสาขาหรือวัสดุแต่ละประเภทโดยเฉพาะ (เช่น แผนที่ จดหมายเหตุ ฯ) ในห้องสมุดประชาชน
 อาจจะรวมหน้าที่ของบรรณารักษ์เฉพาะวิชาต่าง ๆ และบรรณารักษ์ผู้รับผิดชอบบริการพิเศษบาง
 ประเภท (เช่น บริการสำหรับวัยรุ่น) เข้าด้วยกันได้ แต่ไม่มีงานในห้องสมุดประเภทใดเลยที่
 บรรณารักษ์วิชาชีพจะต้องทำเกี่ยวกับงานลงทะเลเบียนหรือควบคุมแผนกจ่ายรับหนังสือ จึงจะได้มี
 การสำรวจสภาพของงานเหล่านี้และกิจกรรมอื่น ๆ ให้ละเอียดยิ่งขึ้นในบทความต่อไป

ในวรรณกรรมทางวิชาชีพยังไม่มีการพิสูจน์ที่เชื่อถือได้ว่า หลักของโครงสร้างตาม
 ที่อธิบายมาแล้วอย่างย่อ ๆ นั้นไม่ถูกต้อง แต่ก็มีข้อโต้แย้งผิด ๆ เป็นทำนองว่าในการประกอบ
 วิชาชีพบรรณารักษะนั้นเราควรจะเป็นนักบริหารหรือนักวิชาการ อาร์เธอร์ เอ็ม แมคแอนลีย์ (Ar-
 thur M. McAnally) ได้สรุปเรื่อง "งานสองด้านที่ขัดกันในงานบริหาร" นี้ไว้ในตอนที่เกี่ยวกับ
 ห้องสมุดมหาวิทยาลัยว่า "ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยสมัยใหม่บุคลากรที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ประกอบ
 ด้วยคน 2 กลุ่มซึ่งทำหน้าที่ต่างกันคือผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร บทบาทของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะวิชา
 ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก นักจดหมายเหตุ ผู้อนุรักษ์หนังสือหายาก (curators) ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อ
 (media specialist) และนักวิเคราะห์ระบบ (system analyst) ฯลฯ นั้นมีกล่าวอยู่บ่อย ๆ ใน

วรรณกรรมทางบรรณารักษศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัยจึงไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานระดับรองอีกต่อไปแต่มีฐานะเท่าเทียมกับผู้ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ซึ่งต้องประเมินผลงานของตนเองและมีส่วนตัดสินใจ นโยบายการศึกษาด้วยทั้งที่พวกนี้ไม่ได้มีลำดับตำแหน่งอยู่ ในโครงสร้างของงานบริหารมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านห้องสมุดเป็นตำแหน่งที่ขาดไม่ได้ถ้ามหาวิทยาลัยต้องการจะให้บริการที่ดีแก่นักศึกษาคณาจารย์ และโครงการวิจัยที่ลึกซึ้งในแต่ละสาขาวิชา โดยแท้จริงแล้วพวกนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่เช่นเดียวกับผู้บริหารห้องสมุด จึงขอให้สังเกตเพื่อเปรียบเทียบดูว่าศาสตราจารย์ที่มีความสามารถในมหาวิทยาลัยชั้นน่านั้นได้เงินเดือนเท่ากับคนปกติ

ตามระบบราชการนั้นความสำเร็จในงาน บริหารดูจะมีคุณค่าสูงกว่าการปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาการ ซึ่งบันดี้ (Bundy) และวัตเซอร์มาน (Wasserman) ก็เคยแย้งไว้ว่าเวลาที่ใช้ในงานบริหารนั้นก็คือเวลาที่ไม่ได้ปฏิบัติงานวิชาชีพ เรื่องนี้เป็นข้อเท็จจริงที่จะสังเกตได้ว่าเมื่อใดอาจารย์ที่เคยมีหน้าที่สอนทั้งการสอนไปทำงานบริหาร อาจารย์ผู้นั้นอาจจะพยายามรักษาวินัยอยู่ชั่วระยะหนึ่งและพยายามที่จะสอนวิชาการบ้าง แต่ไม่ช้าก็จะพบว่าปฏิบัติหน้าที่ประจำการหลังไม่ได้เลย ดังนั้นงานบริหารจึงมีแนวโน้มจะทำลายหมดทั้งงานวิชาการและกิจกรรมในวิชาชีพ

วอสเปอร์ (Vosper) ได้เสนอขึ้นตำแหน่งของการประกอบอาชีพในห้องสมุดมหาวิทยาลัยแยกกันไว้ 2 สาย สายแรกสำหรับผู้บริหารและสายที่สองสำหรับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะวิชา ทั้ง 2 สายมีขั้นก้าวไปถึงระดับสูงสุดได้เท่า ๆ กัน วิธีนี้อาจจะเป็นวิธีที่ใช้ได้ก็ว่าได้ แต่สำหรับผู้เขียนสถานการณ์เช่นนี้คือทางที่จะต้องเลือกเอาว่าผู้ซึ่งเรียนจบปริญญาเอก บรรณารักษศาสตร์ มาจะต้องเป็นผู้บริหารเท่านั้นหรือไม่ และบุคลากรอื่น ๆ จะต้องได้ปริญญาเอกในบางสาขาคำยหรือไม่ แล้วจุดที่ทั้งสองฝ่ายจะพบกันได้คืออะไร แต่ไม่ว่าประโยชน์สูงสุดจะเป็นประการใดก็เห็นได้ชัดว่าผู้เชี่ยวชาญเฉพาะวิชาเหล่านี้จะสามารถก้าวไปได้ทุกชั้นและทุกระดับทั้งตำแหน่งและเงินเดือนเหมือนกับผู้บริหารห้องสมุด ในภาควิชาหนึ่ง ๆ ผู้ใดที่มีความสามารถก็ย่อมเลื่อนตำแหน่งจากอาจารย์เป็น

ศาสตราจารย์ได้โดยไม่ต้องปฏิบัติงานบริหารอย่างใด จึงควรมีการเปิดทางที่พอ
 จะทำได้เช่นนั้นแก่บรรณารักษ์บ้าง แต่สำหรับห้องสมุดวิทยาลัยแล้วปัญหา
 เช่นนี้ก็คงไม่ชัดเจนนัก

ในย่อหน้าแรกของข้อความที่คัดลอกมานี้แสดงถึงความยึดมั่นอยู่กับหลักการด้านที่ผิด
 โอกาสที่ผู้เชี่ยวชาญ (คือบรรณารักษ์วิชาชีพ) จะก้าวไปสู่ระดับสูงสุดเป็น “ผู้บริหารห้องสมุด”
 ย่อมมีอยู่ไม่มากนัก จึงต้องมีการนำไปเปรียบเทียบกับตำแหน่งอื่น ๆ ให้เห็นแน่นอนว่า บรรณารักษ์
 ได้พิสูจน์คุณค่าของตนเองว่าเหนือกว่าหัวหน้างานธุรการตามระบบราชการแต่ดั้งเดิมแล้ว เนื้อหา
 จริง ๆ ที่มุ่งจะเสนอในย่อหน้าแรกก็คือ บรรณารักษ์รุ่นใหม่นั้นจะต้องเข้ามาทำงานแทนที่
 บรรณารักษ์รุ่นเก่าอย่างไม่มีทางเลี้ยว ดังนั้นโครงสร้างแบบเก่าของระบบห้องสมุดก็ย่อมจะใช้
 ไม่ได้อีกต่อไป

เนื้อเรื่องต่อมาที่กล่าวถึงข้อเสนอของวอลเปอร์เรื่อง “สายอาชีพที่แยกกัน” นั้นไม่ได้
 สาระอะไรเหมือนดังที่กัทสแมนตั้งข้อสังเกตไว้ว่าตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดนั้นเป็นที่ยกย่องกันมาก
 เกินไป จริงอยู่ที่ว่าห้องสมุดเป็นสถาบันใหญ่โต มีอาคารสถานที่กว้างขวาง มีงบประมาณพอ
 สมควร และมีอัตราค่าจ้างสูง แต่ค่าบำรุงรักษาสถานที่ การควบคุมงบประมาณและการบริหาร
 งานบุคคลนั้นไม่ใช่งานของบรรณารักษ์เลย บรรณารักษ์ต้องเป็นผู้ให้แนวความคิด ความรู้
 ความชำนาญ แรงกระตุ้นเป็นผู้วางนโยบายและแผนงาน แต่ไม่จำเป็นต้องเลือกกรอบหน้าต่าง
 ทำบัญชี หรือรวบรวมใบรับประกัน ในโครงสร้างเกี่ยวกับบุคลากรห้องสมุดนั้นจำเป็นต้องมีตำแหน่ง
 หน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารบ้าง แต่ไม่ควรรวมตำแหน่งบรรณารักษ์เข้าไปด้วย

บรอดฟีลด์ (Broadfield) ได้กล่าวถึงตำแหน่งที่แท้จริงซึ่งสัมพันธ์กับปรัชญาของวิชา
 ศึกษบรรณารักษ์ไว้ดังนี้ว่า

ในปัจจุบันบรรณารักษ์จำเป็นต้องเป็นนักธุรกิจที่สามารถเพราะความขัดแย้งของสังคม
 และประเพณีที่ถือวาระบวิธภายนอกที่ดูเหมือนธุรกิจของห้องสมุดนั้นสูงกว่า
 เรื่องความคิดที่ว่องไวและเป็นอิสระ หน้าที่ต่อบรรณารักษ์ข้อหนึ่งของสังคมก็
 คือยุคเรืองที่จะให้บรรณารักษ์ต้องเลือกระหว่างประสิทธิภาพหรือความยากจน
 กันเสียที มีบางคนแย้งเรื่องประสิทธิภาพโดยอ้างว่าเป็นการเขลาที่จะทำให้เกิดปัญหา

ของพวกเราหนักขึ้นอีกถ้าไร้ประสิทธิภาพ แต่จะใช้ประสิทธิภาพตัดสินได้ง่ายขึ้นก็เฉพาะเรื่องการทำงานหน้าที่เดียวหรือการทำงานหลายหน้าที่ซึ่งไม่เกี่ยวเนื่องกันเท่านั้น ถ้าพิจารณากันทุกด้านจากผลของแรงใจที่พวกเราใช้ในการอุทิศตัวทำงานเพื่อประสิทธิภาพแล้วก็ไม่ใช่ว่าพวกเราเมื่อสละพอที่จะทำงานอันสูงส่งคู่ควรกับคำนี้เลย แต่เรากลับถูกผูกมัดให้ปฏิบัติหน้าที่ซึ่งมีปัญหามากขึ้นเวลาและพลังของเรามีจำกัดอยู่แล้วและเรากลับถูกบังคับให้เลิกงานด้านหนึ่งเพื่อเอาเวลาและพลังไปทำงานด้านหนึ่งเสียอีก ดังนั้นเราจึงควรจะต้องหาลักษณะประสิทธิภาพและทำงานให้เห็นว่ากลวิธีต่างๆ ที่เราใช้ปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพสมบูรณ์ แต่ในขณะที่เดียวกันก็ลดปริมาณของเวลาและความสนใจต่องานให้น้อยลงด้วย

งานอะไรที่ต้องทำก็ควรทำอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วจะไม่เกิดปัญหาเกี่ยวกับเรื่องนี้ถ้าทำงานได้ผลสมบูรณ์ตามหน้าที่แล้ว แต่ความซับซ้อนของการจัดองค์การสมัยใหม่นั้นเปิดโอกาสและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ผลงานที่มีประสิทธิภาพของผู้อื่น ทำให้ผลงานของคนที่สองเป็นส่วนประกอบในประสิทธิภาพของคนที่สาม เป็นดังนี้ต่อไปเรื่อยๆ ไม่รู้จบ ดังนั้น เราจึงยังต้องใช้ชีวิตที่วุ่นวายและชีวิตที่สังคมนิยมรับนี้เล่นๆ กินหางอยู่ด้วยกันและเพื่อพิจารณากันว่าควรจะทำหน้าที่อย่างไร ไม่ใช่ว่างานอะไรซึ่งมีค่าควรทำมากที่สุดและจะทำให้เกิดผลที่คุ้มค่าแก่เรามากที่สุด

การใช้ระบบดังที่ได้เสนอกันแล้วทั่วไปย่อมหมายถึงจุดจบของการใช้โครงสร้างตำแหน่งงานตามระบบเดิม เพราะในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้นใครจะเกินหน้าใครไม่ได้ เช่นจะคิดว่านักจดหมายเหตุสูงกว่าบรรณารักษ์ฝ่ายแผนก็ไม่ได้ หรือผู้เชี่ยวชาญคำนวณวรรณคติผังรังเสจะสูงกว่าบรรณารักษ์ฝ่ายประวัติท้องถิ่นก็ไม่ได้ระบบนี้จึงอาจเป็นไปได้ตามคำของแมกอนัลลีว่า "เป็นสมาชิกของกลุ่มผู้ร่วมงานที่ทำงานด้วยกันเพราะมีความสนใจตรงกัน" ในตอนที่แมกอนัลลีกล่าวถึงการที่บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีตำแหน่งเป็นอาจารย์ว่า "พวกนี้สร้างนโยบายเกี่ยวกับตนเองและงานที่ทำขึ้นมาเองในขอบเขตที่จำกัดแล้วก็ปฏิบัติหน้าที่ไปตามนั้น โดยปกติพวกนี้ใช้การออกเสียงหรือมี

คณะอนุกรรมการออกเสียงเกี่ยวกับการบรรจุตำแหน่งการเลื่อนตำแหน่ง และการรับประกันสัญญาจ้าง พวกนี้เข้าใจเรื่องความเป็นผู้นำแต่ค่อนข้างจะไม่ห่วงเรื่องอำนาจและค่อนข้างจะไม่ชอบผู้เผด็จการจึงไม่ถูกบังคับแต่ก็อาจจะถูกชักนำได้ พวกนี้มีความเสมอภาคกันทั้ง 2 ด้านคือเป็นทั้งผู้ร่วมงานในกลุ่มและผู้ทำงานโดยลำพัง”

คำบรรยายของแมคคอนัลลีอาจจะใช้ได้กับห้องสมุดทุกประเภทด้วยเหมือนกัน เพราะที่จริงก็ยุติธรรมดีที่จะกล่าวว่าห้องสมุดประชาชนนั้นมักจะเข้มงวดกับระบบราชการตามแบบของการจัดอันดับตำแหน่งในการบริหารส่วนท้องถิ่นมากกว่ารูปแบบอื่นที่ฉลาดกว่านี้ แมคคอนัลลียังได้กำหนดเงื่อนไขอื่น ๆ ซึ่งอาจนำหลักการกว้าง ๆ แต่ไม่ใช่รายละเอียดมาใช้กับห้องสมุดได้ทุกประเภทว่า “การประชุมภาควิชาโดยสม่าเสมออันนี้เป็นสิ่งจำเป็น มหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไปควรมีการประชุมคณาจารย์เดือนละครั้ง และปกติภาควิชาต่าง ๆ ก็จัดประชุมเรื่องงานของภาคเดือนละประมาณ 1 ชั่วโมงอยู่แล้ว บรรณารักษ์ห้องสมุดอาจจะต้องใช้เวลาประชุมมากกว่านั้นจนกว่าจะได้ประชุมกันจนเป็นงานประจำ ฝ่ายอาจารย์ผู้สอนก็เห็นว่าการประชุมดังกล่าวนี้เป็นเรื่องจำเป็นและจัดเวลาไว้สำหรับประชุมกันด้วย บรรณารักษ์จึงควรจะปฏิบัติเช่นเดียวกัน ทั้งนี้อาจจะตั้งกรรมการขึ้นได้หลายชุด เพราะการตั้งคณะกรรมการก็คือวิธีที่คณาจารย์ปฏิบัติหน้าที่และใช้สิทธิในการปกครองและในงานบริหาร ดังนั้นจึงเป็นที่มุ่งหวังจะให้บรรณารักษ์เข้ามาร่วมในการวางนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ให้มากยิ่งขึ้น

เอลเดรด สมิท (Eldred Smith) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับการนำระบบนี้ทั้งหมดไปใช้ว่า “บรรณารักษ์ จะต้องเปลี่ยนความสัมพันธ์ต่อกันแบบข้าราชการชั้นผู้ใหญ่กับผู้น้อยเป็นความสัมพันธ์ในฐานะผู้ร่วมงานทางวิชาชีพ ทั้งนี้หมายความว่าการศึกษาจิตใจในเรื่องต่างๆ เช่นการจัดหาหนังสือ การควบคุมทางบรรณานุกรม และบริการตอบคำถามนั้นจะต้องอยู่ในดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนซึ่งทำงานด้วยกันในฐานะผู้ร่วมงาน และใช้ระเบียบข้อบังคับที่จำเป็นที่สุดของสถาบันเท่านั้นควบคุมงาน การควบคุมกิจกรรมทางวิชาชีพนั้นจะต้องยกเลิกและนำระบบการประสานงานด้านบริหารทั่วไปกับการประเมินผลงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกันมาใช้แทน ส่วนการพิจารณาความชอบนั้นก็ต้องถือตามความสำเร็จในวิชาชีพไปใช้ตามตำแหน่งแบบราชการ

อีกเรื่องหนึ่งก็คือเรื่องปรัชญาทางวิชาชีพที่สนับสนุนระบบนี้และจะนำไปใช้กับห้องสมุดได้ทุกประเภทซึ่งบรอดฟิลด์ได้อธิบายไว้อย่างลึกซึ้งเมื่อ 20 ปีก่อนว่า "บรรณารักษ์ผู้พอใจต่อมาตรการที่เป็นหลักของอิสราเอล...ควร ปฏิบัติหน้าที่ต่อเพื่อร่วมงานให้เกิดผลสำเร็จโดยละเว้นการกีดกันความคิดริเริ่มและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสรภาพตรงกับหน้าที่ที่ควรงานให้มากที่สุด เพราะเรื่องนี้เป็นสิทธิของเขา ไม่ใช่เป็นบุญคุณที่เผื่อแผ่ให้เขาหรืออบายที่จะลดการทำงานลง ถึงแม้จะปรากฏว่ามีผลเช่นนั้นบ้างก็ตาม แต่เนื่องจากการละเว้นเรื่องความยุติธรรมต่อผู้อื่นนั้นสำคัญกว่าการที่จะให้นโยบายมีผลสำเร็จเหมือนเครื่องจักรดังนั้นถึงจะต้องเสียแนวนโยบายไปบ้างก็จำต้องอดทน เพราะการพูดออกความเห็นกันอย่างเป็นอิสระแล้วงานไม่เพียงไปทางไหนย่อมดีกว่าทำงานผิดพลาดไปเพราะไม่ได้พูดกันให้รู้เรื่อง"

บรรณานุกรม

หนังสือ

- Broadfield, A. *A Philosophy of Librarianship*, London : Grafton, 1949.
 McAnally, A.M. "Status of the University Librarian in the Academic Community,"
 In Orne, J., ed, : *Research Librarianship : Essays in Honor of Robert B. Eowns*, New York : Bowker, 1971.
 Ranganathan, S.R. *Library Needs of Renascent India*. Presidential Address, Eight All India Library Conference, 1949.

บทความในวารสาร

- Guttsman, W.L. "Subject Specialisation in Academic Libraries : Some Preliminary Observations on Role Conflict and Organizational Stress", *Journal of Librarianship* (January, 1973).
 Smith, E. "Academic Status for College and University Librarians-Problems and Prospects," *College and Research Libraries* (January, 1970).