



วิทยานิพนธ์

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

กรณีศึกษาของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

Vision and Strategies of Library Administration in Higher

Education Institution : A Case Study of

Library Administrators

วิทยานิพนธ์

ของ

นายมนต์เทพ เหลืองประพันธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

วัน เดือน ปี..... 21 S.A. 2550

เลขทะเบียน..... 00211638

เลขเรียกหนังสือ..... 024.4693

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์

๒๕๔๙ ปีการศึกษา 2548

ISBN : 974-373-513-5

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร.นันทา วิทฺฐณิศักดิ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ชี้แนะ ชี้แนะ ชี้แนวทาง ได้ให้กำลังใจ ได้ตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และได้ให้คำแนะนำด้านวิชาการที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ผู้วิจัยซาบซึ้งในพระคุณของท่านอาจารย์ทั้งสองและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาทุกท่าน ที่ได้ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาอยู่

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณสำหรับกรณีศึกษาที่ได้อนุญาตให้ศึกษาวิจัย ให้คำแนะนำ ให้ข้อมูล และให้สัมภาษณ์ จนทำให้การจัดทำวิทยานิพนธ์แล้วเสร็จ ผู้วิจัยซาบซึ้งในพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา - มารดา และครูอาจารย์

มนต์เทพ เหลืองประพันธ์

วิทยานิพนธ์

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
กรณีศึกษาของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

Vision and Strategies of Library Administration in Higher
Education Institution : A Case Study of Library Administrators

โดย

นายมนต์เทพ เหลืองประพันธ์

สาขา

บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์

ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.นันทา วิฑูรย์ศักดิ์

กรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อนุมัติให้แนบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา

(ดร.สรายุทธ เศรษฐฐิจร)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.สายหยุด จำปาทอง)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นันทา วิฑูรย์ศักดิ์)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ฉวีวรรณ คูหาภินันท์)

กรรมการเลขานุการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุนิทย เ็นสบาย)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

มนต์เทพ เหลืองประพันธ์ (2548) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา :

กรณีศึกษาของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต .กรุงเทพฯ ฯ :

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. คณะกรรมการควบคุม

รศ. ดร.นันทา วิทวุฒิสักดิ์ ผศ. ดร.ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาที่มาและการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของ ผู้บริหารระดับสูง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งใช้วิธีการศึกษาโดยเลือกกรณีศึกษาด้วยวิธีเจาะจง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ 3 วิธี คือ การศึกษาประวัติชีวิต การวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา มี 4 ประการ คือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์กร การขัดเกลาทางสังคมประกอบไปด้วยการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดาและส่งเสริมให้เป็นผู้ใฝ่เรียน และความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้เกิดความพากเพียรและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในวัยเด็ก การศึกษาในระบบ เริ่มต้นจากการที่ได้ครูที่ดีในการสอนความรู้ และการได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่ออาชีพ และการได้ทำกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ ประสบการณ์ในอาชีพ ประกอบไปด้วยประสบการณ์การเรียนรู้ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ประสบการณ์การในการเรียนระดับปริญญาตรี โทและเอก และประสบการณ์การทำงาน วัฒนธรรมการทำงาน มาจากค่านิยมและความเชื่อของศาสตราจารย์ สาขาวิชาบรรณารักษ์ เกี่ยวกับการทำงานและการบริหาร คือการมุ่งมั่นในการทำงาน การตอบแทนบุญคุณของสถาบัน การสร้างชื่อเสียงให้สถาบัน การสร้างความภาคภูมิใจในการทำงานที่ตนเองทำ การให้ชุมชนมีส่วนร่วม การขยายงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเริ่มต้นงาน ขั้นประสานกิจกรรม ขั้นนำสู่สากล ขั้นพัฒนางานให้ยั่งยืน

MONTHAP LUANGPAPHUN (2005) : Vision and Strategies of Library Administration in Higher Education Institution : A Case Study of Library Administrators. Master's degree, Bangkok, Graduate School, Bansomdejchaopraya Rajabhat University. Supervisory Committee = Asst. Prof. Dr. Nunta Wiwuttisak, Asst. Prof. Dr. Shat-shawarl Wongprasert

The purpose of research is to study the background, the use of vision and the strategic management for high school library institute of the high executive level.

The result of research is discovered the background of vision and library management strategy of high school with 4 categories such as social management, systematic education, career experience, organization culture and the social development which consists of the parents custody. A proper sample parent and learning promotion. It is difficulty in adolescence to be industrious and a creative in learning child aged. Educational system should begin from a good teacher in teaching, the useful subjects related a career directly, learning activity, career experience. Those consist of studied experience in primary school, high school, undergraduate, master's degree, doctor's degree, and experience in working, working culture is from preference and the belief of librarian professor concerned with job performance.

The management is to emphasize the performance, school obligation, to create a reputation for school, self satisfaction in working, to participate for the people, advantageous performance. The use of vision and management strategy of high school library with 4 categories are the beginning, activity coordination, international and everlasting development.

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
กรอบแนวคิดทฤษฎีในการวิจัย	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา	7
ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ	41
ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	59
ตอนที่ 4 งานวิจัยเชิงคุณภาพ	73
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	89
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	93
การเลือกกรณีศึกษา	94
กรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	94
การเก็บรวบรวมข้อมูล	95
การตรวจสอบข้อมูล	98
การวิเคราะห์ข้อมูล	99
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	101
ตอนที่ 1 ประวัติชีวิตของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษ์	102
ตอนที่ 2 ความเป็นมาและการบุกเบิกโครงการต่าง ๆ ที่ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษ์ร่วมจัดตั้งและพัฒนา	116
ตอนที่ 3 ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษ์	121

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตอนที่ 4	วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษ์	140
ตอนที่ 5	การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษ์	187
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	195
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	195
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	195
	วิธีดำเนินการวิจัย	196
	สรุปผลการวิจัย	198
	อภิปรายผล	202
	ข้อเสนอแนะ	204
บรรณานุกรม		207
ภาคผนวก		215
	ประวัติความเป็นมาโครงการต่าง ๆ ที่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษ์ ร่วมจัดตั้งและพัฒนา	214
	หนังสือ ตำราและบทความทางวิชาการของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษ์	233
	ประวัติย่อผู้วิจัย	239

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดทฤษฎีในการวิจัย	6
แผนภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์	69
แผนภาพที่ 3 ที่มาของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	70
แผนภาพที่ 4 แสดงวิธีการดำเนินการวิจัย	93

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารงานห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษา	174
ตารางที่ 2	กลยุทธ์ในการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของศาสตราจารย์ สาขาวิชาบรรณารักษ์	178
ตารางที่ 3	ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษ์	202

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้โลก “ไร้พรมแดน” และกระแสผลักดันต่าง ๆ ทำให้ไทยต้องแข่งขันกับนานาประเทศในด้านต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเพื่อให้ประเทศมีศักยภาพในการแข่งขันและยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงและมีศักดิ์ศรีในสังคมโลกบนพื้นฐานแห่งความเป็นไทย ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา “คน” และ “คุณภาพของคน” โดยเห็นว่า “คน” เป็นทั้งเหตุปัจจัย และผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ย่อมต้องอาศัยการศึกษามาเป็นกลไกการพัฒนาคน ซึ่งการศึกษานับเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ในการสร้างสรรค์ความเจริญความก้าวหน้า และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสังคมได้

เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ตลอดจนร่วมเป็นพลังสร้างสรรค์พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และการศึกษาที่จะทำให้ผู้เรียนมีความรู้ที่ยั่งยืนนั้นก็เป็นการเรียนรู้ที่ต้องยึดหลักที่ว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด โดยเป็นการศึกษาแบบตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ตามความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ โดยที่รัฐมีหน้าที่ต้องส่งเสริมการดำเนินงาน และจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ (แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540 - 2544 : 1-2, มาตราที่ 15,22,25) และหนึ่งในแหล่งความรู้ที่จะทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดียิ่งก็คือ ห้องสมุด ซึ่งเป็นหัวใจของการศึกษา มหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่เจริญแล้วจะประเมินคุณค่าของการสอนในมหาวิทยาลัยได้จากหนังสือและอุปกรณ์การอ่านที่มีอยู่ในห้องสมุดของสถาบันนั้น ศาสตราจารย์บัค (อ้างถึงในกรมวิชาการ, 2536: คำนำ) หัวหน้าห้องสมุดมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า “คุณภาพของห้องสมุดจะเป็นเครื่องกำหนดคุณภาพทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยนั้น” หรือแม้แต่นักการศึกษาชั้นนำของไทย ศาสตราจารย์วิจิตร ศรีสะอ้าน (อ้างถึงในกรมวิชาการ, 2536: คำนำ) ได้กล่าวถึงความสำคัญของห้องสมุดว่า “ห้องสมุดนั้น เป็นดัชนีชี้ความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย” ดังนั้นห้องสมุดจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนการสอน ซึ่งเป็นแหล่งค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตนเองของครูและนักเรียนนอกเหนือจากการเรียนการสอนในชั้นเรียน และห้องสมุดจะดำเนินการไปด้วยดีได้ย่อมต้องมีการจัดการหรือการ

บริหารที่ดีที่เหมาะสมกับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการบริหารที่ดีมีคุณภาพย่อมต้องมาจาก "คน" หรือผู้บริหารนั่นเอง ซึ่งถือเป็นกลไกชิ้นสำคัญที่จะทำให้การบริหารไปได้ถึงเป้าหมาย ดังที่ศิริพร ศรีเชลียง (2544 : 13) ได้ให้ความสำคัญของ "คน" ไว้ว่า ทฤษฎีการบริหารที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานประกอบด้วยปัจจัย 4 อย่าง ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และกระบวนการที่ใช้ในการบริหารงานและใช้ในการดำเนินงาน (Management) ซึ่งเรียกกันว่า 4 M ส่วนทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ คือ ผู้ประกอบการ ที่ดิน แรงงาน และสินค้าประเภททุน เช่น เครื่องจักร และจากสองทฤษฎีนี้จะเห็นได้ว่า คน บุคลากร หรือ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการดำเนินงานทุกประเภท ดังนั้น "คน" ที่เป็นผู้บริหารห้องสมุดที่อยู่ในฐานะหัวหน้าและผู้นำนั้นจะต้องเป็นนักบริหารเชิงกลยุทธ์ดังที่เสนอห์ จัยโต (2541:2) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็น "การบริหารหรือการจัดการองค์กรในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการหรือดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริการอย่างมีระบบ เป็นการบริการที่จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำองค์กรเป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์"

การบริหารงานห้องสมุดให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นับเป็นเรื่องยาก เพราะนอกจากสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้แล้ว การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ยังส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย จึงทำให้การบริหารงานมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยตัวแปรที่จะทำให้การบริหารงานด้านห้องสมุดประสบความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าว คือ ผู้นำขององค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคล หรือ "คน" ซึ่งจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่ตีมองการณ์ไกล และกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาแนวคิดในการบริหารงานของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานห้องสมุดจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง การศึกษาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นเรื่องที่ไม่อาจทำได้ทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยเลือกศึกษาเฉพาะกรณี เพื่อที่ผลการวิจัยมีความชัดเจนและทำให้ทราบถึงที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารงานด้านห้องสมุด และทำให้ทราบถึงการใช่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารงานห้องสมุดที่ประสบความสำเร็จ มีกระบวนการในการดำเนินการอย่างไร

นิยามศัพท์เฉพาะ

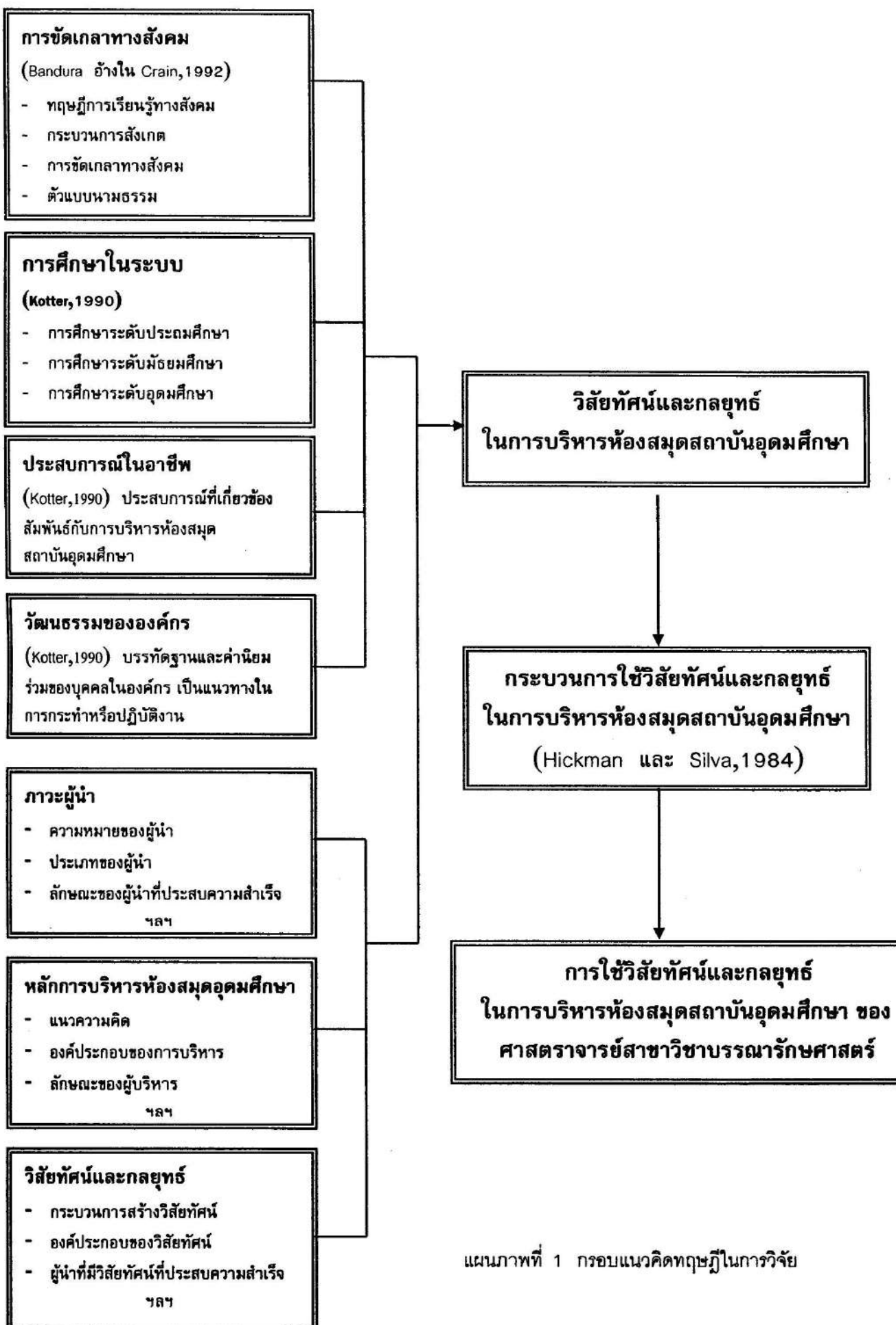
1. **วิสัยทัศน์** หมายถึง การมองแบบฉายภาพไปข้างหน้าหรือการมองไปในอนาคต ซึ่งเกิดจากจินตนาการและข้อมูลข่าวสารของผู้นำองค์กร
2. **กลยุทธ์** หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลด ผลกระทบของความเสียหายในการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้
3. **ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา** หมายถึง ห้องสมุดวิทยาลัยของรัฐ
4. **กรณีศึกษา** หมายถึง การสืบค้นเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับบุคคลในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านสังคมและวัฒนธรรม
5. **ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา** หมายถึง การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรม ขององค์กร
6. **การขัดเกลาทางสังคม** หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดจากการสั่งสอนอบรมของบิดา มารดา
7. **การศึกษาในระบบ** หมายถึง การศึกษาในระบบตั้งแต่ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา
8. **การศึกษาตามอัธยาศัย** หมายถึง การศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตาม ความสนใจ ตามศักยภาพ ตามความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ
9. **ประสบการณ์ในอาชีพ** หมายถึง ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการบริหาร ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
10. **วัฒนธรรมขององค์กร** หมายถึง บรรทัดฐานและค่านิยมร่วมของบุคคลใน องค์กร เป็นแนวทางในการกระทำหรือปฏิบัติงาน
11. **การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา** หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากขั้นเริ่มต้น ขั้นเจริญเติบโต ขั้นวิกฤต และขั้นวิวัฒนาการ
12. **ผลของการบริหารสถาบันห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา** หมายถึง ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดจากการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
13. **ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์** หมายถึง บุคคลที่ผู้วิจัยใช้เป็น กรณีศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาที่มาและการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อวงวิชาการด้านการบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ โดยการวิจัยในครั้งนี้ จะทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
2. ประโยชน์ต่อผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา สามารถนำกรณีศึกษา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารงานมาใช้ เป็นแนวทางในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาได้
3. เพื่อเป็นการกระตุ้นห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ให้เห็นประโยชน์ความสำคัญและความจำเป็นของการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหาร เพื่อให้สอดคล้องและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน

กรอบแนวคิดทฤษฎีในการวิจัย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา (Case Study) ของผู้บริหารระดับสูงห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา เป็นการศึกษาเกี่ยวกับประวัติของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษ์ ท่านหนึ่งที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ที่ประสบความสำเร็จ และเบื้องหลังความสำเร็จนี้ มีที่มาของวิสัยทัศน์อย่างไร และใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารงาน ในการวิจัยนี้ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเสนอผลการศึกษาเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
- ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ
- ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
- ตอนที่ 4 งานวิจัยเชิงคุณภาพ
- ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

การนำเสนอเอกสารและงานในตอนที่ 1 เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยขอนำเสนอ ไว้เป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

- 1. แนวคิดเกี่ยวกับห้องสมุด
- 2. ทฤษฎีและหลักการให้บริการ
- 3. ระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษา
- 4. ทฤษฎีและหลักการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

1. แนวคิดเกี่ยวกับห้องสมุด

1.1 ความหมายของห้องสมุด

คำว่า ห้องสมุด ภาษาอังกฤษใช้ชื่อ Library คำนี้มาจากภาษาละติน คือ Libraria แปลว่า ที่เก็บหนังสือ ภาษาฝรั่งเศสใช้ว่า Biblioteque มาจากภาษากรีกว่า Biblios แปลว่าหนังสือ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าค่านิยมในการเก็บสะสมหนังสือมาแต่โบราณ และมีความเข้าใจ

กันมานานแล้วว่า หนังสือคือ ความรู้ คือวิชา การจัดรวบรวม สะสมวิชาเพื่อให้คนเรียนรู้ต่อไป ก็เป็นการจัดความโง่เขลา และวิชาอันเป็นบ่วงผูกมัดมนุษย์ไว้อย่างหนึ่ง (แม้นมาส ขวลิต, 2541 : 5)

สุทธิลักษณ์ อำพันวงศ์ (2521 : 69) กล่าวว่า ห้องสมุด คือ สถานที่รวบรวมสรรพวิทยาการต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์อื่นๆ ต้นฉบับตัวเขียน สมุดข่อย และอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาทุกชนิด

วิลเลียม เบอร์ตัน (Benton 1974 : 866) อธิบายว่า ห้องสมุด คือ สถานที่เก็บรวบรวมหนังสือ เอกสาร และโสตทัศนวัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ โดยมีบรรณารักษ์ หรือเจ้าหน้าที่อยู่ประจำทำงานเพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้

ห้องสมุดมหาวิทยาลัย คือ สถานที่ให้บริการสารสนเทศในระดับอุดมศึกษา และในระดับสูงให้ครอบคลุมกับหลักสูตรการศึกษา และการวิจัยเพื่อพัฒนาให้เกิดวิทยาการใหม่ ๆ (นันทา วิทวุฒิศักดิ์, 2540: 14)

เนื่องจากปัจจุบันห้องสมุดมหาวิทยาลัยได้มีการขยายการบริการกว้างขวางเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความพยายามที่จะตั้งชื่อสถานที่นั้นให้เห็นเด่นชัดถึงหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ซึ่งจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น

- สำนักหอสมุด ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สำนักหอสมุดกลาง ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สำนักวิทยบริการ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สำนักวิทยบริการ ของมหาวิทยาลัยสถาบันราชภัฏต่าง ๆ

สรุป ห้องสมุดมหาวิทยาลัย คือ สถานที่รวบรวมสรรพวิทยาการต่างๆ เพื่อมีไว้ส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า ทั้งของนักศึกษา อาจารย์และบุคคลในมหาวิทยาลัย โดยมีนโยบายสอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และมีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน เช่น สำนักหอสมุด สำนักวิทยบริการ

1.2 ความสำคัญของห้องสมุด

ห้องสมุดเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาในทุกๆระดับโดยเฉพาะการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ศึกษาค้นคว้า หาความรู้ในสรรพวิทยาการต่าง ๆ เป็นศูนย์รวมที่ผสมระหว่าง คน ทรัพยากร การเรียนรู้ และอาคารสถานที่

โดยมุ่งที่จะช่วยเหลือ ผู้ใช้ในระบบการเปลี่ยนแปลงสารสนเทศ ไปสู่ความรู้ทั้งสารสนเทศ และ ความรู้ต่างก็เป็นเป้าหมายสำคัญอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัย (สุริทอง ศรีสะอาด, 2543 – 2544 : 9)

พันตำรวจโท ดร. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้เห็นความสำคัญ และ บทบาทของห้องสมุดในการพัฒนาคน และพร้อมที่จะสนับสนุน การสร้างห้องสมุด และพัฒนาให้เป็นห้องสมุดมีชีวิต เจริญและเติบโต ได้กล่าวไว้ตอนหนึ่งในการปาฐกถา เรื่อง “มิติใหม่ของการ ปฏิรูปอุดมศึกษาไทย : หัวใจแห่งการพัฒนาชาติ” ซึ่งจัดโดยประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท) ร่วมกับมหาวิทยาลัยนเรศวร ว่า “ชุมชนสมองของเด็กอยู่ที่ห้องสมุด ซึ่งรัฐบาล พร้อมสนับสนุนงบประมาณ แก่อาจารย์ที่จะสร้างห้องสมุด โดยจะต้องเป็นห้องสมุดที่มีชีวิต เกิด แล้วโต” นอกจากนี้ ยังได้แนะนำครูอาจารย์มหาวิทยาลัย ช่วยกันคิดโครงการพัฒนาแหล่งสมอง เพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขัน ระดับนานาชาติต่อไป (หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ 13 สิงหาคม 2544 : 15)

ความสำคัญของห้องสมุด มีผู้ให้ความเห็นไว้หลายทัศนะ ดังนี้

พวา พันธุ์เมฆา (2541 : 6 – 7) ให้ความสำคัญของห้องสมุดไว้ดังนี้

1. ห้องสมุดเป็นแหล่งรวมสรรพความรู้ทั้งหลายในโลกเอาไว้
2. ห้องสมุดเป็นสถานที่ที่ทุกคนสามารถค้นคว้าหาความรู้ได้อย่างเสรีตามความสนใจของตน
3. ห้องสมุดช่วยปลูกฝังนิสัยรักการอ่าน
4. ห้องสมุดช่วยส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
5. ห้องสมุดช่วยให้ผู้ใช้มีความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ

เอี่ยมพร ทศนประสิทธิ์ผล (2542 : 39 – 40) ให้ความเห็นไว้ว่า

1. ห้องสมุดเป็นแหล่งรวมทั้งความรู้ ความบันเทิง ที่ผู้ใช้ สามารถเลือกสรรได้อย่างเสรี ความความต้องการทำให้เป็นคนฉลาดทันเหตุการณ์
2. ห้องสมุด ช่วยส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ทั้งนี้เพราะปัจจุบัน ห้องสมุดมีบริการสื่อโสตทัศน เช่น วีดิทัศน์ บริการวัสดุอิเล็กทรอนิกส์ และบริการการสืบค้นบนฐานข้อมูลออนไลน์ ฯลฯ ผู้ใช้จะได้รับทั้งความบันเทิง และความรู้ในขณะเดียวกัน และสามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนทุกมุมโลก
3. ห้องสมุดช่วยปลูกฝังนิสัยรักการอ่าน ผู้ใช้ห้องสมุดที่ได้รับความบันเทิง มักจะติดใจ กลับมาอ่านเรื่องอื่น ๆ ทำให้เป็นนิสัย เกิดความต้องการหนังสือเป็นอาหารสมองอีกอย่างหนึ่ง

4. ห้องสมุดเป็นแหล่งสารสนเทศที่กว้างไกล หมายถึง ผู้ใช้บริการสามารถท่องเที่ยวไปได้ไกลอย่างไม่มีขอบเขต เช่น ใช้บริการอินเทอร์เน็ต ซึ่งผู้ใช้สามารถส่งจดหมาย หรือรับข่าวสาร จากผู้ที่อยู่ห่างไกลได้ฉับไว จากบริการไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือสามารถสืบค้นสารสนเทศได้ทั่วโลก โดยใช้บริการ World Wide Web เป็นต้น

5. ห้องสมุดเป็นสถานที่ให้บริการข่าวสารความรู้อย่างไร้พรมแดน ผู้ให้บริการเต็มใจบริการโดยไม่เลือกปฏิบัติ เป็นมิตรภาพไร้พรมแดน (Friendship Beyond Frontiers) หมายถึง ทุกคนสามารถรับบริการได้อย่างเสมอภาค เป็นห้องสมุดปราศจากกำแพง (Library without wall)

สรุป ความสำคัญของห้องสมุด

1. ด้านการศึกษา ห้องสมุดถือได้ว่าเป็นอุปกรณ์ที่สำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาการศึกษา และการเรียนการสอน ให้ประสบการณ์แก่บุคคลอย่างสมบูรณ์เพราะห้องสมุดเป็นเสมือนแหล่งที่

- รวมตำราวิชาการ ให้ความรู้และความเพลิดเพลิน
- ให้ความรู้ที่ทันสมัยเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ให้การแนะแนวในการอ่าน
- ให้โอกาสทั้งครูและนักเรียนได้ค้นคว้าเพิ่มเติม

2. ด้านวัฒนธรรม ห้องสมุดช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมหลายประการ ดังต่อไปนี้

- หนังสือประเภทต่าง ๆ ที่มีอยู่ในห้องสมุดย่อมส่งเสริมวัฒนธรรม
- ระเบียบของห้องสมุดจะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมหลาย ๆ อย่าง
- ทำให้ทราบวัฒนธรรมต่างชาติมีการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างชาติ

ช่วยให้ทราบว่าควรหรือไม่ที่จะดัดแปลงวัฒนธรรมให้กับวัฒนธรรมของไทยเรา

3. ด้านเศรษฐกิจ

- ช่วยให้ตลาดหนังสือและวัสดุอุปกรณ์ห้องสมุดมีการจำหน่าย
- ช่วยประหยัดรายจ่ายให้กับประชาชน เพราะได้อ่านหนังสือโดยที่ไม่

ต้องเสียเงินซื้อ

- ช่วยสร้างคนให้มีความรู้ อันทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
- ช่วยให้ใช้เวลาว่างในทางที่เกิดประโยชน์

- ช่วยให้ข้อคิดในทางอาชีพ ทำให้เลือกอาชีพได้เหมาะสมกับ
ความสามารถและความถนัด

4. ด้านปัจจัยสี่ บุคคลผู้ที่ใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งค้นคว้าหาความรู้ ย่อมเกิดม
ความคิดกว้างขวางในการที่จะปรับปรุงในด้านต่าง ๆ เป็นที่พึ่งแก่ตนเองได้

1.3 บทบาทของห้องสมุด

ในโลกปัจจุบันเป็นยุคข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศ กำลังเป็นที่สนใจ ห้องสมุดเป็น
สถาบันที่มีบทบาทในการเก็บและเผยแพร่ สารสนเทศดังกล่าวอย่างมาก จึงมีบทบาทในด้านต่าง ๆ
ดังต่อไปนี้

1. บทบาทพัฒนาทางการศึกษา เป็นความสำคัญพื้นฐานสำหรับสังคม เพราะ
การศึกษาเป็นรากฐานของชีวิต ห้องสมุดจึงเป็นแหล่งให้การศึกษา ทุกระบบสนับสนุนผู้ที่ต้องการ
ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สามารถพัฒนาเพิ่มคุณภาพชีวิต ในทางความรู้ ให้สามารถประกอบ
อาชีพได้อย่างมั่นใจ

2. บทบาทพัฒนาด้านวัฒนธรรม เพราะห้องสมุดรวบรวมสารสนเทศทุกประเภท
ฉะนั้น วัฒนธรรมของชาติก็จะถูกสะสมไว้ทั้งเป็นลายลักษณ์อักษรและเทคโนโลยี สมัยใหม่ในรูป
ของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งศิลปะของชาติเพื่อให้ชนรุ่นหลังได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

3. บทบาทพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ข้อมูลทางเศรษฐกิจ ธุรกิจ อุตสาหกรรม ทั้ง
ระดับประเทศ และต่างประเทศ ห้องสมุดจะรวบรวม ทั้งตัวเลข และข้อมูลเบื้องต้น ตั้งแต่อดีต
จนถึงปัจจุบัน ตลอดจนงานวิจัย เพื่อให้นักธุรกิจ และผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เพื่อพิจารณาตัดสินใจ
สำหรับดำเนินงาน ได้รวมทั้งธุรกิจด้านสื่อสารที่จะช่วยด้านการผลิตข่าวสารในรูปของเอกสารให้
แพร่กระจาย และมีบทบาทในสังคมปัจจุบัน

4. บทบาทพัฒนาด้านสังคม การเมืองและการปกครอง สารสนเทศในห้องสมุด
ช่วยให้ผู้สนใจ รับทราบสาระ ระบบการปกครองของสังคมโลก เป็นการศึกษาเปรียบเทียบ และ
พัฒนาผู้อ่านให้เข้าสู่โลกกว้าง เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นนักประชาธิปไตย เพื่อการเป็นพลเมือง
ที่ดีในสังคม ปรับตัวให้อยู่ในระบบการปกครองปัจจุบันได้

5. บทบาทพัฒนาในเรื่องสิ่งแวดล้อม ห้องสมุดจะส่งเสริมการอนุรักษ์ ทรัพยากร
จัดมลพิษจากสิ่งแวดล้อม ด้วยการแสดงสารสนเทศ ที่มีทั้งคุณและโทษในทุกรูปแบบ ให้
ประจักษ์ต่อผู้ใช้บริการ เป็นการเผยแพร่ รูปนิทรรศการ ข่าวสาร และข้อมูล ที่มีผู้วิจัย
ห้องสมุดเสมือนแหล่งกลางในการกระจายข่าวให้ทั่วถึง (วณิ ฐานวงศ์ศานติ, 2543 : 11 – 12)

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทในการเป็นหน่วยงานเสริมหลักที่เป็นกลไกของสถาบันอุดมศึกษาในการส่งเสริมสนับสนุนภารกิจ การจัดการศึกษา ของสถาบันด้วยการรวบรวม สะสมเชื่อมโยงทรัพยากรสารสนเทศ และแหล่งสำหรับจัดบริการในรูปแบบดั้งเดิม เท่าที่เป็นประโยชน์ และจำเป็นตามความต้องการ ผสมกับการบริการการตามสมัยนิยม ด้วยการประชาสัมพันธ์ หรือการเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว จากหลากหลายแหล่งระบบ และรูปแบบของสารสนเทศ ที่ไม่จำกัดด้วยมิติของเวลา และสถานที่ ตามทฤษฎีการบริการสารสนเทศ และระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษา (นันทา วิทวุฒิศักดิ์, 2545 : 22)

1.4 หน้าที่ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทหน้าที่สำคัญยิ่งต่อการศึกษา และการพัฒนาการเรียนการสอนของสถาบัน เพราะเป็นแหล่งรวมของสรรพวิทยาการทุกรูปแบบ ทุกสาขาวิชาที่มีการเรียนการสอน ดังนั้นการจัดและบริหารงานห้องสมุดจึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษา การค้นคว้าวิจัย อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการจัดองค์การที่ดีทั้งในด้านการบริหาร ด้านงานเทคนิค และด้านการบริการ เพื่อให้ผู้ใช้ได้ประโยชน์มากที่สุด (อมรรัตน์ เชาวลิต, 2541 : 11)

ดังนั้น ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จึงมีบทบาทสำคัญในอันที่จะส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจหลัก 4 ประการ ของสถาบันอุดมศึกษาได้ดังนี้ คือ

1. หน้าที่ในการเรียนการสอน โดยการส่งเสริมสนับสนุนหลักสูตรการศึกษา กล่าวคือ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จะต้องจัดหา จัดเก็บ รวบรวมรักษา และเผยแพร่ หนังสือ และวัสดุการอ่านอื่น ๆ ตลอดจนจัดหาวัสดุให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษา วัตถุประสงค์ และนโยบายของสถาบัน ตลอดจนความต้องการของผู้ใช้ห้องสมุด
2. หน้าที่ในการวิจัย ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ควรให้ความร่วมมือในการวิจัยของสถาบัน โดยทำหน้าที่เป็นศูนย์กลาง ในการรวบรวม และเผยแพร่ผลงานวิจัยของอาจารย์ นิสิต นักศึกษา และบุคคลภายในสถาบันนั้น ๆ
3. หน้าที่ในการให้บริการ ทางวิชาการแก่สังคม โดยการกระจายบริการทางการศึกษาไปยังภูมิภาค ตลอดจนเป็นแหล่งกลาง ในการติดต่อประสานงานกับสถาบันอื่น และมีบทบาทในการที่จะผลักดันการขยายบริการห้องสมุด ให้กว้างขวางออกไปสู่ชุมชน ภายนอกสถาบัน ด้วย เพื่อให้ชุมชนได้มีการพัฒนาการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น

4. หน้าที่ในการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ถึงแม้ว่านโยบายหลักของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จะเน้นที่การให้บริการความรู้ทางวิชาการ แต่ห้องสมุดก็ยังส่งเสริมสงวนรักษา และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมประจำชาติ โดยการเก็บรักษาทรัพย์สินสมบัติทางด้านเอกสารสิ่งพิมพ์ จำพวกเอกสารโบราณอันเป็นมรดกและเอกลักษณ์ ทางด้านศิลปวัฒนธรรมของชาติและของท้องถิ่นนั้น ๆ

2. ทฤษฎีและหลักการให้บริการ

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา เป็นหน่วยงานที่เป็นหัวใจ (Brophy 2000 : 1) เป็นหน่วยงานเสริมหลักที่สำคัญในการเป็นกลไกสนับสนุนภารกิจด้านการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ส่งเสริมการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าวิจัย เป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ (Clark and Nesve 1992 : 1157 and Rasoderoka 2001 : 2) ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน พันธกิจดั้งเดิมของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไม่เปลี่ยนแปลง (Friend 2001 : 2)

ห้องสมุดเป็นหัวใจ ที่ชาญฉลาดของประชาคม มหาวิทยาลัย นำเสนอ มรดกทางความคิด และประสบการณ์ของมนุษยชาติ สำหรับการปฏิสังสรรค์ เพื่อสร้างความเป็นนักวิชาการ นำเสนอ ทั้งสิ่งที่จำเป็น และสิ่งที่เติมเต็มสำหรับความต้องการของคน (Hwa wei, 1998 : 2) ทฤษฎีการบริการห้องสมุด เพื่อการตอบสนองพันธกิจตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันก็ไม่เปลี่ยนแปลง เช่น

1. ห้องสมุดมีความจำเป็นต้องเหมาะสม ทั้งเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้แต่ละห้องสมุด
2. ความเหมาะสมไม่เพียงด้านวิชาการ แต่รวมถึงความซับซ้อน ของความต้องการความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ และค่านิยมทางสังคมของห้องสมุด
3. พัฒนาการเก็บรวบรวม ทรัพยากรสารสนเทศ เน้นบทบาทต่าง ๆ ในการเก็บที่สะดวกต่อผู้ใช้
4. ห้องสมุดควรเก็บทรัพยากร ที่สามารถเรียกใช้ได้สะดวก (Buckland, 1999 : 18 - 19) กล่าวคือ ห้องสมุด ต้องปรับตัวให้สามารถประสานการเข้าถึงทรัพยากรทุกประเภทได้ หลากหลายสอดคล้องกับความก้าวหน้าของวิทยาการสมัยใหม่ เมื่อสองทศวรรษที่ผ่านมา มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ถึงสามแนวทางที่จะนำเอาคอมพิวเตอร์ มาใช้ในห้องสมุด พัฒนาการของเทคโนโลยี และความต้องการที่ซับซ้อน เปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยให้เกิดแนวคิดระบบการจัดการห้องสมุด ในหลักการอุดมศึกษา (นันทา วิทวุฒิกิต์ , 2545 : 11 - 12)

สรุป ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งของไทยในอดีตจนถึงปัจจุบัน ได้นำเสนอแนวคิดประสบการณ์ของมนุษยชาติ เพื่อสร้างความเป็นนักวิชาการในทุกสาขาอาชีพ แต่งานบริการห้องสมุดที่ยึดหลักการและทฤษฎี บริการห้องสมุดมิได้พัฒนาไปตามกระแสความต้องการของผู้ใช้บริการห้องสมุดที่เรียกหาความสะดวก ความหลากหลาย ของข้อมูลทุกประเภท ที่สร้างความซับซ้อนเพิ่มขึ้น ซึ่งวิธีการดำเนินงานห้องสมุด ก็ยังไม่เปลี่ยนแปลง สำหรับแนวทางที่สำนักวิทยบริการ จะต้องให้ความสำคัญต่อแผนงาน กระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงานภายในให้มีประสิทธิภาพ ได้ตามมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

2.1 ความหมายของงานบริการ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525:457) ให้ความหมาย “การบริการ” หมายถึง การปฏิบัติรับใช้ หรือการให้ความสะดวกต่าง ๆ

สุทธิลักษณ์ อำพันวงศ์ (2521 : 56) การให้ความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการห้องสมุด นับจากก้าวแรกที่ย่างเข้าห้องสมุดนั้น บรรณารักษ์จะต้องจัดบรรยากาศในห้องสมุดให้อยู่ในสภาพที่เชิญชวนให้ประชาชนสนใจอยากเข้าห้องสมุด โดยการจัดหนังสือ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อโสตทัศนวัสดุ อุปกรณ์ที่เป็นความรู้ และความบันเทิง ตลอดจนข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ จัดที่นั่งอ่านที่นั่งสบาย ตกแต่งให้สวยงาม ผู้บริการมีมนุษยสัมพันธ์ดี ให้การต้อนรับด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือให้บริการตามความประสงค์ของผู้ใช้บริการ

ความหมายของ “การบริการ” ตามที่ปรากฏใน Encyclopedia of Library and Information Science หมายถึง การเลือกหนังสือ วัสดุพิมพ์ไว้ในห้องสมุด เพื่อบริการประชาชนทั่วไป ตั้งแต่วัยเด็ก อนุบาล จนถึงผู้ใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดนิสัยรักการอ่านไปจนตลอดชีวิต (อ้างถึงในเรณู เปียชื่อ, 2538 : 109)

ดังนั้น งานบริการ จึงเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ใช้ห้องสมุด อาจกล่าว ได้ว่า งานบริการของห้องสมุดเป็นหัวใจสำคัญ เพราะงานบริการถือเป็นงานที่จะสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ เกิดทัศนคติที่ดีต่อห้องสมุด ช่วยให้ผู้ใช้บริการความอบอุ่นใจ เชื่อมั่น เมื่อผู้ใช้บริการเข้าไปใช้บริการของห้องสมุดแล้ว จะต้องได้สิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ และตรงตามความปรารถนา เข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว (นันทา วิทวุฒิศักดิ์ , 2545 : 15)

2.2 ความสำคัญของงานบริการ

ความสำคัญของงานบริการ เพื่อสนองวัตถุประสงค์ของห้องสมุดในการส่งเสริม การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การบริการข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน การบริการข้อมูลงานวิจัย การสนับสนุนการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และผลิตเพื่ินตลอดจนเกิดความจรรโลงใจ ความสำคัญของงานบริการ จึงมีดังนี้

2.2.1 เป็นการอำนวยความสะดวกในงานบริการต่าง ๆ ให้รวดเร็วด้วยวิธีการต่าง ๆ คือ

2.2.1.1 จัดบริการวัสดุ ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของสถาบันและผู้ใช้

2.2.1.2 ให้บริการยืม คือ ด้วยระเบียบที่เหมาะสม

2.2.1.3 จัดทำคู่มือและแผนผังการใช้ทรัพยากรสารสนเทศ

2.2.2 เป็นการสนองความต้องการและความสนใจของผู้ใช้ทุกระดับ ด้วยทรัพยากรสารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม

2.2.3 เป็นการพัฒนารูปแบบบริการให้ทันสมัยด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อก้าวทันโลกยุคข่าวสารข้อมูล

2.2.4 เป็นการสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองโดยการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ ที่มีคุณภาพ มีจำนวนเพียงพอ และจัดเก็บเป็นระบบถูกต้อง

2.2.5 เป็นการส่งเสริมการใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ ด้วยทรัพยากรสารสนเทศประเภทบันเทิง ทั้งนวนิยาย นิตยสาร และสื่อโสตทัศน

2.2.6 เป็นการสนับสนุนให้ผู้ใช้เป็นบุคคลทันสมัย ก้าวทันโลก ด้วยการบริการ ข่าวสารประจำวันจากหนังสือพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ระบบต่าง ๆ

2.2.7 เป็นการส่งเสริมนักวิจัยและนักอ่าน ด้วยบริการข้อมูลหลากหลายที่เป็นปัจจุบันอย่างเป็นระบบ (วาณี ฐาปนวงศ์สานติ, 2543 : 145)

2.3 ความหมายของการให้บริการ

การให้บริการ หมายถึง การรับใช้หรืออำนวยความสะดวกที่ห้องสมุดต้องดำเนินการให้เป็นตามระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน องค์กร หรือสถาบันนั้น ๆ ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่ง (ปาริชาติ เสารยะวิเศษ, 2541:11) กล่าวไว้ว่า เพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศทุกประเภทที่ห้องสมุด จัดหาไว้บริการสำหรับผู้ที่ใช้ที่ต้องการ โดยเน้นวิธีการบริการต่าง ๆ ที่ห้องสมุด แต่ละแห่ง

เลือกใช้ระบบการจัดหา และจัดเก็บถ่ายถอดข้อมูล เช่น บริการตอบคำถาม และช่วยค้นคว้า บริการยืม - คืน บริการยืมระหว่างห้องสมุด เป็นต้น ทั้งนี้ เริ่มตั้งแต่การสร้างบรรยากาศเชิญชวนให้ผู้สนใจเข้ามาใช้ห้องสมุด การจัดอาคารสถานที่ และประเภทของบริการ ที่ดึงดูดใจสนองความต้องการสำหรับผู้ใช้บริการ คือ สิ่งพิมพ์ สื่อทัศนวัสดุ ที่พร้อมใช้เพื่อความเพลิดเพลิน และนันทนาการ (สุทธิลักษณ์ อำพันวงศ์, 2521 : 56, ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์, 2525 : 111 และ Beeler, 1974 : 11) โดยมีแนวความคิดในงานบริการต่าง ๆ ของห้องสมุดสอดคล้องกับหลักการ และทฤษฎีการให้บริการ

สรุป งานบริการห้องสมุด เป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ใช้ห้องสมุด กล่าวได้ว่า งานบริการจะช่วยสร้างความประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อห้องสมุด โดยห้องสมุด จะเน้นวิธีบริการต่าง ๆ เช่น บริการตอบคำถาม และช่วยค้นคว้า บริการยืม - คืน และบริการยืมระหว่างห้องสมุด รวมถึงการดำเนินงานของห้องสมุดที่ช่วยให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศ สื่อทัศนวัสดุ ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งมีแนวความคิดในงานบริการต่าง ๆ ของห้องสมุดสอดคล้องกับหลักการและทฤษฎีการให้บริการ

3. ระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษา

ระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษา มีลักษณะความสำคัญของระบบส่วนใหญ่ที่มุ่งการบริหารห้องสมุดในด้านการจัดหา การจัดการเก็บรักษาและการทำรายการทรัพยากรสารสนเทศ ซึ่งมีผลต่อสิ่งที่จัดเก็บในห้องสมุด (Library Stock) และเป็นแกนในระบบการบริหารห้องสมุด การเข้าถึงทรัพยากรแต่ละอย่าง รวมถึงการทำบรรณานุกรม การเตรียมการทำบันทึกสารสนเทศเฉพาะทางของสิ่งของที่เก็บในห้องสมุด เช่น จำนวนหนังสือ ที่เก็บหนังสือแต่ละเล่มที่มีความสัมพันธ์กับการหมุนเวียนเพื่อควบคุมการยืม การคืน และการอนุรักษ์ เป็นต้น

ระบบการจัดการห้องสมุดสมัยใหม่ ปกติจะมีรูปแบบการจัดการห้องสมุดที่หลากหลาย ถึงแม้ว่าปัจจุบันจะอยู่ในยุคคลื่นลูกที่สามจะใช้รูปแบบฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ มีการบูรณาการกันอย่างมาก อย่างไรก็ตามก็จะเป็นการสะดวกหากจะสรุปเป็นรูปแบบตามหน้าที่จะได้ดังนี้

3.1 การทำรายการ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยต้องมีระบบใหญ่ในการทำรายการจากแหล่งภายนอก ความสำคัญเฉพาะของการทำรายการในระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Catalogues) ทำให้สามารถควบคุมและมั่นใจว่าได้หัวเรื่องมาตรฐาน ตัวอย่างชื่อผู้แต่ง ชื่อเรื่องที่ใช้กันทั่วไปนี้เราอาจจัดทำเองและนำของจากภายนอกมาใช้ร่วมกัน

3.2 การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ จัดซื้อ จัดหาหนังสือ และวัสดุต่าง ๆ รูปแบบการสั่งซื้อและการจัดหา ก็เพื่อจะควบคุมกระบวนการขั้นตอนที่เกี่ยวกับการสั่งซื้อของ ส่งใบสั่งซื้อไปยังผู้ผลิต การรับหนังสือ และวัสดุต่าง ๆ และการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เมื่อผู้ผลิตเริ่มต้นกระบวนการ ผู้ผลิตอาจจะเตรียมการลงรายการ (ระบบ MARC Record) ซึ่งปัจจุบันเป็นไปได้ที่ผู้ผลิตจะส่งข้อมูลเข้ามาในระบบห้องสมุดในระยะไกล การเพิ่มการสั่งซื้อโดยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ และรายงานจากผู้ผลิต เหล่านี้สามารถส่งผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์มายังระบบการจัดการห้องสมุด

3.3 การจัดการสิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง รูปแบบการจัดระบบสิ่งพิมพ์ต่อเนื่องออกแบบมาเพื่อใช้ควบคุมการจัดหาและการจัดเก็บ หากมองผิวเผินจะเห็นว่าแตกต่างกันเล็กน้อย แต่จริง ๆ แล้วแตกต่างกันมาก แม้ว่าทั้งสองอย่าง (การจัดหาและการจัดระบบ) จะเกี่ยวข้องกับความต้องการวัสดุจากผู้ผลิตภายนอกเหมือนกัน ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายเหมือนกับการจัดซื้อหนังสืออาจจะได้รับหรือไม่ได้รับ แต่สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง จะต้องซื้อต่อเนื่องเสมอ ปกติเราอาจบอกรับวารสารเป็นปีหลาย ๆ เรื่อง ระบบการจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัย จะต้องคาดการณ์ว่าอะไรสำคัญจะรับ ก็ต้องมีการตรวจสอบได้ว่ามีกาสูญเสียหาย ล่าช้า สูญหายระหว่างทาง ระบบควรจะเรียกร้องจาก ผู้ผลิตได้โดยอัตโนมัติ บางแห่งผู้ผลิตมีการพิมพ์ฉบับเพิ่มเติมหรือทำดัชนีเป็นรายปีก็สามารถควบคุมติดตามได้ด้วยเนื่องจากผู้ผลิตสิ่งพิมพ์มีมาก ห้องสมุดจึงควรติดต่อกับแหล่งที่รวมเอาบริการ (Consolidation Services) และเพื่อสามารถทำการเรียกร้องทดแทน (Claims) จากแหล่งเดียว

3.4 การบริการสืบค้นออนไลน์ การเข้าถึงรายการในระบบออนไลน์สาธารณะ (OPAC = Online Public Access Catalogue) เพื่อช่วยผู้ใช้ห้องสมุดในการเข้าถึงรายการในระบบออนไลน์สาธารณะ ห้องสมุดสมัยใหม่จึงใช้เว็บเพจ เป็นส่วนหนึ่งของเว็บไซต์ของห้องสมุด ปัจจุบันใช้เป็น URL โดยการกด URL ผู้ใช้ก็สามารถเข้าถึงทรัพยากรบนเว็บได้ สามารถค้นได้ทั้งชื่อผู้แต่ง ชื่อเรื่อง หมวดหมู่ คำค้น เป็นต้น หัวข้อใน OPAC ออกแบบให้ค้นได้ง่ายทั้งผู้ที่ใช้เก่งและไม่เก่งใช้เพียง คำค้นเดียว ง่ายสำหรับการใช้ของผู้ใช้ทุกคน

3.5 การควบคุมการสูญหายของทรัพยากร การบริการยืม-คืน (การหมุนเวียนทรัพยากร) การควบคุมการยืมหนังสือและปฏิบัติการด้านอื่น ๆ บางทีอาจจะเป็นหน้าที่สำคัญของระบบการจัดการห้องสมุดสมัยใหม่ แต่ครั้งต้องมีความรวดเร็วโดยเฉพาะเริ่มจากจำนวนผู้ยืมเพื่อให้เป็นกุญแจที่จะเก็บสถิติเข้าไว้ในระบบข้อมูลกลางและเพื่อใช้ในการตรวจสอบได้อย่างรวดเร็ว ห้องสมุดมหาวิทยาลัยควรใช้รหัสแท่ง (Barcodes) ซึ่งใช้อ่านโดยเครื่องอ่านรหัสแท่ง จากหนังสือบัตรยืม นอกจากทำให้รวดเร็วแล้วยังถูกต้องแม่นยำกว่า นอกจากนี้อาจใช้บัตร ผู้ยืมเป็นแถบ

แม่เหล็กคล้ายบัตรเครดิต ซึ่งจะทำให้มีประสิทธิผลหากจะใช้บัตรเพื่อวัตถุประสงค์ หลาย ๆ อย่าง เช่น การเข้ามาใช้ห้องสมุด (ผ่านเข้ามาในอาคารห้องสมุด)

ส่วนในการคืนหนังสือระบบการจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยจะต้องตรวจจับหนังสือคืนเกินกำหนดเพื่อกำหนดค่าปรับซึ่งโดยระบบนี้ต้องการระบบที่บันทึกเวลาปิด-เปิดห้องสมุด และวันหยุดต่าง ๆ ไว้ด้วย เมื่อหนังสือที่คืนเป็นหนังสือที่มีการจองไว้ ก็สามารถให้แยกเป็นกองไว้ต่างหากได้ และเจ้าหน้าที่ควรจัดคิวได้ด้วยที่จุดคืนหนังสือควรตรวจได้ด้วยว่าหนังสือคืนถูกที่หรือไม่ บางเล่มยืมจาก ซีดี-รอม CD-ROM หรือจากแผ่นที่ ควรคืนให้ถูกที่ หนังสือใหม่ควรกำหนดเข้าระบบการ หมุนเวียน อาจคืนผ่านระบบการเข้าถึงออนไลน์สาธารณะ (OPAC) แต่ต้องตรวจให้ได้ว่าบางคน คืนแล้วแต่ในทางปฏิบัติยังไม่ได้คืน

3.6 การยืมระหว่างห้องสมุด บริการยืมระหว่างห้องสมุดดำเนินมาหลายปี ในรูปแบบที่แตกต่างจากระบบการจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยแม้ว่าปัจจุบันจะเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงก็ตาม จัดระบบการยืมระหว่างห้องสมุดด้วยตนเอง (Self-Service Interlibrary Loan) เข้ากับระบบการจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัย ลักษณะเป็นกิจกรรมการยืมระหว่างห้องสมุดในภาพกว้าง เช่นบริการสงเอกสาร ทั้งในระบบเดิมและระบบอิเล็กทรอนิกส์ การรวมกันของหน้าที่ดังกล่าวจะถือเป็นบรรทัดฐานต่อไป การยืมระหว่างห้องสมุดจะต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน เพราะมันไม่ได้ขึ้นอยู่กับการทำรายการของห้องสมุดมีเพียงมหาวิทยาลัยเดียวเท่านั้น แต่สามารถร้องขอให้ห้องสมุดอื่นส่งมาให้ได้ด้วย

3.6.1 ห้องสมุดบ้าน (Home Library) จะต้องจัดเตรียมวิธีการในการร้องขอในแบบแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน อาจจะทำมากกว่าระดับปกติ คือ เป็นระดับภูมิภาคหรือระดับชาติ ทุกห้องสมุดจะต้องปฏิบัติภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน

3.6.2 จำเป็นต้องใช้วิธีสืบค้นข้อมูลตามรูปแบบการทำรายการของแต่ละห้องสมุดเพื่อตัดสินใจว่าคำขอจะส่งไปอย่างไร

3.6.3 บางครั้งจำเป็นต้องตกลงคิดค่าบริการระหว่างกันเพื่อชดเชยต้นทุนค่าใช้จ่าย สิ่งหนึ่งที่เป็นผลเสียของการยืมระหว่างห้องสมุดในระบบการจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัย คือ การสืบค้นข้อมูลของผู้ยืมเป็นสิ่งที่ทำได้ยากมาก ระบบที่ใช้ร่วมกันนี้อำนวยความสะดวกตรวจสอบฐานะของผู้ยืมได้โดยอัตโนมัติด้วย

ปัญหาพิเศษของการยืมระหว่างห้องสมุด คือเมื่อมีการถ่ายเอกสารภายใต้กฎหมายลิขสิทธิ์จะต้องเก็บลายมือชื่อ (Signature) ของผู้ขอไว้ด้วย ซึ่งหมายถึงว่าอย่างน้อยทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติของผู้ขอจะต้องได้รับอนุญาตในระบบออนไลน์ สถานการณ์จากปัญหานี้ต่อไปอาจใช้ลายมือชื่อดิจิตอล (Digital Signature) ให้เป็นที่ยอมรับตามกฎหมายต่อไป

3.7 สารสนเทศเพื่อการจัดการ ระบบการจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยจะต้องมีความสามารถในการเตรียมข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการของห้องสมุดด้วย แหล่งข้อมูลที่สำคัญคือ ผู้บริหารก็คือ ระบบการจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของห้องสมุดเอง (Library's Down LMS) โดยข้อเท็จจริงช่วงของข้อมูลที่เป็นประโยชน์อาจจะมีจำกัด แต่จะเป็นประโยชน์หากเป็นสถิติโดยใช้ระบบที่สามารถรายงานได้เองในด้านต่อไปนี้

3.7.1 ขนาดและอัตราการเติบโต (Size and Growth) ของทรัพยากรห้องสมุด แยกเป็นหัวข้อ และการวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ

3.7.2 ข้อมูลในการจัดหา (Acquisition Data) แยกเป็นการวิเคราะห์ในการจัดหาแยกตามคณะวิชา

3.7.3 การวิเคราะห์ทางการเงิน รวมถึงราคาเฉลี่ยของหนังสือและวารสาร รวมถึงรายงานต่อเนื่อง (Ongoing Report) การเงิน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่กล่าวมา

3.7.4 จำนวนการยืมระหว่างกันเป็นรายเดือนแยกตามผู้ใช้

3.7.5 จำนวนการยืมระหว่างกันแยกตามหัวข้อเรื่องที่ส่งไป และหัวข้อเรื่องที่ขอเข้ามา สถิติเหล่านี้จะต้องทำอย่างสม่ำเสมอ เป็นรายเดือนหรือรายปีเปรียบเทียบกับ ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเพื่อพิจารณาว่าไม่ใช่ว่าระบบจะผลิตอะไรได้เท่านั้น แต่เพื่อแสดงว่า ผู้บริหารต้องการอะไรจริง ๆ

3.8 การผลิตสิ่งพิมพ์ สื่อต่าง ๆ และลิขสิทธิ์ ห้องสมุดจะต้องมีบริการไฮเทคสนับสนุนสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ สื่อต่าง ๆ หรือจะต้องมีหน่วยงานย่อยที่ทำการผลิต หรือสนับสนุนการผลิตสิ่งพิมพ์ ผลิตสื่อต่าง ๆ รวมทั้งการจัดทำสิ่งพิมพ์ประเภทก่อนพิมพ์จำหน่าย (Preprint) กล่าวคือในขณะที่สำนักพิมพ์กำลังผลิตสิ่งพิมพ์ซึ่งยังไม่พร้อมออกจำหน่าย ข้อมูลของสิ่งพิมพ์นี้ในบางประเทศจะปรากฏอยู่ในฐานข้อมูลของสำนักพิมพ์ในลักษณะของสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์หรือสิ่งพิมพ์ดิจิทัล ซึ่งทางห้องสมุดสามารถที่จะติดต่อสำนักพิมพ์และพิมพ์สิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อบริการให้แก่ผู้ใช้ได้ ในทำนองเดียวกันผู้ใช้ก็ต้องปฏิบัติตามลิขสิทธิ์ แต่ผลพลอยได้ที่สำคัญที่สุดที่ได้รับคือการสร้างสารสนเทศอันหลากหลาย ลิขสิทธิ์โดยลักษณะแล้วเป็นการประนีประนอมระหว่างความต้องการคุ้มครองสิทธิของผู้สร้าง และความต้องการกระตุ้นให้เกิดการไหลเวียน และการเผยแพร่สารสนเทศอย่างสะดวก รวดเร็ว

นอกจากนี้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยียังทำให้กฎหมายลิขสิทธิ์ล้าหลังอย่างรวดเร็ว โดยบางประเทศได้ตระหนักเห็นว่าเรื่องซอฟต์แวร์ฐานข้อมูลที่อ่านด้วยเครื่องและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือมัลติมีเดียควรอยู่ภายใต้กฎหมายลิขสิทธิ์ด้วย พัฒนาการของเครือข่ายยิ่งเพิ่มความขัดแย้งระหว่างเจ้าของงานลิขสิทธิ์และผู้ที่จะใช้งานนั้น บางคนเสนอให้เลิกลิขสิทธิ์ หรือถ้า

ผู้เขียนมีงานทั้งรูปสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อาจให้สิทธิการพิมพ์ที่จำกัดแก่สำนักพิมพ์ ขณะที่ยังคงรักษาสีทธิตามลิขสิทธิ์อิเล็กทรอนิกส์ไว้เอง (ประภาวดี สืบสนธิ, 2543: 133-134) หรือควรจะให้สิทธิแก่บรรณารักษ์ในการจัดทำเป็นสิ่งพิมพ์ดิจิทัลเพื่อบริการแก่ผู้ใช้อย่างกว้างขวาง กฎหมายลิขสิทธิ์ถือว่าการยืมระหว่าง ห้องสมุดได้รับการยกเว้นการละเมิดลิขสิทธิ์ กล่าวคือ การยืมระหว่างห้องสมุดในลักษณะของการทำสำเนา ทั้งวัสดุตีพิมพ์และวัสดุไม่ตีพิมพ์นั้นตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 ถือว่าเป็นการทำซ้ำงานอันมีลิขสิทธิ์ แต่ก็ได้รับการยกเว้นการละเมิดลิขสิทธิ์ตามมาตรา 34 ดังนั้นในแบบพิมพ์คำขอยืมระหว่างห้องสมุดจึงควรมีข้อความระบุให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า "ขอรับรองว่าสิ่งพิมพ์นี้จะได้รับการนำไปใช้เพื่อการศึกษาหรือการวิจัยเท่านั้น" แล้วลงลายมือชื่อบรรณารักษ์ผู้ยืมกำกับ (นายิกา เดิดขุนทด, 2540 : 158)

3.9 การสนับสนุนการเรียนการสอน ระบบการจัดการห้องสมุดจะต้องมีระบบสนับสนุนการเรียนการสอนที่สามารถเรียนรู้จากอาจารย์ผู้สอนและการเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งถือเป็นภารกิจในการสอน การฝึกอบรมความสามารถในการใช้ห้องสมุดและทักษะสารสนเทศ รวมทั้งการจัดสอนแบบเป็นทางการในชั้นเรียน การสอนกลุ่มย่อย การสอนโดยใช้ CAI การสอนโดยสร้างเครื่องช่วยหรือแหล่งสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

3.10 การบริการโสตทัศนูปกรณ์และเทคโนโลยี ระบบการจัดการห้องสมุดจะต้องมีระบบจัดการใช้ สื่อการศึกษา โสตทัศนูปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอน การทำกิจกรรมของนักศึกษา ของผู้ใช้ห้องสมุดที่หลากหลาย เพื่อให้ลำดับการใช้เป็นไปอย่างเต็มศักยภาพ และบันทึกผลการใช้อุปกรณ์ดังกล่าวเพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป องค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้นมาจนเป็นแนวคิด ทฤษฎี ระบบ และหลักการย่อมเป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับบุคลากรวิชาชีพในการปฏิบัติการ หรือการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง และสามารถพัฒนาทักษะให้ก้าวหน้าในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสมเต็มศักยภาพ

4. ทฤษฎีและหลักการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในปัจจุบันมีหลายแนวคิดและหลากหลายทฤษฎี ดังนั้น ห้องสมุดจึงต้องพิจารณาและปรับใช้ตามความเหมาะสมกับสภาพและเงื่อนไขของห้องสมุดนั้น ๆ

สมจิต พรหมเทพ (2542:53) ใช้คำว่า การดำเนินงาน แทน การวางแผน หมายถึง การจัดการหรือปฏิบัติงานในห้องสมุดให้เป็นไปตามกระบวนการงานห้องสมุดด้วยความเรียบร้อยบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการดำเนินงานให้ได้ประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย 5 ประการ

1. นโยบายหรือเป้าหมายในการดำเนินงาน
2. การสนับสนุนของผู้บริหาร
3. ความร่วมมือของบุคลากรในห้องสมุด
4. ความร่วมมือของผู้ใช้ห้องสมุดที่รู้จักการใช้เครื่องมือช่วยค้นที่ห้องสมุด

จัดเตรียมไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงที่สามารถกำหนดนโยบาย เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและส่งเสริมให้ครูสอนโดยการใช้ห้องสมุด

ทฤษฎีของแฮร์ดโรลด์ คูนตซ์ (Harold D. Koontz) ได้กำหนดขั้นตอนในการบริหารงานไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้ (POSDC) (อ้างถึงในศิริพร ศรีเชลียง 2544:14-15)

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การควบคุมการทำงาน (Controlling)

กูลิค และเออร์วิก (Luter Gulick and Lydall Urwick) กล่าวว่า การบริหารควรมีกระบวนการดังนี้ (POSDCoRB) (อ้างถึงในศิริพร ศรีเชลียง 2544:14-15)

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การจัดการบุคลากร (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)
6. การรายงาน (Reporting)
7. งบประมาณ (Budgeting)

จากทฤษฎีต่าง ๆ ที่นำเสนอ นั้น มีหลายทฤษฎีสามารถผสมผสานเพื่อให้การดำเนินงานของห้องสมุดมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเทคโนโลยียิ่งขึ้น ซึ่งทฤษฎีที่นำเสนอไปนั้นพอจะสรุปได้ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายเพื่อการวางแผนไว้เป็น 3 ระยะ
 - 1.1 การวางแผนระยะยาว (Long-term Plan) เป็นการวางแผนตลอดทั้งปี
 - 1.2 การวางแผนระยะสั้น (Short-term Plan) คือ แผนที่ทำเป็นเดือนหรือ 3 เดือน หรือ 1 ภาคเรียน
 - 1.3 การวางแผนเพื่อปฏิบัติให้ทันเหตุการณ์ที่กำหนด หรือที่ต้องรีบแก้ไข (Operational Plan)
2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นขั้นตอนที่จะไม่ให้เกิดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนและสามารถทำงานได้ครบถ้วน ดังนี้
 - 2.1 การกำหนดหน้าที่ของบุคลากร
 - 2.2 การกำหนดสายการบังคับบัญชา
 - 2.3 การเรียนคู่มือการปฏิบัติงาน
3. การจัดการบุคลากร (Staffing) เพื่อจัดคนให้เข้ากับงานและมีการกระทำเพื่อให้องค์กรเกิดผลงานที่ดี ดังนี้
 - 3.1 การพัฒนาบุคลากร
 - 3.2 การบำรุงขวัญและกำลังใจ
 - 3.3 ให้รางวัลเมื่อทำความดี ลงโทษเมื่อทำความผิด
4. การอำนวยการ (Directing) เพื่อไม่ให้เกิดผิดพลาดในการทำงาน ควรทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ทุกคนถือปฏิบัติ
5. การประสานงาน (Coordinating) การบริหารงานห้องสมุดนั้นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นภายในมหาวิทยาลัย การประสานงานที่ดี จึงควรสื่อกันด้วยลายลักษณ์อักษร เพื่อหลีกเลี่ยงการทำงานซ้ำซ้อน และเก็บไว้เป็นหลักฐานเพื่อป้องกันการผิดพลาด
6. การรายงาน (Reporting) ควรมีการทำรายงานเพื่อให้ผู้อื่นรู้ว่าเราทำงานอะไรไว้บ้าง ทำเป็นลายลักษณ์อักษร มีสถิติปัญหา และข้อเสนอแนะเพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ

7. งบประมาณ (Budgeting) การกำหนดงบประมาณไว้ในแผนงานเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะได้รู้ว่าจะทำงานใดใช้งบประมาณเท่าใด และได้งบนั้นมาจากไหน และควรติดตามการใช้จ่าย งบประมาณให้เป็นปัจจุบันเพื่อป้องกันการเกิดปัญหา

4.1 ความหมายของการบริหารงาน

การบริหาร (Administration) หมายถึง การร่วมมือดำเนินการปฏิบัติการ ในองค์กร (ดู การญจนประกร. 2526 : 12) หรือ การบริหารก็คือการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ (ประทาน คงฤทธิศึกษากร . 2529 : 40)

สมพงษ์ เกษมสัน (2517 : 4) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารว่า การบริหารนั้นคือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administration Resource) นำมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

มุสตี สัตยมานะ (2517:1) กล่าวว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลายได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น

สรุปความหมายของการบริหารได้ว่า คือ การกำหนดนโยบาย วางแผนงานให้ดำเนินไปได้ดังวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และได้ผลดียิ่ง

4.2 ขั้นตอนหรือกระบวนการบริหาร

การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ในการบริหารให้สำเร็จไปนั้น ย่อมจะต้องปฏิบัติ กิจกรรมทางการบริหารหลายขั้นตอน ขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารงานนี้ มีผู้แบ่งแยกไว้หลายขั้นตอนต่าง ๆ กัน เช่น Luthur Gulick และ Lyndall Urwick (อ้างถึงในศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์, 2522:5) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 7 ขั้นตอน โดยมีตัวย่อคือ POSDCORB

- P = Planning การวางแผน
- O = Organizing การจัดงาน
- S = Staffing การจัดคน
- D = Directing การอำนวยความสะดวกหรือสั่งงาน
- Co = Coordinating การประสานงาน

R = Reporting การรายงาน

B = Budgeting การงบประมาณ

ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการเนิมนงานนั้น ๆ ลักษณะผู้นำที่ดี หรือคุณสมบัติของผู้นำนั้นมีคนเขียนไว้มาก บางคนใช้วิธีการช่วยความจำเป็น Key Word คือ นำตัวภาษาอังกฤษ ตัวแรก เป็นสูตรผู้นำที่ว่า LEDERSHIP (Lester R. Bittar , 1967 : 14)

1. การเรียนรู้ (Learning)
2. ความตั้งใจจริง (Earnestness)
3. ความพยายาม (Attempt)
4. ความขยันขันแข็ง (Diligence)
5. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
6. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
7. ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self – Confidence)
8. ความซื่อสัตย์ (Honesty)
9. ปฏิภาณ (Intelligence)
10. บุคลิกลักษณะ (Personality)

4.3 หลักการบริหาร

การบริหารต้องมีหลักการ ดังนี้ (มัลลิกา นาถเสวี , 2542 :3)

1. ต้องมีองค์กร และองค์กรนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน
2. ต้องมีคนทำงาน คนทำงานนี้จะต้อง มีการทำงานร่วมกัน ดังนั้นคนจึงเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงาน
3. ต้องมีทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งนอกจากจะประกอบด้วยคนแล้ว ยังต้องมีทรัพยากรอื่นอีก เช่น เงิน วัสดุ เป็นต้น
4. ต้องมีการจัดการในการบริหาร ได้แก่ จัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดระเบียบ วิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์

4.4 ประเภทของผู้บริหาร

ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ต่อบุคคลอื่น อาจแยกประเภทได้ อย่างกว้าง ๆ ดังนี้ คือ (มัลลิกา นาคเสวี , 2542 :3)

1. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน ปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่ใช่ผู้บริหาร เช่น ผู้ควบคุมงานด้านเทคนิคของแผนกวิจัย ผู้ควบคุมงานด้าน การจัดการของสำนักงานใหญ่ เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารคน อื่น ๆ ความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับกลาง คือ สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นการ ดำเนินการอย่างแท้จริง ของนโยบายการปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ของหน่วยงาน เช่น ผู้จัดการ แผนก ผู้จัดการโรงงาน เป็นต้น

3. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้รับผิดชอบการบริหารงานองค์กรโดย ส่วนรวม ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบายของการดำเนินงาน และแนวทางที่หน่วยงาน จะต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการ วางแผนระยะยาวของหน่วยงาน การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ และมักจะให้ความสนใจต่อกิจกรรมต่าง ๆ ภายนอกหน่วยงาน

4.5 คุณสมบัติของผู้บริหาร

อุทัย นิรัญโต กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารสรุปได้ดังนี้ (2525 :158-163)

1. คุณสมบัติทั่วไป

1.1. ผู้บริหารควรมีความเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้มีศิลปะในการเป็น ผู้นำที่ดี

1.2. ผู้บริหารควรต้องมีความรู้ด้านการบริหาร และเป็นผู้มีบทบาท สำคัญแก่ฝ่ายบริหารระดับสูง ในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ และควรมีความสามารถทั้ง ในการบริหารและนโยบาย

1.3. ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการออกแบบระบบการทำงาน เป็นต้น

1.4. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีไหวพริบ มีการตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บริหารชั้นสูง

1.5. ผู้บริหารควรมีความรู้ด้านวิเคราะห์ระบบด้วย

1.6. ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจในงานธุรการ และงาน

1.7. ผู้บริหารควรเป็นนักพูด มีความสามารถติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับ จะต้องเข้าใจงานของฝ่ายอื่น ๆ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ด้วย

1.8. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้อื่น ผู้บริหารไม่ควรลงมือปฏิบัติงานเอง ควรมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำตามความสามารถของแต่ละบุคคล ส่วนผู้บริหารควรให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ และควบคุมเท่านั้น

1.9. ผู้บริหารควรเป็นผู้มองการณ์ไกล และควรสนใจในการวางแผนงานเพื่ออนาคตด้วย

1.10. ผู้บริหารควรมีอารมณ์ขันเพราะจะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด ในบางสถานการณ์ได้ ทำให้ผู้ร่วมงาน มีความสุขในการทำงาน แต่ไม่จำเป็นว่าผู้บริหารจะต้องเล่าเรื่องขำขันทุกครั้งที่พูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะกลายเป็นตัวตลกไป ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องรู้ว่าเวลาใดควรสร้างอารมณ์ขัน เพื่อผ่อนคลายความเครียด และเวลาใดที่ควรจริงจัง

2. ความมีคุณธรรมและจริยธรรม

2.1. ควรมีปัญญา ความรอบรู้ และวิสัยทัศน์ คือ ผู้บริหารควรรอบรู้ทั้งเรื่องของตนเอง บุคคลที่เกี่ยวข้อง และงานที่ตนเองรับผิดชอบ คือ ต้องรู้จักตน รู้จักคน และรู้จักงาน ต้องรู้อย่างลึกซึ้ง คิดกว้างและคิดไกล เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในอนาคต

ผู้บริหารต้องรู้จัก "คน" รู้จักความรู้ ความสามารถ ลักษณะนิสัยจิตใจ ข้อดี ข้อเสีย ของเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และสอนงาน การรู้จัก "งาน" คือ รู้ความสำคัญ รู้ลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีความสามารถในการวางแผน กำหนดขั้นตอนกระบวนการ รู้เท่าทันสถานการณ์ และมีความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องของคลองธรรม

2.2. ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ผู้บริหารนอกจากจะมีปัญญาแล้ว จะต้องมีความกล้าหาญกล้าตัดสินใจ ไม่กลัวอุปสรรค ความยากลำบาก ไม่โลเล และกล้าปฏิเสธ โดยยึดถือหลักการ หลักคุณธรรม และจริยธรรม ขยันหมั่นเพียร อดทน อดกลั้น

2.3. ความยุติธรรม ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงเพราะชอบ (อันหาคติ) เพราะโกรธ (โทสาคติ) เพราะหลง (โมหาคติ) และลำเอียงเพราะกลัว (ภยาคติ) ผู้บริหารที่ขาดความยุติธรรม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสียขวัญ เสียใจ และเสียกำลังใจในการทำงานก่อให้เกิดความแตกแยก เป็นการบั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน

2.4. ความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต เนื่องจากผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งให้ผลประโยชน์กับผู้อื่นด้วย ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรซื่อสัตย์ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ไม่รับสินบน ถึงแม้มีโอกาส ไม่รับผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือโดยแอบแฝง นอกจากนี้ ยังรวมไปถึง ความซื่อตรงในเรื่องการไม่เอาเปรียบผู้อื่น เช่น นำผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มาใส่ชื่อตนเอง เป็นต้น ด้านความซื่อสัตย์ ทางวาจา คือถึงแม้จะมีงานมาก ก็ไม่ควรผิดคำพูด โดยเฉพาะการนัดหมายเรื่องต่าง ๆ เพราะอาจนำความเสียหายมาสู่ส่วนรวม และจะทำให้ขาดความเชื่อถือ

2.5. ความมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควรสามารถผูกใจได้ทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย มีความอ่อนโยน มีเสน่ห์ รู้จักการเกื้อกูลสงเคราะห์ผู้อื่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกอบอุ่นมีความสุข กล้าพบ กล้าปรึกษา เมื่อมีปัญหา

2.6. ความเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง ผู้บริหารควรเปิดใจกว้าง พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกระดับ ควรหลีกเลี่ยงการยึดถือตนเองเป็นศูนย์กลางในทุกเรื่อง หรือถือความเห็นของตนเป็นใหญ่ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีบทบาท แสดงความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นการฝึกคนและสร้างผู้นำในอนาคตด้วย

3. ผู้บริหารควรมีเสน่ห์

การสร้างเสน่ห์ของผู้บริหารให้เป็นที่รักของทุกคนนั้น เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ ฉะนั้น จึงขอกล่าวถึงการสร้างเสน่ห์ของผู้บริหารไว้ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ตนเอง (Self Analysis) ผู้บริหารจะต้องรู้จักวิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่า ตนเองมีจุดบกพร่อง จุดอ่อน (Weak Point) ส่วนใดบ้าง เช่น ขาวปัญญา สุขภาพ คุณธรรม ด้านบุคลิกภาพของตนเอง มีความบกพร่องด้านใดเมื่อวิเคราะห์ตนเองได้แล้ว ผู้บริหารก็ควรจะวิเคราะห์ผู้อื่น (ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา) ได้ด้วยว่า อะไรคือจุดอ่อนของเขา ควรสนับสนุนส่งเสริมเขาตรงไหน ผู้บริหารต้องศึกษาอย่างแท้จริง ไม่ทำอย่างฉาบฉวย เช่น ต้องทราบกับผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจในเรื่องอะไร มีงานอดิเรกอะไร และควรช่วยเหลือในยามที่เขาต้องการความช่วยเหลือ บางครั้งอาจทำผิดพลาด หากมีความจำเป็นควรให้อภัย เป็นต้น หากผู้บริหารสามารถเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะได้รับความร่วมมือในการทำงาน และจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดอย่างง่ายดาย เพราะผู้ใต้บังคับบัญชา จะรักและทำงานให้แบบถวายชีวิต เนื่องจากเสน่ห์ของผู้บริหารที่ปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นประจักษ์ไม่รู้จัก

3.2 การพัฒนาตนเอง (Self Development) ผู้บริหารควรสร้างเสน่ห์ด้วยการอบรมฝึกฝนตนเองให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และฝึกทักษะ เพื่อให้เกิดความสามารถ

ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ตามสถานการณ์ เช่น มีความสามารถถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ไปยังผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้เกิดศรัทธา เป็นต้น

3.3 การนำไปทดลองใช้ (Self Application) ผู้บริหาร สามารถนำเอาวิธีการต่าง ๆ ที่กล่าวมาไปใช้กับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความศรัทธา เชื่อถือ และมีความประทับใจ ด้วยการรู้จักใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ หลักพุทธศาสนา ซึ่งประกอบด้วยสังคหวัตถุ 4 ประการ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา สัมปรีชธรรม 7 ประการ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักประมาณตน รู้จักสถานการณ์ รู้จักเลือกคบคน รู้จักเข้าสมาคม และหลัก "พระคุณ" ในการบริหาร เพื่อสร้างตนเองให้มีเสน่ห์ มีบารมี สามารถชักจูงใจให้คนเกิดศรัทธา เชื่อถือ ยินยอมพร้อมใจปฏิบัติด้วยความเต็มใจ โดยมีตัวอย่างอำนาจ มาบังคับบัญชา

3.4 การประเมินตนเอง (Self Evaluation) การสร้างเสน่ห์ข้อนี้ผู้บริหาร ต้องมีความหนักแน่น อดทนสูง และมีน้ำใจเป็นนักกีฬา เพราะผู้บริหารต้องยอมรับ และยอมรับแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง ใจกว้างพอสำหรับผลการประเมินจากผู้ร่วมงาน เพราะจะเป็นกระจกบานใหญ่ ที่ทำให้เราทราบว่าการปฏิบัติงานของเราเป็นอย่างไร

3.5 การนำมาปรับปรุงแก้ไข (Retraining) เมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลแล้ว ผู้บริหารควรแก้ไขปรับปรุง และพัฒนา จะเป็นการสร้างความประทับใจ ความศรัทธา ความเชื่อถือจากผู้ได้บังคับบัญชา

ที่กล่าวมาทั้ง 5 นี้เป็นองค์ประกอบของการสร้างเสน่ห์ ของผู้บริหารก็จริง แต่ผู้บริหารที่รักจะสร้างเสน่ห์ทั้งหลาย ย่อมจะต้องมีความอดทน เสียสละ ใจกว้าง ยุติธรรม ยอมรับ และเป็นผู้มองโลกทัศน์อันกว้างไกล จึงจะทำให้เกิดความประทับใจขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา จะเป็นผลให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว และได้รับความร่วมมืออย่างจริงใจจากผู้ได้บังคับบัญชา

4.6 ลักษณะที่ดีของผู้บริหารงานห้องสมุด

ผู้บริหารงานห้องสมุด เป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานห้องสมุด ซึ่งเป็นระบบงานสารสนเทศที่จัดบริการ ให้แก่บุคคลทั่วไป ทุกสาขาวิชา และทุกระดับ ฉะนั้น นอกจากคุณสมบัติ ของผู้บริหารทั่วไป เรื่องคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหาร หรือคุณวิเศษ 10 ประการ ซึ่งผู้บริหารพึงปฏิบัติ เรื่องทักษะพื้นฐานการตัดสินใจ และการสื่อสาร ตลอดจนมรรยาทของผู้บริหาร ผู้บริหารงานห้องสมุด ต้องมีความรู้เรื่องระบบสารสนเทศ ซึ่งปัจจุบันเป็นข้อมูลที่ประมวลไว้ในเครื่อง

คอมพิวเตอร์ และคุณสมบัติเฉพาะที่สามารถผูกใจผู้ได้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้ดังต่อไปนี้ (วาทณี ฐานวงศ์ศานติ , 2540 : 42-45)

1. มีความรู้ทางวิชาชีพอย่างดี ผู้บริหารห้องสมุดต้องมีความรู้งานห้องสมุด ถึงแม้จะไม่ได้สำเร็จสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ หรือสารนิเทศศาสตร์ เพราะลักษณะงานห้องสมุดเป็นวิชาเฉพาะ จำเป็นที่ผู้บริหารต้องรู้จักและเข้าใจลักษณะงานอย่างดี จึงจะแสดงความสามารถในการบริหารงาน ให้ผู้ร่วมงานนับถือจากสติปัญญา ไหวพริบ ความฉลาดความสามารถในการตัดสินใจ ปัญหา และจากประสบการณ์ในงานห้องสมุดที่เหนือกว่า และสามารถให้คำปรึกษางานได้ทุกฝ่าย
2. มีบุคลิกเด่นและดี นอกจากบุคลิกทั่วไป ผู้บริหารห้องสมุด ต้องขยันอดทน มากกว่าผู้บริหารอื่น เพราะงานห้องสมุด เป็นงานบริการแก่บุคคลทั่วไป การเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น ช่วยเสริมบุคลิกให้ผู้ร่วมงานยอมรับได้ ซึ่งบุคลิกดังกล่าว ต้องเป็นที่ยอมรับทั่วไป อาจรวมทั้งต่างประเทศ ถ้าระบบงานห้องสมุดเกี่ยวข้องด้วย
3. มีคุณธรรม ระบบงานห้องสมุด มีหลายฝ่าย จึงมีลักษณะงานหลากหลาย ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม ให้ความยุติธรรมอย่างเสมอภาคแก่ทุกฝ่าย และทุกคนด้วยความจริงใจ อย่างไม่มีอคติส่วนตัว
4. ใช้การปกครองระบบประชาธิปไตย ด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกงาน ตามความสามารถ และให้ผู้ร่วมงานเสนอการปรับเปลี่ยน แก้ไขวิธีการดำเนินงานแต่ละฝ่าย เพื่อความสะดวก และเหมาะสมด้วยการลงความเห็นร่วมกัน ตามระบอบประชาธิปไตย เป็นครั้งคราว เป็นการช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น
5. มีความคิดริเริ่ม ลักษณะงานห้องสมุดต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ให้ได้รับความทันสมัย ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มในงาน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิด สร้างสรรค์ในงานของแต่ละฝ่าย เป็นการปรับให้ทันกับความต้องการ และวิทยาการใหม่ ๆ
6. เป็นผู้ทันสมัย ผู้บริหารห้องสมุดต้องสนใจใฝ่หาความรู้ ที่ทันสมัยก่อนผู้อื่น จึงจะสามารถบริหารงาน และให้บริการแก่ผู้อื่นได้ผล นอกจากนี้ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ทุกกรณี และเห็นการณ์ไกลที่จะยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในงานห้องสมุด เพื่อให้ทันกับยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและโลกยุคไร้พรมแดน
7. รู้แหล่งสารนิเทศ การเข้าถึงแหล่งสารนิเทศ จะนำมาซึ่งสารนิเทศที่ทันสมัย ดังนั้น ผู้บริหารห้องสมุด ต้องรู้จักแหล่งสารนิเทศกว้างขวาง ทั้งในและนอกประเทศ เพื่อเสาะหาสารนิเทศใหม่ ๆ มาให้บริการแก่ผู้ใช้ และติดต่อประสานงานการใช้แหล่งสารนิเทศให้เกิดประโยชน์ร่วมกันได้

8. **รู้เทคนิค** การจัดการบริการและกิจกรรม ซึ่งเป็นงานที่ห้องสมุดต้องปฏิบัติประจำ ผู้บริหารต้องรู้เทคนิค และวิธีใหม่ ๆ นำมาใช้ปรับตามความเหมาะสม เพื่อให้ผู้ใช้ได้รับประโยชน์เต็มที่ และเข้าร่วมกิจกรรมเสริมความรู้จากห้องสมุดสม่ำเสมอ

9. **ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร** บุคลากรของห้องสมุด จำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ทันสมัย ทั้งความรู้ และการบริการที่มีการเปลี่ยนแปลง ไปตามเทคโนโลยี และความต้องการของผู้ใช้บริการ ฉะนั้น ผู้บริหารต้องส่งเสริม และให้ความสนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อการบริหารงานที่มีคุณภาพ

10. **มีมนุษยสัมพันธ์** ผู้บริหารต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ กับบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งภายในห้องสมุด และภายนอก รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ถ้าเป็นไปได้ เพื่อการประสานงานที่สอดคล้องกัน และการร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะห้องสมุดมีระบบงานที่สัมพันธ์กัน การสร้างระบบงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นต้องอาศัยมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ดำเนินงานเป็นส่วนช่วยอย่างมาก

11. **มีความศรัทธาต่อวิชาชีพ** การปฏิบัติงานที่ชอบ ทำให้เกิดความสำเร็จไปได้ส่วนหนึ่ง ฉะนั้นความศรัทธาต่อวิชาชีพ ช่วยให้เกิดความพอใจกับการบริหารงาน มุ่งหวังจะให้งานดำเนินไปด้วยดี และต้องการให้ผู้เกี่ยวข้องรวมกันเป็นหนึ่ง ก่อให้เกิดความสามัคคี และมีความสุขในการทำงานร่วมกัน

12. **มีความซื่อสัตย์** ผู้บริหารงานห้องสมุด ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้ร่วมงาน และวัสดุสารนิเทศทุกอย่าง เพราะถ้าขาดความซื่อสัตย์แล้ว ผู้ใช้บริการ จะได้รับข้อมูลหรือสารนิเทศที่ไม่ถูกต้อง บิดเบือนไปจากความจริง หรือไม่ตรงกับความต้องการ จะเป็นตัวอย่างให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม หรือขาดความนับถือ ทำให้การบริหารงานล้มเหลวได้

13. **มีการติดตามประเมินผลงาน** งานทุกอย่างต้องมีการติดตามเพื่อประเมินผล หรือแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะงานห้องสมุดจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องสอดส่อง ติดตาม สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการสายเกินแก้หรือพยายาม ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้ทันสมัย สอดคล้องกับเหตุการณ์ข่าวสารตลอดเวลา

14. **มีสุขภาพจิตดี** งานห้องสมุดต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลากหลาย ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีสุขภาพจิตดี มีความมั่นคง ไม่โกรธง่าย ยิ้มแย้ม เชื้อเพื่อ เผื่อแผ่ รู้จักยกย่องคนดีคนอื่น ๆ ซึ่งช่วยให้การบริหารงานปราศจากอุปสรรค ทั้งยังเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามได้

4.7 ผู้บริหารกับความเป็นเลิศของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

การพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา เน้นการพิจารณาที่ตัวผู้บริหาร ซึ่งถือว่ามีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ความสำเร็จของการบริหารนั้นเกิดขึ้นได้โดยไม่ยาก ถ้าผู้บริหารรู้จัก “ครองตน ครองคน และครองงาน” (ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์, 2537)

1. ครองตน

ผู้บริหาร คือ ผู้นำหรือต้นแบบและเป็นหัวใจขององค์กร ผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญ ซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ จึงเป็นที่คาดหวังในเรื่องภาวะผู้นำสูงกว่าบุคคลโดยทั่วไป

1.1. บทบาทของผู้บริหารในองค์กรยุคใหม่

ผู้บริหารในอดีตมักจะถูกมองว่ามีบทบาทเป็นผู้นำ ผู้สั่งการ ผู้ควบคุมติดตาม กำกับดูแล แต่ด้วยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารในองค์กรยุคใหม่ จะต้องปรับบทบาทของตนเพื่อนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า และการพัฒนาให้อยู่ในระดับแนวหน้าได้

1.2. คุณสมบัติของผู้บริหารยุคใหม่

1. มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวางแผน เข้าใจสถานการณ์รอบด้าน ทั้งในองค์กร ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ทั้งในวิชาชีพ และวิชาชีพอื่น การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยและผลกระทบต่อองค์กร คิดกว้าง คิดไกล คิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถวินิจฉัยและวางแผนงานล่วงหน้า ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงภารกิจของตนว่าเป็นการบริหารความเปลี่ยนแปลง

2. มีพลังและกล้าตัดสินใจในสถานะที่มีการแข่งขันกันสูง การล้มเหลว อาจมีปัญหา อาจเสียโอกาส ได้โดยง่าย ผู้บริหารจึงต้องสามารถตัดสินใจอย่างฉับไว ทันกาล กล้าหาญ และเด็ดเดี่ยว แต่ทั้งนี้ จะต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล ความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม มิใช่ด้วยอารมณ์อคติ หรือประโยชน์ส่วนตัว

3. รอบรู้ และรู้รอบ ผู้บริหารจะต้องรอบรู้ และรู้รอบทั้งเรื่องของตน บุคคลที่เกี่ยวข้อง งานในด้านความรับผิดชอบโดยตรง และงานที่เกี่ยวข้อง รู้และคิดอย่างลึกซึ้งมากกว่าที่เห็น จะต้องติดตามสถานการณ์รอบด้านทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม โดยเฉพาะสิ่งที่มีผลกระทบถึงองค์กรและรู้สถานะขององค์กรอย่างรอบด้านผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจะต้องตระหนักถึงแนวคิดและนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง เป็นต้นว่า เรื่องการประกัน

คุณภาพการศึกษา เรื่องวิทยาเขตสารสนเทศ เรื่องมหาวิทยาลัยนอกระบบ เรื่องการขยายโอกาสทางการศึกษา เรื่อง มาตรฐานการศึกษา เป็นต้น

4. บุคลิกภาพ ทั้งบุคลิกภายนอก คือ กาย วาจา และบุคลิกภาพภายในทางอารมณ์ และจิตใจ ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพที่ดี จะช่วยเพิ่มความศรัทธา น่าเชื่อถือ และที่สำคัญมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด การเขียน

5. มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างกัน ทั้งกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยใช้หลักพื้นฐานสังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา) เข้าใจจิตวิทยา ความต้องการพื้นฐานของบุคคล

2. ครองคน

2.1. ยุทธศาสตร์การ “ครองคน” ที่สำคัญ คือ

1) “Put the right man on the right job” (อ้างถึงใน ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์, 2537) ผู้บริหารจะต้องรู้จัก “คน” รู้จักความสามารถ ลักษณะนิสัย จิตใจ ข้อดี ข้อเด่น ของเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา กำหนดให้เหมาะสมกับงาน อันจะเป็นการนำความรู้ ความสามารถของบุคคล แต่ละคนให้เป็นประโยชน์สูงสุด แก่องค์กร

2) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การศึกษาฝึกอบรม ติวงาน ประชุม สัมมนา ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

3) การให้ความสำคัญต่อขวัญ และกำลังใจของบุคลากร สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อบริษัท ใช้ศักยภาพของคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่องค์กร มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีส่วนร่วม รู้สึกมั่นคง ปลอดภัย สุขใจ และผู้พันด้วยจิตสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อบริษัท

4) การพัฒนาทางด้านจิตใจ คุณธรรม และจริยธรรม ในโลกของวัตถุนิยม การพัฒนาคนไม่ได้เน้นความรู้ ความสามารถในการทำงานแต่ประการเดียว จะต้องเน้นการพัฒนาจิตใจ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณด้วย

2.2. แนวคิดการพัฒนาคน เอลิม ศรีผดุง (2539 : 14) แนะนำหลัก 3R ไว้ดังนี้

1) Re – Think “คิดใหม่” เป็นการปรับเปลี่ยนพัฒนาความคิดของบุคลากร เป็นอันดับแรก แทนการคิดการปฏิบัติตามแบบแผนหรือวิธีการเดิม ๆ

2) Re – Rkill “พัฒนาทักษะใหม่” พิจารณาว่าทักษะใดที่จำเป็นต่อองค์กร บุคลากรใดมีทักษะอะไร แล้วมุ่งพัฒนาจุดนั้น รวมทั้งพัฒนาทักษะใหม่ในการทำงานเป็นทีม และทักษะใหม่ในเรื่องระบบการทำงานที่มุ่งเป้าหมายเป็นหลัก ไม่ใช่กระบวนการหรือขั้นตอน

3) Re – Tool “เครื่องมือใหม่” ในยุคที่เทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาก้าวหน้า องค์กรจะต้องนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ และให้บุคลากรได้เรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติงาน ให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ และไม่ถูกปล่อยให้ล้าหลัง

4) Re – Reward “การให้รางวัล” ให้เหมาะสม เพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรและเสริมแรง

3. ครอบงวน

ผู้บริหารจะต้องรู้จัก “งาน” การรู้จักงาน คือ รู้ความสำคัญ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีความสามารถในการวางแผน กำหนดขั้นตอน กระบวนการ รู้เท่าถึงการณ์ รู้เท่าทันสถานการณ์ และมีความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องตามทำนองครองธรรม

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องอุทิศตนเสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ขยันหมั่นเพียร ไม่กลัวความยากลำบาก อดทน อดกลั้น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ไม่โลเลลังเลและกล้าปฏิเสธ โดยยึดหลักการหรือคุณธรรมและจริยธรรม

กลยุทธ์การบริหารงานยุคใหม่ มีดังนี้

3.1 มีการมอบหมายงาน และการกระจายอำนาจเป็นหลักพื้นฐาน การมอบหมายงานช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นความรู้ ความสามารถ และคุณภาพที่แท้จริงของบุคลากรที่ร่วมงาน และจะช่วยกลั่นกรองไม่ให้คนที่ไม่มีความสามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งสูงขึ้น อันอาจจะมีผลกระทบต่อองค์กรการกระจายอำนาจ ช่วยให้เกิดความคล่องตัว และเปิดโอกาสให้หัวหน้าในระดับรอง ๆ ลงไปได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม มีโอกาสตัดสินใจ อันเป็นการสร้างภาวะผู้นำ

3.2 การทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม หรือเป็นกลุ่ม ในทำนอง “หลายหัวดีกว่าหัวเดียว” เป็นการทำงานเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม นำความรู้ความสามารถของหลาย ๆ คนมาผสมผสานกัน และช่วยให้เกิดการเรียนรู้งานในส่วนที่ตนเองมีข้อจำกัด

3.3 การบริหารแบบมีเป้าหมาย ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีเป้าหมายร่วมกัน เข้าใจแนวทางการดำเนินงานนั้น แนวคิดนี้ต่างจากอดีต ซึ่งหัวใจของการบริหารอยู่ที่การสั่งงานและควบคุมทุกสิ่งทุกอย่าง โดยผู้บริหารระดับสูง แต่ปัจจุบันจะไม่เน้นการควบคุม

จากผู้บังคับบัญชาโดยตรง แต่เป็นการควบคุมด้วยผลงาน ที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ จึงเป็นการควบคุมตนเอง ทำให้ผู้ร่วมงาน มีความรู้สึกเช่นเดียวกัน ทั้งการส่วนตัวช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และได้ผลงานตามเป้าหมาย มีการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ

3.4 การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะการตัดสินใจร่วมกัน อาจใช้รูปแบบคณะกรรมการ คณะทำงาน เป็นต้น งานห้องสมุดนั้น แต่ละฝ่ายมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และมีบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่การงาน ตลอดจนภารกิจต่าง ๆ กัน การให้แต่ละฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง จะทำให้บุคลากร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจงรักภักดีต่อองค์กร และให้ความร่วมมือมากขึ้น

3.5 การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นกิจกรรมประจำวันของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก ต่อการบริหารงาน ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะมีความคล่องตัวสูง ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการที่นิยมใช้ คือ การบริหารแบบเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around – MBWA) ใช้ได้กับผู้บริหารทุกระดับ โดยผู้บริหารออกไปพบปะเยี่ยมเยียนพูดคุย กับผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงสถานที่ทำงาน และอาจประชุมร่วมกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ โดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง

3.6 การมุ่งเน้นคุณภาพ การมุ่งเน้นคุณภาพ และประสิทธิภาพของผลงานเป็นคุณลักษณะพิเศษ ของการบริหารแบบญี่ปุ่น ซึ่งปรากฏในรูป “กลุ่มควบคุมคุณภาพ” (Quality Control – QC) ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมาประชุมร่วมกัน เพื่อประเมินผลงานแก้ไข ปัญหาข้อบกพร่องที่พบ

สรุป การพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศ ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ย่อมต้องอาศัยปัจจัย และองค์ประกอบหลายประการ ประการสำคัญที่สุดคือ “คน” ผู้บริหาร คือ กงจักรอันนำไปสู่ความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กรได้ ผู้บริหารจักต้องรู้จัก “ครองตน ครองคน และครองงาน”

4.8 การบริหารงานห้องสมุด

การบริหารงานห้องสมุด คือ การดำเนินงานในห้องสมุดให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ตั้งแต่การกำหนดแนวนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดเจ้าหน้าที่ การประสานงาน ตลอดจนการควบคุม รวมทั้งการเลือกหาหนังสือ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาไว้

ในห้องสมุด เพื่อบริการแก่ผู้ใช้ให้ดำเนินไปด้วยดีและเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่ห้องสมุดกำหนดไว้

การดำเนินงานทุกอย่างจะประสบความสำเร็จได้ย่อมขึ้นอยู่กับเทคนิคในการบริหารของผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจหลักการบริหาร การบริหารงานห้องสมุดก็เช่นเดียวกัน บรรณารักษ์ทุกคนจะต้องรู้จักหลักการบริหารและนำมาประยุกต์ใช้อย่างชาญฉลาด (มัลลิกา นาดเสวี, 2542 :11-17)

การบริหารงานห้องสมุดแบ่งงานได้เป็น 4 ประเภท สรุปได้ดังนี้

1. งานธุรการห้องสมุด เป็นงานในหน้าที่ของบรรณารักษ์ที่จะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1.1 สถานที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับความสะอาด ความสะดวกในการเข้าออก ความสวยงาม ตลอดจนความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่

1.2 การเงินของห้องสมุด เงินเป็นสิ่งที่สำคัญในการนำไปดำเนินกิจการต่าง ๆ ของห้องสมุด ส่วนใหญ่จะใช้จ่ายเกี่ยวกับสถานที่ และที่จ่ายประจำคือ การซื้อหนังสือ การบอกรับวารสาร นิตยสาร หนังสือพิมพ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ เทคโนโลยีที่ทันสมัย การซ่อมแซมหนังสือ พร้อมทั้งการทำบัญชีการเงินของห้องสมุด

1.3 งานการจัดซื้อหนังสือและพัสดุ นับเป็นงานที่สำคัญต้องมีการวางแผนทางการปฏิบัติ การเลือกซื้อหนังสือเป็นงานที่ทำตลอดปี นอกจากการจัดซื้อหนังสือแล้ว ยังจะรวมถึงวัสดุและครุภัณฑ์ต่าง ๆ ตลอดจนการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องใช้ในสำนักงาน

1.4 งานสารบรรณ เป็นงานที่ทำด้วยหนังสือ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับหนังสือราชการและเอกสารต่าง ๆ

1.5 งานเกี่ยวกับบุคคลหรือการบริหารงานบุคคล

1.6 งานการพิมพ์ มีพิมพ์หนังสือราชการ และงานพิมพ์เกี่ยวกับงานห้องสมุด

1.7 งานเกี่ยวกับการกำหนดระเบียบปฏิบัติ

1.8 งานจัดทำทะเบียน คำนวณ และสถิติต่าง ๆ

1.9 จัดการงานเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ

2. งานบริการห้องสมุด เป็นงานหลักของห้องสมุด งานบริการของห้องสมุดที่สำคัญ มีดังนี้

2.1 งานบริการจ่าย – รับหนังสือ (Circulation services) ได้แก่ การให้คนยืมหนังสือออกไปใช้นอกห้องสมุดและรับคืน (ปัจจุบันห้องสมุดส่วนใหญ่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มาดำเนินงานนี้)

2.2 บริการเอกสารสารสนเทศ (Reference information services) เดิมเรียกว่า บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า

2.3 บริการการอ่าน (Reading services) ได้แก่ แนะนำการอ่านหนังสือ จัดนิทรรศการ แนะนำและสาธิตการใช้วัสดุมีเดียต่าง ๆ

2.4 บริการหนังสือจอง (Reserved book services) เป็นบริการหนังสือที่ครู หรืออาจารย์กำหนดให้นักเรียนหรือนิสิตในชั้นเรียนใช้อ่านค้นคว้าในรายวิชาใดวิชาหนึ่ง และแจ้งความประสงค์ให้บรรณารักษ์ทราบ

2.5 บริการแปลเอกสาร (Translating services) เป็นบริการที่จัดขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับภาษาต่างประเทศ

2.6 บริการบรรณานุกรม (Bibliography services) คือ จัดทำรายชื่อหนังสือใหม่ สิ่งพิมพ์หรือวัสดุการอ่านอื่น ๆ ที่ใช้ประกอบการค้นคว้าวิจัยของผู้ใช้

2.7 บริการจัดทำสาระสังเขป (Abstracting services) คือ การทำเรื่องย่อของบทความทางวิชาการตามที่ใช้ต้องการ

2.8 บริการจัดทำดัชนีบทความในวารสาร (Indexing services) จัดทำในรูปแบบของบัตรรายการหรือออกเป็นรูปเล่ม

2.9 บริการฝึกอบรม (Academic resources training services) คือ บริการของห้องสมุดในสถาบันการศึกษา มีทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อเป็นการพัฒนา หน่วยงานให้ทันสมัย

2.10 บริการถ่ายสำเนาสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ (Photographic reproduction services) โดยผู้ใช้เสียค่าบริการตามที่ห้องสมุดกำหนดไว้

2.11 บริการยืมระหว่างห้องสมุด (Inter-library loan services) คือ บริการที่ห้องสมุดจัดให้ยืมหนังสือ หรือวัสดุที่ตนไม่มีจากห้องสมุดอื่น เป็นบริการร่วมมือกันระหว่างห้องสมุดต่าง ๆ

2.12 บริการค้นสารนิเทศด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronics searching services) คือ บริการที่เป็นระบบเครือข่าย เพื่อให้สามารถค้นหาข้อมูลได้พร้อม ๆ กันหลายจุด และสามารถค้นสารนิเทศได้อย่างรวดเร็ว

2.13 บริการโสตทัศนวัสดุ (Audio visual services) คือ การจัดหาโสตทัศนวัสดุเทคโนโลยีสารสนเทศมาให้บริการแก่ผู้ใช้

2.14 บริการสารนิเทศพิเศษ (Special information services) คือ บริการการค้นคว้ารวบรวมข้อมูลพิเศษ เช่น ข้อมูลท้องถิ่น ข้อมูลที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละสถาบัน ข้อมูลเชิงพาณิชย์ เป็นต้น

2.15 บริการสืบค้นและการค้นคืนเรียกใช้สารนิเทศระบบออนไลน์ (Online searching and retrieval services) ผู้ใช้บริการสามารถสืบค้นและค้นคืนสารนิเทศจากทุกส่วนโลกได้อย่างรวดเร็ว ทันทีทันใด ในปริมาณไม่จำกัด ทำให้ได้สารนิเทศที่ทันสมัย ทันเวลา และตรงตามความต้องการได้โดยสะดวก และรวดเร็ว

3. งานเทคนิคของห้องสมุด เป็นการจัดดำเนินงานเพื่อให้บริการที่มีได้ติดต่อกับผู้ใช้โดยตรง งานเทคนิคเป็นงานบริการทางอ้อมแก่ผู้ใช้บริการห้องสมุด งานเทคนิคได้แก่งานต่อไปนี้ คือ

3.1 งานเลือกหนังสือและอุปกรณ์การศึกษาต่าง ๆ การจัดหาทรัพยากรห้องสมุดและการเก็บระเบียบต่าง ๆ

3.2 งานตรวจรับหนังสือเข้าห้องสมุด อาจใช้เครื่องตรวจอัตโนมัติ การเตรียมการประทับตราห้องสมุด และงานลงทะเบียนหนังสือ

3.3 งานวิเคราะห์เลขหมู่หนังสือ การเตรียมหนังสือให้ยืม การร่างบัตรรายการจัดหมวดหมู่หนังสือ (ปัจจุบันอาจเป็นการกรอก work sheet เพราะห้องสมุดหลายแห่งใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นคืน)

3.4 งานพิมพ์บัตรรายการ การตรวจ การแยกบัตรรายการ เขียนสันการติดบัตรคู่มือหนังสือ และของหนังสือ (ปัจจุบันห้องสมุดส่วนใหญ่จะทำการสืบค้นจากเครื่องคอมพิวเตอร์)

3.5 งานสำรวจหนังสือ ตามธรรมดาหลังจากห้องสมุดเปิดให้บริการเป็นภาคเรียน และเมื่อครบปีจะมีการสำรวจหนังสือเพื่อให้ทราบว่าหนังสือมีจำนวนเท่าไร ขาดหายไปจำนวนเท่าใด มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง

3.6 งานคัดหนังสือเก่าออก หนังสือบางเล่มเก่า ล้าสมัย ไม่มีผู้ใช้ค้นคว้า ควรคัดออกจากห้องสมุด หรือหนังสือบางเล่มมีฉบับพิมพ์ใหม่ออกมา ถ้าเห็นว่าเล่มเก่าไม่มีคุณค่าก็ควรคัดออก แล้วส่งไปให้ห้องสมุดอื่นที่จะใช้เป็นประโยชน์ต่อไป

3.7 งานสิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง ห้องสมุดบางแห่งจะรวมไว้กับงานจัดหา เพราะลักษณะงานคล้ายกับงานจัดหา โดยจะบอกรับสิ่งพิมพ์ที่ออกต่อเนื่อง งานซ่อมหนังสือ การเข้าปกหนังสือ และการเข้าปกเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งการซ่อมหนังสือที่ชำรุด

3.8 งานตอบขอบคุณผู้ที่บริจาคหนังสือหรือวารสารให้ห้องสมุด

4. งานวางแผน ทำโครงการ วางนโยบาย และการควบคุมการทำงาน ผู้บริหารงานห้องสมุดจะต้องปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1 วางแผนหรือทำโครงการที่จะปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป ต้องมีการขยายปรับปรุง แก้ไขอยู่เสมอ ๆ

4.2 จัดหน่วยงานในห้องสมุด แต่ละหน่วยงานควรกำหนดงานให้ชัดเจน

4.3 ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามกำหนด โดยควบคุมในเรื่องสถิติ ผลงานจะช่วยให้การควบคุมการทำงานดำเนินไปด้วยดี

4.4 การประสานงาน ควรประสานงานกับคนปดีต่าง ๆ หัวหน้าโปรแกรมและอาจารย์ผู้สอน เพื่อขอความร่วมมือในการจัดซื้อหนังสือในสาขาวิชาต่าง ๆ

4.5 ควรริเริ่มกิจกรรมและก้าวหน้าเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อความทันสมัยของห้องสมุด

4.6 งานแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของห้องสมุด เช่น ปัญหาสถานที่ ปัญหาบุคลากร ปัญหาผู้เข้าใช้ห้องสมุด ปัญหาการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการงานห้องสมุด เป็นต้น

4.7 งานจัดทำงบประมาณของห้องสมุดแต่ละปี

4.8 การจัดทำรายงานของห้องสมุด ซึ่งอาจทำเป็นรายงานประจำปี หรือประจำปี

4.9 งานควบคุมและดูแลเรื่องการให้บริการทางวิชาการ

4.10 งานสังสรรค์กับอาจารย์อื่น ตลอดจนนิสิตนักศึกษา เพื่อจะได้ทราบความคิดเห็นของผู้ใช้ห้องสมุด และนำมาปรับปรุงงานห้องสมุดให้ดีขึ้น

4.11 งานริเริ่มการสะสมอุปกรณ์ใหม่ ๆ หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บริการของห้องสมุดเป็นไปอย่างรวดเร็ว

4.12 งานการฝึกประสบการณ์วิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ทั้งของสถาบันเองและร่วมกับสถาบันอื่น

4.13 งานเขียนคู่มือปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ในแต่ละฝ่ายควรมีคู่มือเพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

4.9 องค์ประกอบของการบริหาร

องค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานห้องสมุดมีดังนี้ (มัลลิกา นาดเสวี, 2542 :11-17)

1. เงิน ห้องสมุดควรได้รับงบประมาณอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอเพื่อจัดซื้อหนังสือ สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง วัสดุทัศนวัสดุ รวมทั้งอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ให้บริการ เพื่อนำมาพัฒนาห้องสมุด
2. บุคคลที่ทำงานห้องสมุด ควรมีบรรณารักษ์อาชีพ หรือผู้ที่มีวุฒิทางบรรณารักษ์ศาสตร์ หรือนักเอกสารสนเทศ เพื่อจัดกิจการงานห้องสมุดให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน นอกจากนี้อาจมีผู้ช่วยบรรณารักษ์ เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด พนักงานห้องสมุด ผู้มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ หรือโปรแกรมเมอร์ นักศึกษาหรือนักเรียนช่วยงานห้องสมุด และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ตามความจำเป็น เพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ
3. สถานที่ ได้แก่ สถานที่สำหรับนั่งอ่านและศึกษาค้นคว้า ห้องสมุดอาจใช้ห้องเรียนหรือเป็นเอกเทศ และต้องใหญ่พอสมควร การจัดสถานที่ควรจัดแบบยืดหยุ่นได้ และจะต้องมีเนื้อที่ไว้ให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานสะดวก ปัจจุบัน ห้องสมุดต้องใช้เครื่องมือทันสมัย เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์
4. หนังสือ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ทัศนวัสดุ ห้องสมุดควรมีหนังสือที่ทันสมัยทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ควรมีหนังสืออ้างอิงพอสมควร ควรมีหนังสือครบตามหลักสูตรของสถานศึกษานั้น ๆ หนังสืออ่านประกอบ สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง วัสดุทัศนศึกษา ตลอดจนวัสดุอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ

4.10 หน้าที่การจัดและบริหารงานห้องสมุด

การจัดและบริหารงานห้องสมุด จะมีหลักการคล้ายการบริหารงานทั่ว ๆ ไป จะเริ่มต้นตั้งแต่งานที่ต้องทำก่อนเป็นอันดับแรกแล้วตามด้วยงานที่ต้องกระทำในลำดับถัดไป ต่อเนื่องกันจนครบถ้วนกระบวนการของงานห้องสมุด ซึ่งมีหลักดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนงาน (Planning) คือการจัดการดำเนินงานห้องสมุด ให้เป็นไปตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การวางแผนงานไว้ล่วงหน้า ควรมีตามลำดับ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีเป้าหมายที่แน่นอน เช่น วางโครงการหรือแผนงาน จัดตั้งห้องสมุด สถานที่ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ ตลอดจนการปฏิบัติงานของห้องสมุด กำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของห้องสมุด จัดวางโครงการการสอน การฝึกอบรม เป็นต้น

2. การจัดองค์กร (Organizing) ควรจัดรูปงานของห้องสมุดให้สอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ โดยจัดหน่วยงานของห้องสมุดให้เหมาะสมกับงาน กำหนดงาน และความรับผิดชอบให้บรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ตลอดจนพยายามปรับปรุงกิจการห้องสมุดให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

3. การจัดงานเกี่ยวกับบุคคล (Staffing) หรือการบริหารงานบุคคล งานนี้เป็นงานที่จำเป็นอย่างยิ่งของบรรณารักษ์ ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และศรัทธาในงานห้องสมุด ควรจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และความสามารถของแต่ละบุคคล

4. การควบคุมงานหรือการวินิจฉัยสั่งการ (Directing) เป็นการควบคุมดูแลให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้วางไว้ ควรมีการนิเทศงานแก่เจ้าหน้าที่ และประเมินผลผลิตตามผลงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาดังกล่าว ของห้องสมุด

5. การประสานงาน (Coordination) ห้องสมุดจำเป็นที่จะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ งานจึงจะดำเนินไปด้วยดี สำหรับห้องสมุดระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ หลายฝ่าย จำเป็นต้องมีการประสานงานที่ดี

6. การเสนอรายงาน (Reporting) ห้องสมุดควรจัดทำรายงานประจำปี เพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา ให้ทราบถึงการดำเนินงานของห้องสมุดตลอดปี การเสนอรายงานควรแสดงเป็นสถิติต่าง ๆ เสนอประกอบคำอธิบาย เช่น สถิติผู้เข้าใช้ห้องสมุด สถิติการยืมหนังสือ สถิติการให้บริการสารสนเทศ สถิติการจัดกิจกรรมห้องสมุด เป็นต้น นอกจากนี้ ควรเสนอปัญหาและแนวทางแก้ไข ควรมีข้อเสนอแนะและวางโครงการที่จะดำเนินการต่อไป แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบด้วย

7. การจัดงบประมาณ (Budgeting) จัดทำงบประมาณของห้องสมุดในแต่ละปี โดยให้แต่ละหน่วยงานเสนอโครงการ และค่าใช้จ่าย ตามความจำเป็นมากน้อย ด้วยความยุติธรรม และควบคุมการใช้จ่ายเงินให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ

สรุป การบริหารงานห้องสมุด หมายถึง การจัดระบบงานเกี่ยวกับบุคลากร ที่มีอยู่พร้อมกับวัสดุ และครุภัณฑ์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด เป็นที่พอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป ระบบการบริหารที่นิยมนำมาใช้ ประกอบด้วย 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน บุคลากร การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ

การบริหารงานห้องสมุด เป็นการนำเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ เข้ามาดำเนินงาน การจัดหาทรัพยากร วิเคราะห์ทรัพยากร จัดการบริการด้วยวิธีระบบรุกแทนระบบรับ ให้ทรัพยากร ถึงผู้ใช้ ด้วยการสร้างคลังข้อมูล หรือฐานข้อมูลทุกรูปแบบ ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว เป็นการสนองความต้องการได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

การนำเสนอเอกสารและงานในตอนที่ 2 เกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ ผู้วิจัยขอ นำเสนอ ไว้เป็น 6 หัวข้อ ดังนี้

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ลักษณะของผู้นำ
3. ประเภทของผู้นำ
4. ศิลปะและการปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดี
5. ลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
6. ความสำคัญของผู้นำในฐานะผู้บริหาร

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

นักวิชาการ และนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ได้ให้ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ แยกพิจารณาได้ดังนี้

1.1 ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” (Elite) มาจากคำกริยาในภาษาฝรั่งเศสว่า “elire” ซึ่ง หมายความว่า “เลือก” ดังนั้น ชนชั้นนำก็คือ พวกที่ได้การเลือกแล้ว หรือพิเศษกว่าผู้อื่น อันที่จริง ในภาษาฝรั่งเศสคำ ๆ นี้ หมายถึง กลุ่มคนที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรม หรือศีลธรรมสูงส่ง แต่ใน ภาษาอังกฤษคำ ๆ นี้ กลับสื่อความหมายถึง บุคคลที่มีสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และ การเมืองค่อนข้างสูง โดยมักมีสมมติฐานที่ซ่อนอยู่ว่า คือ กลุ่มคนที่สามารถใช้อำนาจกดบังคับ เพื่อ พิทักษ์ผลประโยชน์ของตนเอง (Paige 1977 : 86)

1.2 ความหมายภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานยุคใหม่เป็นอย่างยิ่ง เพราะจากรายงานวิจัยยืนยันว่าความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรใดๆ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและการได้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญการนำเสนอในบทนี้จำเป็นที่ผู้ศึกษาจะต้องทำความเข้าใจกับนิยามศัพท์ของคำว่าผู้นำและภาวะผู้นำ ซึ่งเริ่มปรากฏคำว่า "ผู้นำ" Leader เป็นคำในภาษาอังกฤษเมื่อต้นปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่า "ความเป็นผู้นำ" "ภาวะผู้นำ" Leadership ไม่มีปรากฏจนกระทั่งปีค.ศ. 1800 จึงมีคำดังกล่าวปรากฏ (พันตรีทวี วงศ์พุดม, 2542 : 13)

คำว่า "ภาวะผู้นำ" (Leadership) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้มากมายด้วยกัน ได้แก่

ไลเกอร์ต (Likert 1961 : 172) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวังว่า ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อ พบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

ทีด (Tead 1963 : 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการประกอบกับของลักษณะที่บุคคลสามารถชี้นำ ให้บุคคลอื่นระทำการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการได้

ฟีดเลอร์ (Fiedler 1967 อ้างถึงในสมิหรา จิตตลดากร 2528 : 42) ได้เสนอเอาไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการมีอำนาจและมีอิทธิพลของบุคคลหนึ่ง ให้สามารถชี้นำ และควบคุมการกระทำ และพฤติกรรม ของบุคคลอื่น ได้มากกว่าที่บุคคลอื่น จะชี้และควบคุมบุคคลนั้น

กิบบ์ (Gibb 1970 อ้างถึงในสมิหรา จิตตลดากร 2528 : 42 – 43) สรุปความหมายภาวะผู้นำ โดยแบ่งออกเป็น 6 ประเภทต่าง ๆ กันดังนี้

1. ความหมายในเชิงตำแหน่ง หมายถึง ภาวะผู้นำเกิดขึ้น ตามตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคล รับผิดชอบ
2. ความหมายในเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเกิดขึ้นกับบุคคล ที่มีบทบาทนำคนอื่นในลักษณะที่สามารถจูงใจ และทำให้คนอื่นปฏิบัติตามได้
3. ความหมายในเชิงสังคมมิติ หรือในเชิงความสัมพันธ์กลุ่มสมาชิกต่าง ๆ ในสังคม

พลาโน (Plano 1973 : 134) ได้ให้ความหมายของ “ผู้นำ” ว่าผู้นำ เป็นบุคคลที่จะใช้อิทธิพลได้อย่างมากในการทำการควบคุมและในการกระทำการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคง สถานภาพด้านครอบครัว ชั้นวรรณะ ระบบ หรือความมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นองค์ประกอบของโครงสร้างอำนาจของท้องถิ่น ชาติ และชุมชน

เบลล์ (Bell 1969 : 112) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่อยู่ในอำนาจ หรืออยู่ในตำแหน่ง ที่ได้ถูกกำหนดให้เป็นผู้นำ และยังเป็นผู้ที่สามารถมีอิทธิพลในการจัดสรร รวมทั้ง จัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่าง ๆ มากกว่าคนอื่น ๆ ในชุมชนนั้น ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้บังเกิดความสำเร็จ สอดตามความมุ่งหมายที่ปรารถนา ทั้งที่เป็นของตนเอง และของสมาชิกของชุมชน

เอ็ดดิงเจอร์ (Edinger 1964 : 653) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ทางการเมืองเอาไว้ว่า “ผู้นำทางการเมือง คือ ตัวกระทำการสำคัญ (Central Actor) ที่ครอบครองตำแหน่งที่เป็นจุดศูนย์กลาง ซึ่งสัมพันธ์กับตำแหน่งของฝ่ายตรงข้ามอื่น ๆ ภายใต้บทบาทที่แน่นอนซึ่งกำหนดขึ้น”

เทอร์รี่ (Terry 1977 : 410) มีความเห็นว่า “ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้”

ธรรมรส โชติบุญขร (2524 : 131) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมา ให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ได้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดี หรือชั่วก็ได้ เราจึงเรียนผู้นำในลักษณะนี้ว่า ผู้นำพลวัต (Dynamic Leader) ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำที่ดี (Positive Leader) หรือผู้นำนินส่อ (Negative Leader) ก็ได้ ถ้าหากเป็นผู้ชักจูงไปในทางที่ไม่ถูกไม่ควร และปฏิบัติการอันเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผนอันดีของสังคม

เมธี ปิลันธนานนท์ (2525 : 148) ได้กล่าวถึงผู้นำ ในลักษณะที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำอาจมีมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ โดยสรุปว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งอาจเป็นคนเดียวหรือมากกว่าหนึ่งคน แต่ก็ไม่มากจนนักที่ใช้อิทธิพล หรืออำนาจที่จะทำการให้บังเกิดความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์

พจนานุกรมศัพท์ สังคมวิทยา (2524:207) หมายถึง ผู้ใดก็ตามที่นำผู้อื่นให้กระทำการอาจจะเป็นโดยตนเองริเริ่มแสดงพฤติกรรมก่อนหรือโดยการอำนวยความสะดวก ระเบียบหรือควบคุมการกระทำของคนอื่น หรือโดยเกียรติภูมิ อำนาจ หรือตำแหน่งของตน

4. ความหมายในเชิงอิทธิพล ที่ผู้นำมีต่อกลุ่มหมายถึง ภาวะผู้นำเป็น ภาวะที่บุคคลนั้นมีอิทธิพลในการชี้นำบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มได้

5. ความหมายในเชิงอิทธิพล ที่ผู้นำมีต่อการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของ กลุ่ม กล่าวคือ ความเป็นไปของกลุ่มเกิดขึ้นเพราะอิทธิพลความคิด และการกระทำของผู้นำเป็น อย่างมาก

6. ความหมายในเชิงหน้าที่ ผู้นำย่อมกระทำหน้าที่ในลักษณะหนึ่งที่มีความแตกต่างอย่างชัดเจน จากบุคคลอื่น ๆ

อาจสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งสามารถนำหรือ ประสานการทำงาน ของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กร ให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยที่ บุคคลนั้น ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรด้วย และภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคลที่จะให้ สัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมายที่ต้องการในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

2. ลักษณะของผู้นำ

การจำแนกลักษณะของผู้นำ สามารถจำแนกออกได้ตามแนวความคิด และ หลักเกณฑ์ ของนักวิชาการแต่ละคน อาทิ เช่น

จิรัช วิระชัย (2538 : 341 – 342) ได้กล่าวถึง ลักษณะผู้นำว่า มีองค์ประกอบ ตามความเห็นของนักวิชาการบางท่าน ดังต่อไปนี้

ทัศนคติหนึ่ง ลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ ได้แก่

1. มีจินตนาการ
2. เห็นการณ์ไกล
3. รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว
4. มีความสามารถรอบตัว
5. รู้จักเหนี่ยวรั้งตัวเองไม่ให้ทำอะไรโดยวู่วามหรือโดยไร้เหตุผล

ทัศนคติสอง คุณสมบัติของผู้นำ ประกอบด้วย

1. มีพลังทางร่างกาย
2. มีประสาทดี
3. มีจิตมุ่งมั่น
4. มีความกระตือรือร้น

5. มีอัธยาศัยไมตรีต่อคนทั่วไป
6. มีความซื่อสัตย์สุจริต
7. มีความรู้
8. สามารถตัดสินใจ
9. มีสติปัญญา
10. มีความสามารถในการสอนผู้อื่น
11. สามารถทำให้คนอื่นมีศรัทธาในตนได้

ทัศนะที่สาม ลักษณะผู้นำพิจารณาตามแนวคิดของ รัสเซลล์ (Russell) นักปรัชญา

ชาวอังกฤษ ประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง
2. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วทันกับเหตุการณ์
3. สามารถวางนโยบาย หรือกำหนดการทำงานได้อย่างเหมาะสม

ทัศนะที่สี่ ลักษณะผู้นำพิจารณาตามแนวคิดของ มิเชลส์ (Michels) นักวิชาการ

ชาวอิตาเลียน ประกอบด้วย

1. มีพลังจิต หรือกำลังในอย่างดี
2. มีความรู้กว้างขวางพอสมควร
3. มีความเชื่อที่มั่นคง
4. มีความสามารถในการช่วยตนเองได้

ฟีดเลอร์ (Fiedler 1967 : 157 – 158) ได้สรุปลักษณะของผู้นำว่าขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ทัศนคติ และแนวความคิดของบุคคล รวมทั้งความคาดหวัง และการสนองตอบของผู้ตาม ตลอดจนขึ้นอยู่กับเวลาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้นำ นอกจากนี้ ยังต้องมีการพิจารณาดำแหน่ง ที่อยู่ในอำนาจของผู้นำ (Position Power) โครงสร้างของงาน (Task Structure) ลักษณะที่มีภาษาและวัฒนธรรมแบบเดียวกัน (Homogenous) รวมถึงความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

ทีค (Tead 1963 : 20 – 25) ได้แบ่งลักษณะการเกิดผู้นำเอาไว้ ดังนี้

1. ผู้นำโดยการสร้างตนเอง (The Self – Constituted Leader) เป็นผู้นำซึ่งผลักดันตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำ ทั้งนี้โดยมีบุคลิกภาพลักษณะเข้มแข็ง และความสำนึกในตนเองอย่างหนักแน่น มีกำลังใจแน่วแน่ที่จะกระทำการที่เขาเห็นว่าสำคัญ ให้บรรลุผลสำเร็จตามประวัติศาสตร์ มักมีผู้คิดว่า ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้นำมาโดยกำเนิด และการที่บุคคลพวกนี้เป็นพวกที่สร้างตนเองขึ้นมา จึงมีเจตนาในการแสดงอำนาจอย่างมากมายและไม่มีที่สิ้นสุด

2. ผู้นำซึ่งเลือกโดยหมู่คณะ (The Group – Selected Leader) เป็นผู้นำซึ่งเกิดจากการคัดเลือกบุคคลในหมู่คณะเดียวกัน แล้วเสริมสร้างอิทธิพล ของเขาในฐานะที่เป็นผู้นำขึ้น เพราะในสังคมการเมืองระบอบประชาธิปไตย การเลือกผู้นำเป็นวิธีการที่มีผลในด้านการจูงใจ ผู้ที่ถูกนำ เนื่องจากคนเหล่านั้นต่างมีความเชื่อว่า เขาสามารถไว้วางใจ การดำเนินนโยบายบริหาร ของผู้นำได้ หรือหากกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความต้องการได้ตัวแทน ที่จะควบคุมการดำเนินกิจกรรม ทางการเมือง ผู้นำในแนวทางนี้จึงอยู่ในสภาวะ ที่มีช่องว่างได้รับความสำเร็จมากที่สุด มีโอกาสดี ที่สุด ในการได้มาและดำรงไว้ซึ่งการปฏิบัติตามของผู้ตาม ซึ่งตรงกันข้ามที่ผู้นำยังปฏิบัติภารกิจใด ๆ ในอัน ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ของกลุ่มอย่างแท้จริงแล้ว แน่แน่นอนว่าจะต้องได้รับการ เลือกให้เป็นผู้นำอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะว่าอำนาจของผู้นำในลักษณะนี้เป็นที่ยอมรับด้วยเหตุและผล เป็นพื้นฐานสำคัญ

3. ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือ (Leader Appointed From Above) เป็นผู้นำซึ่งเข้ามาสู่ตำแหน่งด้วยการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการอำนาจหรือกรรมการ บริหาร หรือโดยหัวหน้าระดับเหนือขึ้นไป ในกรณีเช่นนี้กลุ่มมิได้เป็นผู้เลือกผู้นำแต่ผู้นำจะทำหน้าที่ เป็นผู้รวบรวม บุคคลเข้ากันเป็นกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะต้องแสดงให้คนเหล่านั้นเห็นว่า ในการรับใช้ หมู่คณะนั้น เกิดจากความปรารถนาในสิ่งที่เป็นความปรารถนาขององค์กร

สรุปได้ว่าการจำแนกลักษณะของผู้นำ ได้ถูกกำหนดขึ้น ด้วยปัจจัยที่สำคัญ ๆ 4 ประการ คือ

1. การจำแนกประเภทตามฐานที่มา
2. การจำแนกประเภทตามคุณลักษณะ และคุณสมบัติเฉพาะตัว
3. การจำแนกประเภทตามลักษณะของการใช้อำนาจ
4. การจำแนกประเภทตามลักษณะการมีสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้

ปกครอง

3. ประเภทของผู้นำ

นักวิชาการหลายท่าน ได้พิจารณาแจกแจง ประเภทตามลักษณะต่างๆ กัน แต่ โดยทั่วไป จะแบ่งโดยพิจารณาถึงลักษณะของ วิธีการใช้อำนาจของผู้นำ ในส่วนที่สัมพันธ์กับ ความเป็นผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

ซูบ กาญจนประกร (2509 : 79) ได้จำแนกประเภทผู้นำ โดยพิจารณาจาก ผลงานของนักวิชาการอื่น ๆ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตนนิยม (Autocratic Leaders) ลักษณะผู้นำประเภทนี้ ถือเอาอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัว เชื้อมั่นในตัวเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต และไม่คอยรับฟังหรือให้เกียรติผู้อื่น มักทำอะไรโดยใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบนี้ มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพการทำงานของตนเอง และต้องการขยายอำนาจของตนเองออกไปในทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leaders) ผู้นำแบบนี้ ทำหน้าที่คล้าย मुखไปรษณีย์ การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำแต่น้อย ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีในการวินิจฉัย สั่งการหรือหันเหให้เรื่องราวต่าง ๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้นำคอยแต่ลงนาม หรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากภาวะผู้นำแบบนี้ได้ยาก

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้ จัดว่าเป็นแบบที่ดีที่สุด และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าพวกใจกว้าง คือ ถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารงานสิ่งใดก็มักจะกระทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานเน้นหนักทางด้านที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันเสียก่อน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมนยกย่องเป็นสำคัญ เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนลักษณะของการบริหารงานทั่ว ๆ ไปของผู้นำ

เรดดิน (Reddin 1970 อ้างถึงในเลิศ ไชยณรงค์ 2536 : 25 – 30) แจกแจงประเภทผู้นำ ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย	ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก
- ผู้หนีงาน - นักบุญ - ผู้เผด็จการ - ผู้ประนีประนอม	- ผู้นำทำตามคำสั่งอย่างเดียวหรือแบบราชการ - นักพัฒนา - ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ - นักบริหาร

สามารถอธิบายตามประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลของงาน จากน้อยไปมากได้ดังนี้

1. ประเภทผู้หนีงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจในด้านที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ข้อเสียของเขามิใช่เพียงการขาดความสนใจเท่านั้น แต่ยังมีผลไปถึงทัศนคติในการทำงานของเขอีกด้วย เขามิใช่เป็นคนหนีงานอย่างเดียว แต่อาจจะกระทำการอันเป็นที่ขัดขวางการงานของผู้อื่นโดยการแทรกหรือปิดบังข้อเท็จจริงด้วย ในองค์กรใหญ่ ๆ มักจะมีหัวหน้างานชนิดนี้อยู่มาก เขาคิดว่าเขามิได้รับความยุติธรรม เขาจึงสมควร

ที่จะละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งจะทำงานต้องเสียไป เขามีวิธีการทำลายองค์กรอย่างชำนาญ หลายวิธี ผู้นำประเภทผู้หนึ่งงานมักจะขาดความกระตือรือร้น ขาดความอดทน ทำให้ประสิทธิผลของงานน้อยที่สุด

2. ประเภทนักบุญ (Missionary) ลักษณะของหัวหน้างานชนิดนักบุญนี้ เป็นผู้ที่มีจิตใจเมตตา และคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด แต่ที่นับว่าเป็นข้อเสียก็เพราะเขาปรารถนาที่จะเป็น “คนดี” เสียจนไม่กล้าโต้แย้ง คิดด้านการกระทำใด ๆ เขาพยายามที่จะดำเนินงานในองค์กร ของเขาเหมือนกับว่า เป็นสโมสรแห่งหนึ่ง เขาเชื่อว่า การดำรงรักษาให้การทำงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายและเป็นกันเองจะทำให้งานดำเนินไปด้วยความราบรื่น ผู้นำประเภทนี้มุ่งแต่เฉพาะสัมพันธภาพของบุคคล จนทำให้มีผลงานในระดับต่ำ จึงเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของงานน้อยมาก

3. ประเภทผู้เผด็จการ (Autocrat) ลักษณะของผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้นำที่ดำเนินงานมุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียว โดยมีได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ เขาจะแสดงออกให้เห็นชัดเจนว่าไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลย และมอบความไว้วางใจให้แก่บุคคลอื่นน้อยมาก ผู้นำชนิดนี้เชื่อว่า คนเราโดยทั่วไปแล้ว มีนิสัยไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงเสมอ จึงต้องคอยบังคับควบคุม แนะนำ และขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อที่จะให้คนพวกนี้ ทำงาน ผู้นำประเภทนี้ เป็นคนเด็ดขาดถืออำนาจของตนเป็นหลัก ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชามักจะเกิดความไม่พอใจ ผลงานที่ออกมาค่อนข้างน้อย ผู้นำประเภทนี้จึงมีประสิทธิผลของงานน้อย

4. ประเภทผู้ประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำชนิดนี้ยอมรับว่าการมุ่งให้งานสำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถหรือไม่อยากผละความคิดเห็นทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน และไม่สามารถตกลงใจตัดสินใจลงไปว่าจะใช้วิธีการใด ลักษณะของผู้นำแบบนี้ จึงเป็นคนโลเล และชอบการประนีประนอม ไม่มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด แต่เป็นการตัดสินใจเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น

5. ประเภทผู้นำตามคำสั่งอย่างเดียวหรือแบบราชการ (Bureaucrat) ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ มีลักษณะคล้าย ๆ กับประเภทผู้หนึ่งงาน กล่าวคือ ไม่สนใจในความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่จะเป็นผู้นำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดมากกว่า เขาจะให้ความสนใจกับงานแต่ไม่นำตัวเข้าไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ มากนัก เขาจะทำงานเฉพาะที่กฎหมายระเบียบต่าง ๆ กำหนดไว้เท่านั้น ผู้นำประเภทนี้ จึงทำงานอย่างเข้มงวด และดำเนินงานอย่างถูกต้องตามระเบียบมากที่สุด ความคิดเห็นใหม่ ๆ ไม่ค่อยมีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีน้อย เขาจะเป็นผู้ประสบผลสำเร็จมากถ้าทำงานในลักษณะดำเนินรอยตามแบบเก่า หรือในลักษณะที่เรียกว่า

งานประจำ (Routine) ผู้นำประเภทนี้อาจนับได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานราชการ แต่ในหน่วยงานธุรกิจจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานไม่มากนัก

6. ประเภทนักพัฒนา (Developer) นักพัฒนาเป็นลักษณะของผู้นำชนิดหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้มอบความไว้วางใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ดีอีกด้วย เขาเข้าใจว่างานขั้นแรกของเขา คือ การพัฒนาตัวบุคคล ลักษณะการทำงานของเขาจึงมักมอบความรับผิดชอบใหม่ ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยเพื่อพัฒนาบุคคลเหล่านั้น ให้ทำงานให้ได้ผลผลิตมากขึ้น ผู้นำประเภทนี้ มีทัศนคติที่น่าสนใจต่อการทำงาน คือ เขาเชื่อว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา ๆ เหมือนกับการเล่น หรือการพักผ่อน เขาเชื่อว่า คนเราต้องการเป็นตัวเอง รู้จักควบคุมตนเอง และแสวงหาความรับผิดชอบ และเขายังมีความเชื่ออีกว่า ความขยัน ความช่างคิด และภาวะสร้างสรรค์ มิได้มีอยู่เฉพาะในตัวบุคคลชั้นผู้นำเท่านั้นแต่มีอยู่ในบุคคลทุกคน

7. ประเภทผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) ลักษณะของผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงาน และการดำเนินงานของตนเอง เขามีความชำนาญชำนาญ ในด้านการสั่งงาน เพื่อให้ทุกคนนำไปปฏิบัติได้ โดยไม่เกิดความขุ่นเคืองใจและไม่พอใจ ลักษณะผู้นำแบบนี้ มีมากในวงการอุตสาหกรรม ซึ่งมักได้เด้าจากระดับล่าง ขึ้นมาจนถึงระดับสูง เขาจึงมีความรอบรู้ในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงพยายามปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เมื่อไปเป็นผู้นำในองค์การจึงมักประสบความสำเร็จ และมีผลงานดียิ่ง ลักษณะผู้นำแบบนี้ เป็นแบบเผด็จการ แต่เขาทำงานอย่างมีศิลปะนุ่มนวล จึงมีประสิทธิผลของงานสูงมาก

8. ประเภทนักบริหาร (Executive) ลักษณะผู้นำประเภทนักบริหารนี้ เป็นผู้ที่ใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด เขาเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัด และพยายามทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทผู้นำแบบนี้ จะมีลักษณะของการทำงานเป็นทีม ซึ่งนำเอาความสามารถของทุกคนมาใช้ประโยชน์ในการทำงานผลงานที่เกิดขึ้นจึงมีทั้งปริมาณและคุณภาพ ผู้นำลักษณะนี้จึงอาจกล่าวได้ว่า เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานมากที่สุด

เวเบอร์ (Weber อ้างถึงใน จิรโชค วีระชัย 2538 : 350 – 351) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. แบบประเพณีนิยมหรือธรรมเนียมอำนาจ (Traditional) ผู้นำประเภทนี้มักมีในสังคมเกษตรกรรม ตัวอย่างของผู้นำประเภทนี้ ปกติมักจะเน้นผู้นำซึ่งมีชาติภูมิในหมู่บ้าน หรือน้ำอาวโล (วัยวุฒิ)
2. แบบบารมีวิสัยหรือบารมีชน (Charismatic) ตัวอย่างของผู้นำประเภทนี้ได้แก่ ศาสตราของศาสนา หรือผู้นำที่มีบุคลิกภาพพิเศษ ซึ่งถือกันว่าเป็นเหนือบุคคลธรรมดา
3. แบบตรรก-นิตินัย (Rational – Legal) ตัวอย่างของผู้นำประเภทนี้ได้แก่ ผู้มีอำนาจตามหน้าที่ หรือตามกฎหมาย เช่น ตำรวจจราจร พนักงานไปรษณีย์โทรเลข เป็นต้น

4. ศิลปะและการปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดี

การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล และถ่ายทอดกันได้ยาก เพราะไม่เหมือนศาสตร์ เนื่องจากขาดระบบอันเป็นระเบียบแน่นอนตายตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารราชการ ศิลปะและการปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดีนั้น ได้มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 213 – 214) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่จะปฏิบัติตัวให้เป็นผู้นำที่ดี ได้แก่

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงานและหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรับทำก่อน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน

13. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย
14. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
15. ต้องเป็นคนใจกว้าง และมีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ และคำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร
16. อย่าเป็นคนหูเบาต้องฟังความเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเมินต่อข่าวลือหรือคำบอกกล่าว
17. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด
18. ต้องให้ความสนใจ และเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
20. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำดี
21. จงดู หรือ “เล่นงาน” ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเจียบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
22. ต้องแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขา ขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด
23. ต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็น หรือวิธีการไว้ อย่างอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
24. อย่าเป็นคนโลเล หรือเปลี่ยนใจบ่อยๆ
25. ต้องเป็นผู้สั่งและผู้อำนวยความสะดวกที่ดี
26. จงเป็น “ผู้นำ” ของผู้ได้บังคับบัญชา มิใช่ผู้ถือแค้นอยู่เบื้องหลัง
27. ต้องประพடுத்தตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

ธรรมรส โชติบุญพร (2524 : 154 – 157) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะปฏิบัติงานและบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถ และทักษะของแต่ละคน ที่รู้จักใช้วิชาความรู้ ประสบการณ์ บวกกับปฏิภาณไหวพริบ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีเทคนิคในการสั่งงาน และการติดต่อกับผู้อื่น โดยหลักการผู้สั่งงานที่ดีนี้ ต้องมีความรู้ทางจิตวิทยาเกี่ยวกับคน พฤติกรรม ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ฯลฯ การสั่งงานที่ดีควรเป็นดังนี้

- 1) คำสั่งต้องชัดเจน
- 2) ผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งถูกต้อง

๑๖
๐๒๙-๔๕๙๓

๒๑๔๖๐

๖๔๘

๖.๖

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

00211638

- 3) ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้
- 4) ระวังมารยาทในการสั่งงานตามสมควร
- 5) อย่างสั่งงานพร้อม ๆ กันหลายเรื่องจนเกินไป ควรสั่งงานเป็นเรื่อง ๆ ไป

ไม่มาก หรือน้อยจนเกินไป

2. ผู้นำต้องมีเทคนิคในการค้ำหรือตำหนิผู้อื่น วิธีการที่ดี คือ
 - 1) จงตำหนิเพื่องาน ไม่ใช่ส่วนตัว คือ งานเป็นงานอย่างเคร่งครัด
 - 2) อย่าใช้อารมณ์
 - 3) ไม่ควรตำหนิต่อหน้าคนอื่น
 - 4) ต้องมีข้อเท็จจริง และเหตุผลเป็นการสนับสนุนการตำหนิหรือการค้ำ
 - 5) ก่อนตำหนิควรแจ้งความผิดให้รู้ และควรแนะนำวิธีการแก้ไข
 - 6) มีวิธีการและหลักการที่ดีในกรณีจำเป็นต้องลงโทษ
3. ผู้นำต้องมีเทคนิคในการให้ความยกย่อง หรือชมเชย กล่าวคือ
 - 1) จงชมเมื่อลูกน้องทำดีตามสมควร การชมเชย ย่อมจะเป็นกำลังใจ
 - 2) ชงชมเชยและยกย่องให้พอเหมาะสม มิฉะนั้นจะกลายเป็นปากหวาน
 - 3) อาจชมต่อหน้าผู้อื่นได้บ้าง แต่ต้องระวังให้มาก เพราะจะเป็นมีดสอง

คม การชมต้องไม่เป็นการก่อศัตรูให้แก่ผู้ถูกชม

4. ผู้นำต้องวางตนให้เหมาะสม และมีเทคนิคในการปฏิบัติตาม เช่น
 - 1) วางตัวเที่ยงธรรม และเที่ยงตรง
 - 2) ระวังอย่าแสดงความรักหรือคนโปรดอย่างเด่นชัดอย่าให้ถูกกล่าวหาว่า

เล่นพวก

- 3) ทำตัวสม่ำเสมอกับทุก ๆ คน
5. ผู้นำต้องมีเทคนิคในการรับฟังคำแนะนำและเหตุผล เช่น
 - 1) สามารถสร้างบรรยากาศให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
 - 2) เสาะหาเหตุผล และความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ ที่

สมควร

6. ผู้นำต้องมีเทคนิคและสามารถรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่

คณะกล่าวคือ

- 1) พยายามสร้างสรรค์และส่งเสริมสามัคคีธรรม
- 2) บำรุงขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ
- 3) ทำตัวให้เป็นหลักของผู้ใต้บังคับบัญชา

7. ผู้นำต้องก่อให้เกิดระเบียบวินัย ในการปฏิบัติงาน ได้แก่
 - 1) ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน
 - 2) วางระเบียบภายในที่เหมาะสม
 - 3) ควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
8. ผู้นำต้องยึดหลักการและเหตุผลในการบริหาร
 - 1) อย่าตัดสินใจอะไรโดยปราศจากเหตุผล
 - 2) สืบสวนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข่าวลือต่าง ๆ ที่ไม่ดี
 - 3) แสดงความหนักแน่นให้ประจักษ์แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
9. ผู้นำต้องหาทางส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่
 - 1) ฝึกหัดและสอนงานให้พร้อมทั้งช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา
 - 2) หาทางส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้าโดยผู้นำต้องเป็นคนใจกว้าง

พอสมควร

- 3) หากผู้ใต้บังคับบัญชา มีโอกาสก้าวหน้ายิ่งกว่าเดิม ควรสนับสนุนมิใช่กีดกันหรือกีดเขาไว้

แนวทางต่าง ๆ ดังกล่าว นับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่ผู้นำจะใช้เป็นศิลปะในการปฏิบัติตนให้เป็นผู้หน้าที่ดีได้อย่างดี เพราะผู้นำที่ดีนั้นย่อมเป็นที่ประทับใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาที่จะร่วมมือปฏิบัติงานด้วย เป็นระยะเวลานานไม่ยากจากไป นอกเสียจากว่าที่ใหม่นั้นมีทางก้าวหน้า หรือสภาพงานที่ตรงกับนิสัยมากกว่า อย่างไรก็ตามก็ดีผู้นำที่ดีนั้นย่อมเป็นที่เคารพรักใคร่ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดไปไม่ว่าจะไปอยู่ที่ใดก็ตาม

5. ลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

เพื่อที่จะเป็นเครื่องชี้ทางให้เห็นว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะอย่างไร ซึ่งจะทำให้เราได้พัฒนาตัวเองได้ ขอเสนอผลสรุปจากการวิจัย ดังนี้

สตอกดิลล์ (Stogdill , 1974:15) ได้สรุปลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จดังต่อไปนี้

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำจะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

- 1) สติปัญญา
- 2) การศึกษาเล่าเรียน
- 3) ความรับผิดชอบ
- 4) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
- 5) สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

2. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

- 1) รู้จักการเข้าสมาคม
- 2) มีความคิดริเริ่ม
- 3) มีความเพียรพยายาม
- 4) รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 6) ตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์
- 7) มีความร่วมมือ
- 8) เป็นที่นิยมของปวงชน
- 9) มีความสามารถในการปรับตัว
- 10) มีความสามารถในการพูด

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำ ก็คือ ความคิดริเริ่มการเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนา ที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่น ความสามารถทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ความสามารถ มีความหมายรวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ
 - 2) ความสำเร็จ ได้แก่ ทางการศึกษา ความรู้และการกีฬา
 - 3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
 - 4) สถานะ รวมถึงสถานะทางสังคม และการเป็นที่นิยมของคนอื่น
 - 5) สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการ และความสนใจของผู้ตาม
- จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง

สตอกกิดส์ (Stogdill, 1974:15) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี มีดังนี้

1. ดำเนินถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่น หรือพึ่งพาอาศัยได้
3. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มั่นโยภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี
11. มีสติปัญญา
12. มีความสามารถในการจัดรูปงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

โดยสรุปลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
 2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี
 3. สติปัญญา เป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจ และมีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด
 4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน
 6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม
- เท่าที่ได้กล่าวมาแล้ว พอจะทำให้เห็นได้ว่า ถ้าพฤติกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นในหน่วยงานใด หัวหน้าหรือผู้นำของหน่วยงานนั้นน่าจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ

วัฒนา พัทธราวิช (2544: 32-33) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่แสดงว่าผู้นำประสบความสำเร็จ ไว้ดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้มาขอคำแนะนำปรึกษามากกว่าที่หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการ
2. ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรำคาญ เป็นคำสั่ง
3. ผู้นำสามารถไปที่ใด ๆ ในหน่วยงานได้ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรำคาญ เป็นการไปตรวจงาน หรือไปจับผิด
4. ผู้นำมักจะไม่ค่อยได้ยืมการนิทาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิก แต่ถ้าหากหน่วยงาน หรือสถานศึกษามีปัญหาเกิดขึ้น เขาควรจะได้ฟังเป็นคนแรก
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอเรื่อง เพื่อการตัดสินใจ เฉพาะในสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. เมื่อผู้นำไปราชการที่อื่น เขากลับมาโดยไม่หวังว่า จะต้องพบกับปัญหา หรือ ความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา
7. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงานสิ่งนี้จะไม่นำไปสู่ การทะเลาะวิวาทเป็นส่วนตัว
8. เมื่อผู้นำเป็นประธานในที่ประชุม สมาชิกที่จะยินดียินร้ายออกความเห็น และเสนอแนะโดยไม่นิ่งเฉย ถ้าเกิดมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ก็จะถกเถียงกันเฉพาะในห้องประชุม เท่านั้น
9. เมื่อผู้นำเข้าร่วมประชุมโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประธาน การประชมนั้นก็จะดำเนินไปตามปกติ
10. เมื่อผู้นำจะปรึกษาผู้อื่น เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง หรืออื่น ๆ เขาควรจะปรึกษากับบุคคลตามสายบังคับบัญชา
11. การย้าย เปลี่ยนงาน หรือลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย
12. เมื่อผู้นำไม่อยู่ สถานศึกษานั้นสามารถดำเนินต่อไปได้ตามปกติ
13. การแตกเป็นก๊กเป็นเหล่า ของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยมาก
14. ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมทำงานกันเป็นคณะ เพื่อความสำเร็จของงานมากกว่า เพื่อหวังผลประโยชน์อย่างอื่น

สรุปผู้นำที่ดีในลักษณะทั่ว ๆ ไปมีลักษณะดังนี้

1. มีสติปัญญาดี ผู้นำที่ดีต้องเป็นบุคคล ที่ฉลาด สามารถนำกลุ่มได้ ต้องเป็นผู้สามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกต้องทำให้กลุ่มเกิดความสำเร็จ และความพึงพอใจ
2. มีอิทธิพลในการบังคับบัญชา ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับ เชื่อฟัง ผู้นำต้องมีความสามารถในการบังคับบัญชากลุ่มได้ สามารถติดต่อประสานงานเพื่อให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายปลายทางที่ต้องการ
3. มีกระบวนการติดต่อที่ดี ผู้นำต้องมีการใช้เป็นที่สื่อกลางเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มเข้าใจ พร้อมทั้งจะกระทำตามเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
4. มีวุฒิภาวะทางสังคม (Social Maturity) ผู้นำต้องมีวุฒิภาวะทางสังคม ต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว การอยู่ร่วมกับผู้อื่น การปฏิบัติตนให้บุคคลทั่วไปยอมรับต้องมีเหตุผล รู้จักสงบสติปัญญา รู้แพ้รู้ชนะ รู้จักรักษาหัวใจของสมาชิก อุดหนุน และมีน้ำใจไมตรี
5. มีแรงจูงใจที่จะไปสู่ความสำเร็จ (Achievement Motive) ความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่สำคัญ ก็คือ การเป็นบุคคลที่มีแรงบันดาลใจที่จะกระทำการใด ๆ เพื่อไปสู่ความสำเร็จ อันเป็น คุณสมบัติพิเศษ ถ้าบุคคลใดขาดคุณสมบัติข้อนี้จะไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายประสงค์ ของการเป็นผู้นำกลุ่มที่ดีได้ เพราะการทำงานจะประสบความล้มเหลว
6. ใจกว้าง (Breadth) ผู้นำควรจะต้องเป็นบุคคลที่เสียสละ เพื่อบุคคลอื่นได้ มีจิตใจกว้างขวาง บุคคลที่จะประสบความสำเร็จในการกระทำหน้าที่ของผู้นำ ต้องรู้จักเสียสละ เพื่อผู้อื่นได้ ไม่เห็นแก่ตัว เอาใจเขามาเปรียบผู้อื่น ผู้นำที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากเกินไป จะประสบความล้มเหลว ในทิศทางของการเป็นผู้นำ ผู้นำจึงจำเป็นต้องยอมรับต่อความเป็นแก่ตัว อันเป็นคุณสมบัติของมวลมนุษย และยอมให้บุคคลอื่นรับผลประโยชน์น้อยไป มิใช่ตนเป็นผู้จกจ่ายเสียเอง
7. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คนทั่วไปมักจะพูดว่า ผู้นำที่มีความสำเร็จที่ดีนั้น มักจะพากันยอมรับว่า "ความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นมิใช่เกิดจากตัวของเขาเอง แต่เกิดจากบุคคลอื่น" ผู้นำจึงจำเป็นต้องอย่างมากที่จะต้องพัฒนาตนเองในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ต้องทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และต้องคิดอยู่เสมอว่า สมาชิกของกลุ่มมีความสำคัญอย่างมาก ต่อความสำเร็จผู้นำต้องมีสัมพันธภาพ ที่ดีงามต่อสมาชิกของกลุ่ม อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของกลุ่มดำเนินไปได้สะดวก รวดเร็ว ประสบความสำเร็จ การขัดแย้งภายในกลุ่ม ความคับข้องใจ ของสมาชิกในกลุ่ม ย่อมก่อให้เกิดปัญหามากมายตามมา เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน ทำให้งานล้มเหลว มนุษย์สัมพันธ์ อันดีงามของผู้นำ จึงมีบทบาทสำคัญอย่างมากที่สุดในการบริหารงานในกลุ่ม

8. มีความสามารถที่จะนำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย ผู้นำต้องพยายามชักจูงกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

6. ความสำคัญของผู้นำในฐานะผู้บริหาร

ผู้นำในฐานะผู้บริหาร อาจพบกับปัญหาเหล่านี้ อยู่เสมอ เช่น

1. รายงานประจำวันที่ได้รับนั้น มีความน่าเชื่อถือได้มากน้อยเพียงไร
2. ควรจะปรึกษาใครหรือไม่ ก่อนที่จะตัดสินใจ
3. ควรจะสนใจกับข่าวลือทั้งหลายมากน้อยเพียงไร
4. ทำอย่างไร จึงจะพูดแล้วให้เข้าใจ ดังที่เราต้องการจะให้เข้าใจ
5. เราต้องนั่งฟังเรื่องเดียวกันจากเพื่อนร่วมงาน 5 คน แต่ต่างเวลากัน เราจะ

ทำอย่างไร

ปัญหาเหล่านี้ เป็นปัญหาของการสื่อความหมาย นอกไปจากนี้หัวหน้าหน่วยงานย่อมต้องติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในหน่วยงาน อยู่เกือบตลอดเวลา จึงเห็นว่าการสื่อความหมายเป็นเรื่องสำคัญมาก

Russell T. Gregg. (อ้างในวัฒนา พัชรวานิช (2544: 101-102) ได้เสนอแนะว่า ขั้นตอนของการบริหารควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. การตัดสินใจ
2. การวางแผน
3. การจัดรูปงาน
4. การสื่อความหมาย
5. การมีอิทธิพล
6. การประสานงาน
7. การประเมินผลงาน

ในทำนองเดียวกัน Edward H. Litchfield (อ้างในวัฒนา พัชรวานิช (2544: 101-102) ก็สนับสนุนว่า การสื่อความหมายเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย

1. การตัดสินใจ
2. การจัดวางโปรแกรม
3. การสื่อความหมาย
4. การควบคุม
5. การประเมินผลงาน

ดังได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่า ผู้นำในฐานะที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน จะต้องมีความรอบรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการสื่อความหมาย ต้องสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจความคิด การกระทำ และพฤติกรรมของตนตามที่ตนเองเจตนาจะให้คนอื่นเข้าใจ เพราะมีฉะนั้นแล้ว คงจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้โดยยาก

ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

การนำเสนอเอกสารและงานในตอนที่ 3 เกี่ยวกับทฤษฎีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ผู้วิจัยขอ
นำเสนอ ไว้เป็น 7 หัวข้อ ดังนี้

1. ความหมายของวิสัยทัศน์
2. ความสำคัญของวิสัยทัศน์
3. กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์
4. องค์ประกอบของวิสัยทัศน์
5. คุณสมบัติของวิสัยทัศน์
6. ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
7. กระบวนการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

1. ความหมายของวิสัยทัศน์

ในภาษาไทยเดิมไม่เคยมีศัพท์บัญญัติคำว่า "วิสัยทัศน์" (Vision) มาก่อน แม้กระทั่งในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 มิได้บัญญัติคำนี้ไว้แต่หากจะแปลความจากการประสมคำระหว่างคำว่า "วิสัย" ซึ่งหมายความว่า ลักษณะที่เป็นอยู่ ความสามารถ ขอบเขต (พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525: 711) และ "ทัศน์" ซึ่งหมายความว่า ความเห็น การเห็น สิ่งที่เห็น เครื่องรู้เห็น การแสดง (พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525, : 393) เมื่อรวมคำเป็น "วิสัยทัศน์" ก็อาจแปลความว่า ความสามารถในการเห็น ขอบเขตที่เห็นได้

ความหมายของ "วิสัยทัศน์" นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ หลายความหมายด้วยกัน ซึ่งสามารถกล่าวถึงได้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 5) กล่าวว่า "วิสัยทัศน์" เป็นคำที่นิยมของผู้บริหารและคนทั่วไปที่จะใช้มองไกลออกไปถึงผลกระทบและความเป็นไปได้ของโลกข้างหน้าที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงสูง อีกทั้งแปลกใหม่ไร้รูปแบบ อย่างที่เคยเห็นกันมาของโลกยุคก่อน ๆ เป็นกลไกให้มองตามโลกที่เปลี่ยนแปลงให้เห็นจริง เห็นชัดได้ล่วงหน้าแล้วนำมาใช้สำหรับ ทำการปรับตัวเองและพัฒนาตนเอง ให้สอดคล้องเข้ากันได้และอยู่เหนือ หรือชนะคู่แข่งได้ ในเงื่อนไขใหม่ที่เกิดขึ้นตามกระแสโลก

วิทยากร เชียงกุล (2539: 5) ได้แปลความหมายของ "Vision" ว่า "จินตภาพ" หมายถึง การรู้จักจินตนาการให้เป็นเป็นภาพออกมา หรือสามารถอธิบายได้กว้างกว่านั้น ก็คือ การหยั่งเห็นภาพ ในอนาคตหรือการมองเป็นแนวโน้มทิศทางขององค์กร สังคมหรือสภาพแวดล้อมทั้งหมด

สิทธิชัย เทวธีระรัตน์ (2540: 43) ได้ให้ความหมาย "วิสัยทัศน์" คือ การกำหนดทิศทางในอนาคตระยะยาว ซึ่งมีลักษณะท้าทายไปสู่ความก้าวหน้าใหม่ กว้างขวางที่สุด ครอบคลุมมากที่สุด รวบรวมประเด็นต่าง ๆ มากที่สุด โดยเสนอทางเลือกที่ดีกว่า ชัดเจนกว่า และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้ต้องมีคุณสมบัติ ของความน่าเชื่อถือ ความยืดหยุ่น ไม่ระบุเจาะจง ถึงวิถีทางที่จะบรรลุจุดสุดท้าย และสร้างสรรค์

สาโรจน์ โอฬิตกษิวิวิน (2540: 10) สรุปว่า "วิสัยทัศน์" คือภาพเหตุการณ์ในอนาคต (A future scanario) ที่กำหนดว่าองค์กร ตั้งใจที่จะเป็นอะไรในอนาคต เป็นคำประกาศถึงทิศทางที่ตั้งใจไว้ ซึ่งเป็นการเร้าอารมณ์ ความรู้สึก ของสมาชิกในองค์กรนั้น ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์ให้ภาพเกี่ยวกับองค์กรว่า เราเป็นใคร (Who we are?) เราจะทำอะไร (What we do?) และเราจะมุ่งหน้าไปที่ไหน (Where we are heading)

ฮาร์เวย์ (Harvey, 1988 pp. 45 – 47) ได้อธิบายความหมายของ "วิสัยทัศน์" คือ การนำธุรกิจไปสู่ทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งเป็นที่รับรู้ของประชาชนทั้งนี้ มิใช่การเดินร่นเพื่อการอยู่รอด แต่เป็นการแสวงหาหนทางที่ดีกว่า

นานุส (Nanus, 1992 pp.7 – 10) ได้ให้ความหมายของ "วิสัยทัศน์" คือ การคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต ที่ยึดถือความเป็นจริง มีความน่าเชื่อถือ และน่าในใจ สำหรับองค์กร เพื่อที่จะเลือกทางที่ดีกว่าทางที่ประสบผลสำเร็จมากกว่าและทางที่สนองความต้องการมากกว่า วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับอนาคตโดยตรง ดังนั้น ผู้ที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ได้ต้องมีความเป็นผู้นำอย่างสูง

เดสและมิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993 p. 24) ให้ความหมายของ "วิสัยทัศน์" คือ การกล่าวถึงจุดมุ่งหมาย ซึ่งมีลักษณะกว้างขวางที่สุด ครอบคลุมมากที่สุด และรวบรวมเรื่องราวต่าง ๆ ครอบคลุม วิสัยทัศน์ อธิบายความมุ่งหวังในอนาคต โดยปราศจากการระบุเจาะจง วิธีการสำคัญเพื่อบรรลุจุดสุดท้ายนั้น วิสัยทัศน์จะตั้งคำถาม เพื่อที่จะได้คำตอบในเชิงค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด สิ่งที่มีมากที่สุด และสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุด

เซนจ์ (Senge, 1994) ให้แนวคิดหลักความหมายของ "วิสัยทัศน์" ไว้ 3 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Purpose) และภารกิจ (Mission) จะตอบคำถามว่า "Why" (ทำไมจึงมีองค์กรขึ้นมา)
2. ค่านิยมและความเชื่อ (Core Values) จะตอบคำถามว่า "How" (เราต้องทำอะไร เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ และไปถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้)
3. วิสัยทัศน์ จะตอบคำถามว่า "What?" (อะไรคือ ภาพในอนาคตที่เรากำลังพยายามสร้างขึ้นมา)

มอร์ริสเชย์ (Morrissey, 1996 :7) ให้ความหมายของ "วิสัยทัศน์" คือ การสะท้อนสิ่งที่เชื่อว่า จะเกิดขึ้นจริงในอนาคต สำหรับองค์การในมุมมองร่วมกันของลูกค้า ลูกจ้าง เจ้าของธุรกิจ และผู้ถือหุ้นรายใหญ่ วิสัยทัศน์ครอบคลุมไปถึงการกำหนดภารกิจ (Mission) ด้วย

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ได้ดังนี้

"วิสัยทัศน์" หมายถึง การกำหนดภาพเป้าหมายขององค์การระยะยาวในอนาคต โดยบุคคลในองค์การ ด้วยการคาดหมาย คติวิธีเริ่มและแสดงออกซึ่งทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ มองปัจจัยต่าง ๆ และนำความรู้ ประสบการณ์ และทักษะตลอดจนฐานข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน มาให้ต่อเนื่อง สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลก โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล ยึดมั่นในค่านิยม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ในงานหรือวิชาชีพของตนด้วย

2. ความสำคัญของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นนัยที่แสดงถึงความเข้าใจในอดีตและปัจจุบัน และเป็นคู่มือ แนะนำวิธีการเดินทางไปสู่จุดหมายในอนาคตอีกด้วย ดังนั้นวิสัยทัศน์ จึงมีความสำคัญต่อสังคม และองค์การในปัจจุบันมาก สิ่งใดจะเกิดขึ้นหากผู้นำขององค์การการบริหารขาดซึ่งวิสัยทัศน์กำกับชี้นำ ก็เกิดความโกลาหล ความวุ่นวาย ความไร้เสถียรภาพ ไร้ทิศทางไปสู่เป้าหมาย การบริหารงาน

จะเต็มไปด้วยปัญหาให้สับสน การพัฒนาใดๆ ก็ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (วิสัยทัศน์ประเทศไทยมุมมองของสมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย, 2540: 22 – 23)

ในทางกลับกันหากผู้บริหารผู้นำทุกระดับมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วก็จะมีความเข้าใจตรงกันและมุ่งสู่เป้าหมาย ความคิดความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐาน มีภาพแห่งอนาคตที่พึงประสงค์อย่างชัดเจนตรงกัน ด้วยเป้าหมายในแนวทางเดียวกัน ที่จะร่วมเดินทางเพื่อไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

วิสัยทัศน์จึงมีความสำคัญสำหรับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจ ในปัจจุบันบริษัทที่มีวิสัยทัศน์นั้นจะมีความรุ่งเรืองผ่านกาลเวลา ผ่านวงจรชีวิตของสินค้า และบริการมากมายรวมทั้งผู้บริการหลายชั่วอายุคน (สุนันท์ วงศ์โรทัย, 2539:16) ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ บริษัทที่มีวิสัยทัศน์จะมีความสามารถในการปรับตัว และมีแนวโน้มเติบโต ในระยะยาวและให้ผลตอบแทนมากกว่าอย่างเห็นได้ชัด

สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ (2538: 169 – 171) กล่าวถึงองค์การธุรกิจที่จะต้องได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ ว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของ 3 C ดังนี้

- C – Change หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอัตราที่รวดเร็ว และด้วยขอบเขตที่ขยายตัว การบริหารธุรกิจ จึงต้องเข้าสู่ยุคของการใช้กรอบใหม่ในการดำเนินการ (New Paradigm) จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารธุรกิจโดยทั่วไป

- C – Competition หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ในฐานะพันธมิตรธุรกิจ หรือการรวมทุน หรือการไปจัดตั้งสาขา หรือตัวแทนในต่างประเทศ ดังนั้น ธุรกิจจะต้องเผชิญกับการแข่งขันจากทุกจุดของโลก ที่มองหาแหล่งที่มีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage)

- C – Customer หมายถึง ลูกค้าจะมีการเปลี่ยนแปลง เป็นลูกค้าที่มีโอกาสและทางเลือกในการบริโภคสินค้าหรือบริการมากขึ้น ลูกค้ายุคใหม่ จะมีการศึกษาสูงขึ้นกว่าในอดีต จึงมีความพิถีพิถัน มีการเรียกร้องมากขึ้น ธุรกิจย่อมต้องการปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีการบริหารที่เข้าถึงลูกค้าให้มากขึ้น

มูลเหตุเหล่านี้ เป็นภาพสะท้อนถึงความจำเป็น ที่องค์การในภาคธุรกิจ ต้องเตรียมรับมือ กับสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยความใส่ใจมากขึ้น และวิสัยทัศน์อันกว้างไกลของผู้ผู้นำในองค์การธุรกิจ จะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) ว่าองค์กรควรจะดำเนินการไปในทิศทางใด และต้องทำอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

มอยเชอร์ (Maucher, 1994: 160) กล่าวว่า คนที่ขาดวิสัยทัศน์จะไม่สามารถบรรลุความคาดหวังอันยิ่งใหญ่ได้ และไม่สามารถทำแผนใหญ่ ๆ ให้เป็นจริงได้ วิสัยทัศน์ในอีกนัยหนึ่งจึงเป็นงานของนักบริหาร พลังของวิสัยทัศน์ยากที่จะวัดได้ เพราะมันกระตุ้นให้คนเกิดความคิดหรือแรงบันดาลใจปลดปล่อยพลังงานออกมา และสร้างความฝันในวันนี้ให้เป็นจริงของวันพรุ่งนี้

ดังนั้น จึงแสดงให้เห็นว่า วิสัยทัศน์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถาบัน ต่อหน่วยงาน และต่อองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรธุรกิจทั้งหลาย ทั้งนี้วิสัยทัศน์เป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กรจะขาดเสียมิได้ หากจะต้องนำพาองค์กรนั้นสู่จุดหมายปลายทางที่ประสบความสำเร็จ รวมถึงความสามารถที่จะปรับตัวเพื่อรับกับปรากฏการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้เป็นอย่างดี

3. กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ จะดีหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับการสร้างเป็นสำคัญ วิสัยทัศน์ จึงควรมีลักษณะเร้าใจ และสร้างความคาดหวังที่เป็นรูปธรรม ทั้งนี้จะกล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

นิคม จาตุรันต์ (2539: 27) ได้อธิบายกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน (Current Situation Analysis) เป็นการสร้างแนวคิดให้เกิดขึ้นมากที่สุด จากนั้นนำแนวคิดต่าง ๆ มารวบรวม เรียบเรียง มาสู่การจัดลำดับความคิด ข้อมูลที่ได้นั้นจะต้องเป็นข้อมูลทั้งที่เป็นตัวเลข และกระแสดความคิด ผสมผสานกันและควรนำข้อมูลในอดีตเข้ามาร่วมพิจารณา เพื่อหาข้อพิสูจน์ และยืนยันสมมุติฐานบางประการ ซึ่งเป็นผลที่ได้มาจากการระดมสมอง

ขั้นตอนที่ 2 สร้างความฝันของปัจเจกบุคคล (Create Individuals' Dream) โดยให้ตัวแทนแต่ละสายงาน เสนอมุมมองจากอนาคตของตนเอง ที่มีความหลากหลายกว้างขวาง ครอบคลุมทุก ๆ ด้านเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 3 นำมารวบรวม และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Share & Relate the dream) เป็นการนำเอาความคิดริเริ่มของตัวแทน ในแต่ละสายงานมารวมกัน

ขั้นตอนที่ 4 เรียงลำดับความสำคัญและคัดเลือก (Select the Priorities) ขั้นตอนนี้ จะเป็นการตัดสินใจเลือกอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 5 ชัดเกลาลำนวนให้สื่อความหมายชัดเจนและปลุกเร้าใจ (Get the Vision) เพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ที่มีพลังดลใจ และมีสาระครอบคลุมตามที่ต้องการ

รุ่ง แก้วแดง สามารถแบ่งขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ เป็น 3 ขั้นตอนดังนี้ (2539 : 141 – 147)

ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมข้อมูล (Data collection) เป็นขั้นตอนแรกที่ทำให้คณะทำงานช่วยกันระบุค่านิยม และความเชื่อมั่นขององค์กรกับนิยาม และความเชื่อของบุคคลแล้วรวบรวมเข้าด้วยกัน เป็นค่านิยมและความเชื่อของคณะผู้นำ หรือคณะทำงาน แล้วคณะทำการรวบรวมข้อมูลที่เป็นสำหรับนำมาสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งมีวิธีการ รวบรวมข้อมูลได้ 3 วิธี คือ การระบุสภาพเป็นจริงที่รู้อยู่แล้วเกี่ยวกับองค์การ โดยการสำรวจและโดยการระดมความคิด

ขั้นตอนที่ 2 การระดมสมอง (Brainstorming) ให้คณะผู้นำระดมสมอง โดยการตั้งคำถามดังนี้

1. อะไรคือแนวโน้มทางเทคโนโลยีที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจของเรา
2. อะไรคือประเด็นสิ่งแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราในระยะใกล้

และในอนาคต

3. อะไรคือประเด็นด้านเศรษฐกิจและทรัพยากรที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเรา

ในอนาคต

4. เราต้องการให้บริษัทของเราเป็นอย่างไรในอนาคต
5. เราจะสร้างอนาคตอะไรให้กับบริษัทและตัวเราเอง
6. ความปรารถนาส่วนตัวของเราคืออะไร
7. เราต้องการให้บริษัทของเราทำประโยชน์อะไรให้กับสังคม

เมื่อกำหนดคำตอบข้างต้นนี้แล้ว ให้ดำเนินตามระดมสมองในขั้นตอนต่อไปนี้

1. ระดมสมองเพื่อหาแนวคิด ให้คณะผู้นำระดมสมองเพื่อหาแนวคิด โดยการเขียนคำตอบ ซึ่งเป็นผลของการระดมสมองในขั้นนี้ ใสในกระดาษเรียงไว้ และอาจจะยังเป็นความคิดที่กระจัดกระจายอยู่

2. จัดกลุ่มความคิดที่สัมพันธ์กัน โดยการนำข้อความที่เหมือนกันหรืออยู่ภายใต้กรอบความคิดเดียวกัน มาจัดเรียงให้เป็นกลุ่ม หรือหมวดเดียวกัน และนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลในการประชุมขั้นที่หนึ่ง มาจัดกลุ่มไว้ด้วย

3. ตั้งชื่อหัวเรื่องให้กับแต่ละกลุ่มความคิด โดยเขียนให้เป็นข้อความเชิงปฏิบัติ

4. ประเมินแต่ละกลุ่ม เพื่อดูว่ามีกลุ่มใดที่พอจะรวมกันได้ หรือถ้ามีข้อความใดที่เห็นว่าไม่ตรงกับหัวข้อเรื่องก็ย้ายไปอยู่กลุ่มอื่นที่ตรงมากกว่า

จากนั้น อานำหัวเรื่องมาทำแผนภาพแสดงความสัมพันธ์แบบ Matrix เพื่อดูว่าแต่ละข้อมีการแปรตาม (Depend) กันมากเพียงใด แล้วให้น้ำหนักเป็นตัวเลข รวมจำนวนในแต่ละคอลัมน์ ข้อที่ได้คะแนนมากจะมีน้ำหนักมาก สามารถนำไปจัดลำดับความสำคัญ สำหรับนำมาเขียนวิสัยทัศน์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating the Vision) ขององค์กร โดยวิธีการนำแนวความคิดหลัก ๆ ที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล และการระดมสมองมาเรียงเรียงขึ้น ก็จะได้เห็นภาพของงานในอนาคต แนวคิดหลัก ๆ ดังกล่าว ในที่นี้ก็คือ หัวข้อเรื่องของแต่ละกลุ่มความคิดนั่นเอง จากนั้นนำข้อมูลข้างต้นมาวิเคราะห์ และปรับความคิดให้ตรงกันเพื่อ ร่วมกันร่างวิสัยทัศน์ ภาษาที่ใช้ในการเขียนวิสัยทัศน์ ควรเป็นคำที่ชัดเจน และสร้างความตื่นเต้น ท้าทาย เสริมพลัง (Empower) คนในองค์กร ขณะเดียวกัน ก็มีความเป็นไปได้ด้วย ซึ่งนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ และภารกิจหลักต่อไป

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์นั้น ทำได้หลายรูปแบบ แต่สิ่งที่ต้องมีเหมือนกัน คือ วิสัยทัศน์ กำหนดขึ้นโดยคณะผู้นำขององค์กร ซึ่งกำหนดร่วมกันโดยการประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็น วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจนความยาวเหมาะสมกับโครงสร้าง ขนาดและลักษณะขององค์กรบอกได้ว่าองค์กร จะเป็นอย่างไร และทำอะไรในอนาคต รวมทั้งระบุความเชื่อที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่วิสัยทัศน์นั้น เพื่อจำแนกให้เห็นความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ได้

4. องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

จากการศึกษา มีนักวิชาการหลายท่านอธิบายองค์ประกอบที่นำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

สิทธิชัย เทวธีระวัฒน์ (2540: 43) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ ควรมีองค์ประกอบต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางในอนาคตระยะยาว

วิสัยทัศน์ มีความสำคัญในการกำหนดทิศทางในอนาคต โดยกระบวนการเลือกสรรสิ่งที่ดีที่สุดให้กับหน่วยงานองค์กร จนกระทั่งระดับประเทศผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ได้นั้น จำเป็นจะต้องเป็นผู้มีศักยภาพ และพลังงานทางความคิดในระดับสูง มิฉะนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ ก็จะเป็นแต่เพียงการคาดเดาโดยไม่มีรากฐานแห่งความเป็นจริง อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ผูกพัน ผลที่เกิดขึ้นในเวลาที่นานมาก ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง หรืออาจกล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นการกำหนดทิศทางในอนาคตระยะยาว โดยเริ่มจากผลปัจจุบันไปสู่ผลอนาคต สำหรับระยะเวลา

ที่ผูกพันอยู่กับวิสัยทัศน์ จะครอบคลุมเวลานาน 25 ปี 50 ปี หรือมากกว่านั้น ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ยิ่งผูกพันระยะเวลายาวนานเพียงใด โอกาสที่จะควบคุมสถานการณ์ก็เป็นเรื่องยากเท่านั้น ดังนั้นการตรวจสอบสภาพการณ์ หรือประเมินสถานการณ์ จึงควรกระทำเป็นระยะๆ เพื่อที่จะยืนยันความถูกต้องให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด

2. มีลักษณะท้าทายไปสู่ความก้าวหน้าใหม่กว้างขวางที่สุดครอบคลุมมากที่สุด และรวบรวมประเด็นต่าง ๆ มากที่สุด

วิสัยทัศน์เป็นการเปิดทางไปสู่การค้นคิดริเริ่ม ในสิ่งที่ยังไม่ปรากฏในปัจจุบัน แต่จะปรากฏในอนาคต การเชื่อมโยงระหว่าง “ปัจจุบัน” และ “อนาคต” ไม่อาจจะมองเห็นได้อย่างผิวเผิน แต่จะต้องสังเกตจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคลี่คลายไปตามวันเวลา ดังนั้นการค้นหาทางออกใหม่ ๆ จึงกลายเป็นสิ่งจำเป็น และท้าทายไปสู่ความก้าวหน้าใหม่

วิสัยทัศน์ ต้องครอบคลุมทิศทางถึง 3 มิติ คือ มิติด้านเวลา มิติด้านสถานที่ และมิติด้านมนุษย์ จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่ตอบคำถามได้ครบถ้วน คือ ใคร (Who) อะไร (What) ที่ไหน (Where) เมื่อไร (When) ทำไม (Why) และอย่างไร (How) ด้วยเหตุนี้วิสัยทัศน์ จึงต้องมีภาพที่กว้างขวางที่สุด ครอบคลุมมากที่สุด และรวบรวมประเด็นต่างๆ มากที่สุด

3. วิสัยทัศน์ต้องเสนอทางเลือกที่ดีกว่า และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

วิสัยทัศน์ ต้องเสนอทางเลือก (Alternative) ที่ดีกว่าให้กับสังคม โดยส่วนรวม การเสนอทางเลือกนั้นจำเป็นที่จะต้องผ่านกระบวนการกลั่นกรอง กล่าวคือ การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จึงจะนำไปสู่การประเมินสถานการณ์ (Situation Assessment) เพื่อที่จะเสนอทางเลือกที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ ในการวิเคราะห์ปัญหา จำเป็นต้องใช้หลักการในเชิงเหตุผล (Rational Approach) และหลักการในเชิงประจักษ์ (Empirical Approach) เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงที่มีพื้นฐานมาจากความเป็นจริงหลังจากที่ผ่านการวิเคราะห์ทั้ง 3 ลักษณะแล้ว จึงจะทำการประเมินสถานการณ์เพื่อที่จะกำหนดวิสัยทัศน์

4. วิสัยทัศน์ต้องมีคุณสมบัติของความน่าเชื่อถือ ความยืดหยุ่น ไม่ระบุเจาะจงถึงวิถีทางที่จะบรรลุจุดสุดท้าย วิสัยทัศน์ ต้องมีคุณสมบัติของความน่าเชื่อถือ สามารถหาเหตุผลมาอธิบายได้ พิสูจน์ได้ และบอกแหล่งที่มาของข้อมูลได้ วิสัยทัศน์เป็นผลผลิตของกระบวนการคิด 2 แบบ ผสมผสานกันคือ กระบวนการคิดแบบวิพากษ์ (Critical Thinking) และกระบวนการคิดแบบสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ทั้งสองกระบวนการคิดนี้ จะเป็นสิ่งที่ทำให้วิสัยทัศน์ มีความน่าเชื่อถือ ในขณะที่เดียวกันก็มีความยืดหยุ่น ไม่ระบุเจาะจง ถึงวิถีทางบรรลุจุดสุดท้าย

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2541:74) ได้อธิบายการเกิดวิสัยทัศน์ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความรอบรู้ในสิ่งนั้นอย่างแท้จริง (Knowledge)
2. ประสบการณ์ของผู้ที่รู้จริงในแต่ละเรื่อง (Experience)
3. ฐานข้อมูลใหม่ในเชิงลึก (Information) โดยองค์ประกอบดังกล่าว จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเปิดกว้างทางความคิด (Openmind) อย่างแท้จริง

5. คุณสมบัติของวิสัยทัศน์

ด้วยเหตุที่ว่าวิสัยทัศน์เป็นนามธรรมของกลุ่มผู้นำ จึงไม่อาจพิสูจน์ได้ว่า วิสัยทัศน์ของใครถูกหรือผิด แต่เราสามารถที่จะวัดได้ว่า วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีคุณสมบัติ 5 ประการ (นิคม จาตุรันต์, 2539:28-31)

1. วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีมุมมองแห่งอนาคต (Future Perspective) ซึ่งสามารถศึกษาได้จากการพัฒนาทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลต่อดุลยภาพทางเศรษฐกิจ และการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้น ในฐานะผู้นำจึงจำเป็นต้องหมั่นติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีระดับสากลอยู่ตลอดเวลา วิสัยทัศน์นั้น จะต้องสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลก หรือกระแสโลกาภิวัตน์ (Gobalization) หากสามารถมองเห็นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอนาคตได้ชัดเจน นั่นคือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ที่ดีกำลังจะเกิดขึ้น

2. วิสัยทัศน์ที่ดีต้องริเริ่มโดยผู้นำ (Leader Initiated) การที่ผู้นำจะมีความสามารถในการบริหารได้อย่างมีผลนั้น ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถมององค์การของตนเองในอนาคตได้อย่างชัดเจน ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจเรื่องวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง

3. วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีผู้ตามมีส่วนร่วมคิด และให้การสนับสนุน (Shared & Supported) วิสัยทัศน์ ต้องมีการปฏิบัติจริงแต่ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกด้วย ดังนั้น จึงต้องพยายามที่จะจูงใจให้สมาชิกในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมเช่นเดียวกัน เพื่อให้สู่จุดหมายเดียวกัน

4. วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีสาระครอบคลุมครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive & Clear) วิสัยทัศน์ ที่ดีควรมีสาระครอบคลุมในทุกด้านที่เป็นเป้าหมายของผู้นำ ตลอดจนมีความชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่กำกวม อีกทั้งผู้นำต้องสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจ และซึมซับไปในทิศทางเดียวกัน

5. วิสัยทัศน์ที่ดีต้องให้ความหวัง และปลั่งดลใจ (Positive & Inspiring) วิสัยทัศน์องค์การของผู้หน้านั้น ต้องให้ความหวังในเชิงบวกที่เป็นรูปธรรม เป็นไปในทางที่สร้างสรรค์ และมีภาพพจน์ที่ชัดเจน

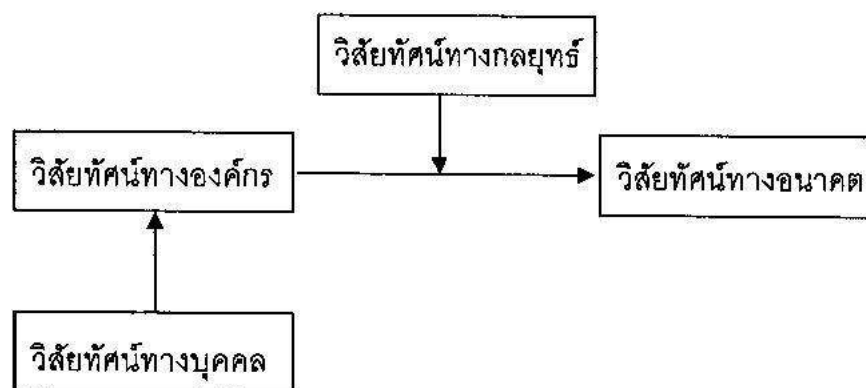
6. ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

6.1 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538 : 8-9)

1. วิสัยทัศน์ทางองค์กร (Organization vision) เป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์การในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อมนั้น คือ วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นการมององค์กรปัจจุบันในภาพรวม มิใช่มองเฉพาะองค์กรเท่านั้น แต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย
2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์กรภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่ง หรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือ วิสัยทัศน์ของอนาคตเป็นการสร้างภาพว่าองค์กรในอนาคต ควรเป็นอย่างไร
3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์กร เป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุ ชี้บ่ง เคลื่อนย้าย ประสาน ทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ
4. วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic vision) เป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่จริงในปัจจุบัน (organizational vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต (future vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง (personal vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรและผู้นำ จึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์คือการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง การเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์และจะต้องทำให้วิสัยทัศน์ทางบุคคล วิสัยทัศน์ทางอนาคตและวิสัยทัศน์ทางองค์กรมีความกระจ่างและชัดเจน

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์สามารถเขียนแผนภูมิได้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 แสดงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

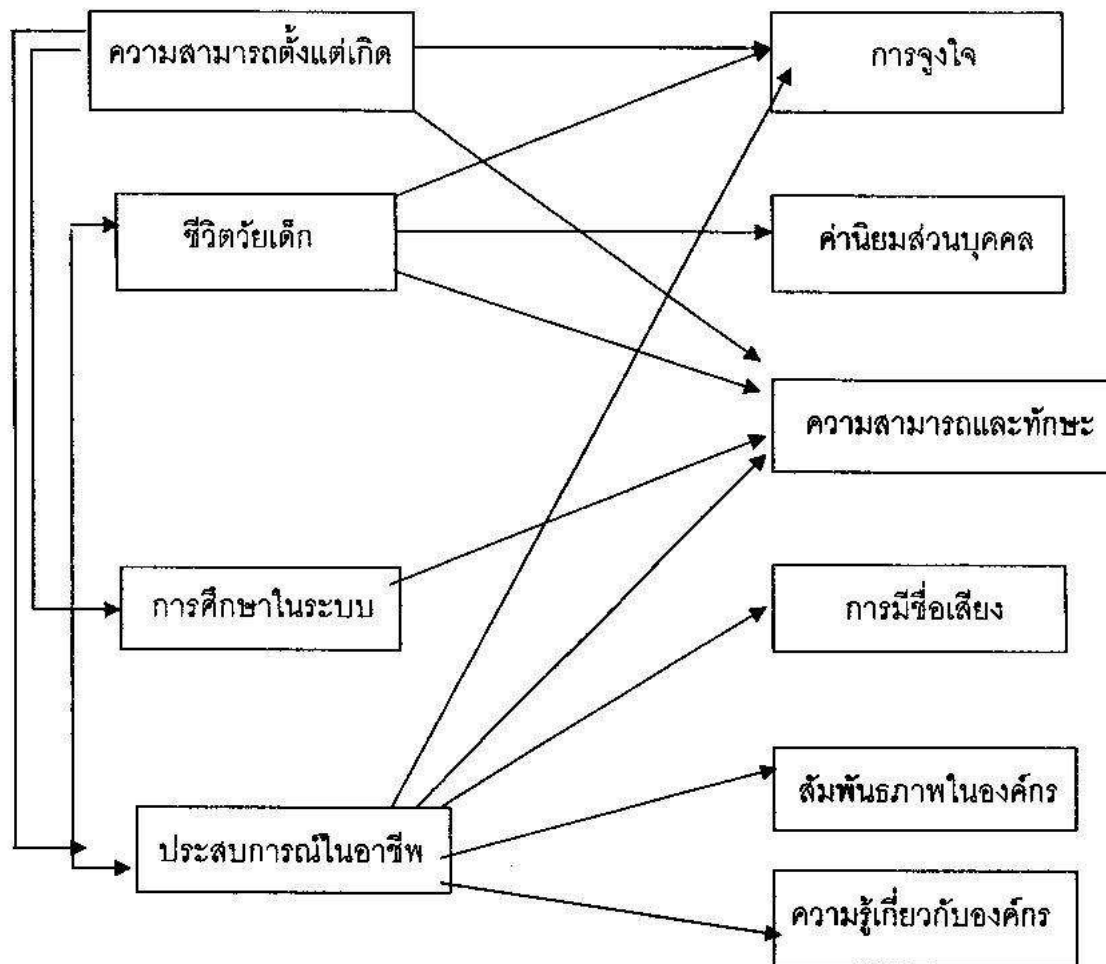
จากแผนภูมิ จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัตินั้นผู้นำจะต้องมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์และจะต้องทำให้วิสัยทัศน์ทางบุคคล วิสัยทัศน์ทางอนาคต และวิสัยทัศน์ทางองค์กรมีความกระจ่างและชัดเจน

6.2 ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

การศึกษาความสำเร็จของผู้ที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารนั้น จำเป็นต้องศึกษาถึงที่มาของผู้นำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารในกรอบแนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter, 1988 : 35) ไว้ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถตั้งแต่เกิด จะส่งผลต่อการจูงใจ ความสามารถและทักษะของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
2. ชีวิตวัยเด็กจะส่งผลต่อการจูงใจ ค่านิยมส่วนบุคคล ความสามารถ และทักษะของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
3. การศึกษาในระบบจะส่งผลต่อความสามารถและทักษะในการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ประสบการณ์ในอาชีพจะส่งผลต่อการจูงใจ ความสามารถและทักษะการมีชื่อเสียง สัมพันธภาพในองค์กรและความรู้เกี่ยวกับองค์กร

ที่มาของผู้มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ข้างต้น อธิบายได้ในแผนภูมิ ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 แสดงที่มาของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

จากแผนภูมิ อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ความสามารถตั้งแต่เกิดได้มีอิทธิพลต่อชีวิตวัยเด็ก การศึกษาในระบบและประสบการณ์ในอาชีพ ชีวิตวัยเด็กได้มีอิทธิพลต่อการศึกษาในระบบและประสบการณ์ในอาชีพและการศึกษาในระบบได้มีอิทธิพลต่อประสบการณ์ในอาชีพด้วย

คอตเตอร์ (Kotter, 1990 : 103-127) ยังได้ศึกษาเพิ่มเติมและได้เสนอว่า มาของภาวะผู้นำมี 3 ประการ คือ

1. พันธุกรรมวัยเด็ก (Heredity and Childhood)
2. ประสบการณ์ในอาชีพ (Career Experiences)
3. วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture)

คุณลักษณะจากพันธุกรรมและวัยเด็กประกอบด้วยแรงขับภายในสติปัญญา อารมณ์ และจิตใจที่ดีพอ จึงส่งผลให้ผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะจากประสบการณ์ในอาชีพประกอบไปด้วย การได้รับมอบหมายของงานที่ท้าทายในช่วงเริ่มทำงาน การได้เห็นตัวแบบผู้นำที่ดีและไม่ดี การได้รับมอบหมายงานในลักษณะที่กว้าง การได้ปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การเปลี่ยนแปลงในหน้าที่การงานที่ดีขึ้น การได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ การวัดและประเมินผลงานด้วยรางวัลตอบแทนตามผลลัพธ์ คุณลักษณะจากวัฒนธรรมขององค์กรจะประกอบด้วยปทัสถานและค่านิยมร่วม ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้นำ

เลวิมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 31) ได้อธิบายที่มาของวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร คือ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้น การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ การเรียนรู้จากคนอื่น และการเรียนรู้จากตนเอง

เนนุส (Nanus, 1992 : 33) ได้อธิบายว่าวิสัยทัศน์มากจากการบูรณาการของจินตนาการ (Imagination) ดุลยพินิจ (Judgment) และประสบการณ์ (Experience) เข้าด้วยกัน ซึ่งจินตนาการจะประกอบไปด้วยข้อมูลข่าวสาร (Information) และความรู้ (Knowledge) ดุลยพินิจประกอบไปด้วยค่านิยมซึ่งเป็นหลักการหรือมาตรฐานที่จะช่วยคิดตัดสินใจว่าสิ่งใดคุ้มค่าหรือสอดคล้องต่อความปรารถนาหรือไม่ ซึ่งค่านิยมในปัจจุบันจะมุ่งไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ ข้อมูลข่าวสารและค่านิยมจะอยู่ในกรอบ (Framework) ของภาพใหญ่ซึ่งเป็นภาพอนาคต (Scenarios) ที่ผ่านการสังเคราะห์ (Synthesis) หรือการหยั่งรู้ (Insight) มาอย่างดีพอ

การกำหนดกรอบแนวความคิดที่มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารแตกต่างแล้วแต่ว่าจะมุ่งเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปสู่สมาชิกกลุ่มใดเป็นสำคัญ ในการวิจัยนี้ได้ใช้กรอบแนวความคิดที่มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารสารสนเทศระดับสูงของสมมุติสถาบันอุดมศึกษา 4 ประการ คือ

1. การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) หมายถึง การเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรมจากสมาชิกกลุ่มหนึ่งไปสู่สมาชิกกลุ่มต่อไป อันมีผลทำให้บุคลากรมีบุคลิกภาพตามแนวทางที่สังคมต้องการ ลักษณะของครอบครัวก็ถือได้ว่าเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ขัดเกลาทางสังคมเช่นกัน (Bandura อ้างใน Crain, 1992)

2. การศึกษาในระบบ (Formal education) หมายถึง การเรียนรู้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการหรือในระบบชั้นเรียนที่มีการกำหนดหลักสูตรและมีการเรียนอย่างชัดเจนแน่นอน เช่น หลักสูตรบริหารธุรกิจและมหาบัณฑิต (MBA Program) เป็นต้น ซึ่งในหลักสูตรดังกล่าวจะส่งผลให้บุคคลเป็นผู้ที่มีประสบความสำเร็จได้ (Kotter, 1988 : 36)

3. ประสบการณ์ในอาชีพ (Career experiences) หมายถึง การได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ได้ทำงานเริ่มจากการทดลองทำงาน การฝึกงาน และการทำงานในตำแหน่งบริหาร ยิ่งมีการฝึกงานมากขึ้นก็จะทำให้มีประสบการณ์ในการบริหารมากขึ้น (Kotter, 1988 : 38)

4. วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate culture) หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอในลักษณะที่ติดต่อกันเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เป็นค่านิยมความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจคนและทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ เป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม องค์การที่ประสบความสำเร็จมักให้คุณค่าเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategies) ที่ชัดเจนจึงทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ วัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จได้แก่ วิสัยทัศน์ใหม่ กลยุทธ์ใหม่ และความทุ่มเทของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายส่วนรวมต่อไป (Kotter, 1988 : 38)

7. กระบวนการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

คอตเตอร์ (Kotter, 1990 : 5) ได้อธิบายว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญคือ การสร้างทิศทางองค์กร (establishing direction) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวสู่ความสำเร็จได้ กลยุทธ์ต่าง ๆ นำมาซึ่งกระบวนการวางแผนต่อไป การสร้างความเป็นเอกภาพของทีมงาน (Aligning people) โดยการสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และให้ความร่วมมือในการที่จะผลักดันวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่ความสำเร็จได้ การสร้างแรงจูงใจและแรงดลใจ (Motivating and inspiring) โดยการสร้างความพึงพอใจในงานที่ทำ การเป็นเจ้าของ การยอมรับ การให้รางวัลเกียรติยศชื่อเสียง การกระตุ้นให้บุคคลยอมรับ เห็นความสำคัญที่เกี่ยวข้องด้วยกับกระบวนการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จะทำให้การบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จได้

ฮิคแมนและซิลวา (Hickman และ Silva, 1984 : 249-293) ได้อธิบายว่า กระบวนการสร้างความเป็นเลิศทางการบริหารประทำได้ใน 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นเริ่มต้น คือ ขั้นสร้างกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร ในขั้นนี้ก็จะนำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้มาแปลงเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้อง พร้อมทั้งกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรด้วยว่าจะมุ่งเน้นในเรื่องใดเป็นสำคัญ

2. ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นเจริญเติบโต คือ ขั้นกำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์และวัฒนธรรมสู่การปฏิบัติ โดยพยายามที่จะผสมผสานกลยุทธ์และวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน โดย

พยายามวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และสิ่งคุกคาม (Threat) เพื่อกำหนดกลยุทธ์และวัฒนธรรมสู่การปฏิบัติต่อไป

3. ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นวิกฤต คือ ขั้นการนำกลยุทธ์และวัฒนธรรมมาสู่การปฏิบัติ เป็นการพิจารณาสิ่งใดที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงมาก การหยั่งรู้ การคาดการณ์อนาคต และการมุ่งเน้นเฉพาะด้านจะทำให้สามารถแก้ปัญหาหรือวิกฤติที่เกิดขึ้นกับองค์กรนั้นได้ การมีวิสัยทัศน์ที่มีการเรียนรู้จากผู้อื่นและความอดทน จะทำให้สามารถปรับเปลี่ยนปัญหาเป็นโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น

4. ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นวิวัฒนาการ คือ การปรับแต่งพัฒนาการกลยุทธ์และวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เป็นการกำหนดกลยุทธ์และวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ โดยเฉพาะในเรื่องของลูกค้า คู่แข่งขันและเทคโนโลยี การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมจึงเป็นเรื่องสำคัญ

ตอนที่ 4 งานวิจัยเชิงคุณภาพ

การนำเสนอเอกสารและงานในตอนที่ 4 เกี่ยวกับงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยขอนำเสนอไว้เป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ
2. การสัมภาษณ์
3. เทคนิคในเชิงวิจารณ์
4. การวิเคราะห์เนื้อหา

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1 คำจำกัดความการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาปรากฏการณ์สังคมจากสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงในทุกมิติ (สุภาวงศ์ จันทวนิช 2540: 18)

นักวิจัยเชิงปริมาณส่วนหนึ่งให้คำจำกัดความของวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพว่าเป็นวิธีการวิจัยเชิงปริมาณในระดับลึกซึ้ง เป็นการพยายามทำให้ข้อมูลและตัวแปรที่วัดได้แต่เพียงผิวเผินเป็นข้อมูลที่ละเอียดขึ้น เป็นการทำให้ข้อมูลที่วัดได้ยากเป็นจำนวนที่วัดได้ (Quantification) วิธีการเชิงคุณภาพ ในอีกความหมายหนึ่งหมายถึง วิธีการวัดสิ่งที่แรงนับไม่ได้ หรือวิธีการให้เหตุผลโดยการใช้

ภาษาพูด (verbalisticlogic) แทนการใช้สัญลักษณ์ (Symboliclogic) นักวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ที่มีได้ฝึกฝนหรือให้ความสนใจเป็นพิเศษในทางสถิติขั้นสูง จะให้นิยามของวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในความหมายที่หลวมกว่า และไม่เน้นในเรื่องจำนวนหรือการนับ (สุภาวงศ์ จันทวานิช 2528 : 3-5)

วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมิได้อยู่ที่ธรรมชาติของข้อมูลเป็นสำคัญ แต่อยู่ที่วิธีการมอง และอยู่ที่วิธีมองปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมของมัน โดยสมมติฐานว่าความเข้าใจปรากฏการณ์จะเกิดขึ้นได้อย่างถ่องแท้ ก็ต่อเมื่อมนุษย์มองเห็นความสำคัญของปรากฏการณ์นั้นในสิ่งแวดล้อมทั้งหมดหรือทั้งระบบธรรมชาติของมัน ในทางมานุษยวิทยา วัฒนธรรมและชาติพันธุ์วิทยา (Ethnology) วิธีการเชิงคุณภาพได้กลายเป็นหัวใจของศาสตร์ดังกล่าว เพราะความจำเป็นของลักษณะเฉพาะของศาสตร์นั้น ๆ โดยเหตุที่วิธีการเชิงคุณภาพเป็นความเข้าใจเชิงคุณภาพเป็นความเข้าใจปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมจึงมีลักษณะเด่น 3 ประการ การมองหลายมิติ (Multi-dimension) การมองให้เห็นภาพรวม (Wholistic view) และการเฝ้าสังเกตเป็นระยะเวลานาน

1.2 ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ

ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพอยู่ที่ลักษณะของข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์วิจัย กล่าวคือ ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพจะมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น พฤติกรรมความรู้สึกนึกคิด ประวัติชีวิต ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม เป็นต้น ซึ่งในบางลักษณะไม่สามารถวัดในเชิงปริมาณได้ หรือวัดได้แต่สื่อความหมายไม่ชัดเจนเพียงพอ ส่วนวิธีการวิเคราะห์วิจัยนั้น จะเป็นการรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกต หรือการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการที่ไม่มีโครงสร้างแน่นอน เมื่อต้องการศึกษาปัญหาใดก็สังเกต หรือสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น โดยสังเกต หรือสัมภาษณ์ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติอย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม และนำผลมาวิเคราะห์หาข้อสรุป โดยใช้ภาษาเป็นหลัก สุภาวงศ์ จันทวานิช (2537:12-15) ได้กำหนดลักษณะที่สำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ 6 ประการ คือ

1. เน้นการมองปรากฏการณ์ให้เห็นภาพรวมโดยการมองจากหลายแง่มุม
2. เป็นการศึกษาระยะยาวและเจาะลึก
3. ศึกษาปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ
4. คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ถูกวิจัย
5. ในการพรรณนาและวิเคราะห์แบบอุปมัย (Induction)
6. เน้นปัจจัยหรือตัวแปรด้านความรู้สึกนึกคิด จิตใจ และความหมาย

และอุทุมพร จามรมาน (2539: 35) ได้กล่าวถึงลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เพียงแต่มีโครงการของคำถามสำหรับเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ให้ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย
2. การอภิปรายกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) หรือ การระดมความคิด ได้แก่การนำผู้ให้ข้อมูลมารวมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ แล้วถามคำถามเพื่อให้กลุ่มให้ข้อมูลโดยการอภิปราย
3. การสังเกตพฤติกรรมหรือวิธีการหรือวิธีการปฏิบัติการ เป็นวิธีเก็บข้อมูลเพื่อการเสาะแสวงหาข้อมูลจากกลุ่มเล็ก เทคนิคนี้ต้องใช้ผู้ชำนาญในการสังเกตวิเคราะห์และมีความอดทนในการสังเกตที่ใช้เวลา
4. การวิเคราะห์เนื้อหาสาระจากเอกสาร เป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ร่วมกับวิธีรวบรวมข้อมูลแบบอื่นโดยเฉพาะในการอ่านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ผลจากการอ่านจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถออกแบบการวิจัยได้เหมาะสม เลือกเทคนิควิเคราะห์ เขียนรายงาน และอภิปรายผลได้กว้างขวางลึกซึ้ง

2. การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าที่ใช้กันโดยทั่วไปในวิชาสังคมศาสตร์เป็นรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ผู้ถามและผู้ตอบ ภายใต้กฎเกณฑ์มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูล เป็นการสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมายเป็นหลัก มีความยืดหยุ่นผู้สัมภาษณ์ มีโอกาสอธิบายขยายความหรือซักถาม เพิ่มเติมติดต่อกันเพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจจุดประสงค์ของผู้สัมภาษณ์ ทั้งยังสามารถเปลี่ยนสถานการณ์หรือหาทางวกกลับเมื่อผู้พูดตอบไม่ตรงคำถาม การสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (สุภาวงศ์ จันทวานิช 2537: 75-103)

1. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview) มีลักษณะคล้ายแบบสอบถาม เพราะคำถามถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า การสัมภาษณ์แบบนี้มีคำถามและข้อกำหนดตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน มีลำดับขั้นตอนเรียงเหมือนกัน โดยปกตินักวิจัยเชิงคุณภาพมักจะไม่ใช้วิธีนี้เป็นวิธีการหลัก เพราะไม่ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและครอบคลุมเพียงพอ โดยเฉพาะในแง่วัฒนธรรม ความหมายและความรู้สึกนึกคิด

2. การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เป็นแบบที่มักจะควบคู่กับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม มักจะใช้กับวิธีการวิจัยทางชาติพันธุ์วรรณา ซึ่งต้องการข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้งเกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มชน และข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่ยังไม่มีผู้รวบรวมมาก่อน ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม ในการสัมภาษณ์แบบนี้ตัวผู้วิจัยมักจะสัมภาษณ์เอง จึงจะรู้ว่าต้องการข้อมูลแบบใดเพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยอาจเตรียมแนวคำถามกว้าง ๆ มาล่วงหน้า การสัมภาษณ์แบบนี้แบ่งออกเป็น 4 แบบย่อย ๆ คือ

2.1 แบบแรกเป็นการสัมภาษณ์โดยเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ (Open-ended Interview) เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระที่จะอธิบายแนวความคิดของตนเองไปเรื่อย ๆ จึงเหมาะที่จะใช้กับผู้วิจัยที่ยังไม่มีแนวคิดเฉพาะเจาะจงสำหรับข้อมูลที่ได้รับ หากแต่แนวคิดด้านทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ ชัดเจนคืออยู่แล้ว

2.2 แบบที่สองการสัมภาษณ์แบบไม่มีจุดสนใจเฉพาะ (Focus Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้สัมภาษณ์มีจุดสนใจอยู่แล้วจึงพยายามหาคำตอบและความสนใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ให้เข้าสู่จุดที่สนใจ ผู้วิจัยต้องรู้จักรวบรัดหรือตัดบทโดยไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความรู้สึกไม่สบายใจ และไม่ยอกให้ความร่วมมือ

2.3 แบบที่สามเป็นการสัมภาษณ์แบบตะล่อมกล่อมเกล่า (Probe) โดยการซักถามที่ล้วงเอาส่วนลึกของความคิดออกมา ต้องใช้วาทศิลป์เพื่อให้ผู้ตอบเล่าเรื่องทั้งหมด ส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่ตำรวจหรือทนายความมักนิยมใช้กัน

2.4 แบบที่สี่เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) โดยการกำหนดตัวผู้ตอบบางคนเป็นการเฉพาะเจาะจง เพราะผู้ตอบนั้นมีข้อมูลที่ลึกซึ้งกว้างขวางเป็นพิเศษเหมาะสมกับความต้องการของผู้วิจัย เราเรียกบุคคลประเภทนี้ว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คุณค่าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอยู่ที่แง่มุมการมองปรากฏการณ์แบบคนใน (Emic) ของเขา ผู้วิจัยจึงไม่ควรเอาความคิดตนเองไปใส่ในระบบความคิดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจนเขาสูญเสียทัศนะแบบคนใน

ขั้นตอนการสัมภาษณ์

ขั้นตอนการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ โดยการเลือกกลุ่มบุคคลที่จะไปสัมภาษณ์ ศึกษาว่าเขาใคร เตรียมรายละเอียดต่าง ๆ วางแผนการสัมภาษณ์ และซักซ้อมการสัมภาษณ์กับผู้อื่นก่อน

2. ขั้นเริ่มการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยแนะนำตัวเอง สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง บอกวัตถุประสงค์ พูดคุยก่อนเริ่มการสัมภาษณ์จริง กรณีที่จะมีการบันทึกหรือใช้เครื่องบันทึกเสียงต้องแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบด้วย

3. ขั้นสัมภาษณ์ ใช้คำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า เป็นนักฟังที่ดี รู้จักปล่อยคำถามให้เหมาะสม ใช้ภาษาที่สุภาพเข้าใจง่าย

4. ขั้นบันทึกข้อมูล และสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย การจัดบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงเฉพาะใจความสำคัญ รีบทำการบันทึกการสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์หลังจากการสัมภาษณ์ เสร็จสิ้นทันที รวบรวมข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์แนบไว้กับบันทึกการสัมภาษณ์นั้นด้วย

สำหรับบันทึกคำตอบจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีตัวเลือกได้ 3 วิธี คือ

1. ใช้แถบบันทึกเสียงช่วย ซึ่งอาจจะทำให้สิ้นเปลืองและเป็นทางการมากเกินไป
2. บันทึกการสัมภาษณ์ในขณะที่สัมภาษณ์และเขียนรายละเอียดภายหลัง
3. การบันทึกหลังการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น

ในการบันทึกคำตอบ ครอบคลุมข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ทักษะของผู้ให้สัมภาษณ์และต่อการสำรวจ
2. ลักษณะปกปิดของผู้ให้สัมภาษณ์ ที่อยู่อาศัยหรือองค์ประกอบอื่น ๆ ในชีวิตของผู้ให้สัมภาษณ์

3. องค์ประกอบใด ๆ มีอิทธิพลต่อการสัมภาษณ์ เช่น การขัดจังหวะ ความยุ่งยากเกี่ยวกับภาษา ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ตอบคำถามบางข้อ ข้อมูลอื่น ๆ นอกเหนือจากคำตอบ จากการสัมภาษณ์

3. เทคนิคในเชิงวิจารณ์ (Critical Incident Technique)

เทคนิคที่เกิดขึ้นในเชิงวิจารณ์เป็นการดำเนินการเพื่อรวบรวมการสังเกตพฤติกรรมโดยตรงของมนุษย์ในสถานการณ์ที่กำหนด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหาในภาคปฏิบัติ เหตุการณ์เป็นความคิดที่ดีที่สุดตามการสังเกตการณ์ของการกระทำของมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบอย่างเพียงพอในตัวเอง เพื่อให้เป็นข้อสรุปที่เกี่ยวกับบุคคลที่แสดงการกระทำ เพื่อพิจารณาลำดับเหตุการณ์ในเชิงวิจารณ์นี้ จำเป็นต้องเกิดขึ้นในสถานการณ์ ซึ่งวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของเทคนิคที่เกิดขึ้นในเชิงวิจารณ์ จะแสดงให้เห็นการกระทำชัดเจนต่อผู้สังเกตการณ์และได้ผลที่แน่ชัด (Flanagan, 1954:13)

Paul A. Twelker (2003:12) ได้นำเสนอ คุณลักษณะเบื้องต้นของเทคนิคอาจจะสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. ต้องการความเห็นเฉพาะของผู้สังเกตการณ์
2. ผู้สังเกตการณ์อาจจะเป็นคนใดคนหนึ่งผู้ซึ่งมีคุณสมบัติในการเข้าใจพฤติกรรมที่ได้รับความเห็นหรือมีประสบการณ์ โดยทั่วไปแล้วผู้ดำรงตำแหน่งหน้าที่การงานน่าจะสามารเป็นผู้สังเกตการณ์ของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น
3. ผู้สังเกตการณ์ควรจะประเมินค่าความเห็นทั้งหมดตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงตามคำบรรยายวัตถุประสงค์ของการกระทำ

การเตรียมพร้อมสำหรับเทคนิคที่เกิดขึ้นในเชิงวิจารณ์

Paul A. Twelker

(http://www.tiu.edu/psychology/Twelker/critical_incident_technique.htm 2003:14)

ขั้นตอนที่ 1 พิสัยระบบความน่าสนใจ เป็นระบบสลับซับซ้อนของบุคคลและสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพที่เกิดขึ้นพร้อมกัน ซึ่งปรากฏเป็นความน่าสนใจที่สำคัญในการหาที่ตั้งและการให้คำนิยามปัญหาที่กำหนดให้ ซึ่งต้องนำมาพิจารณาอยู่เสมอ นอกจากนี้ระบบความน่าสนใจอาจจะแบ่งออกเป็นระบบย่อย ซึ่งสามารถแยกแยะและตรวจสอบในส่วนของความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและด้วยระบบความน่าสนใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของระบบ ซึ่งส่วนประกอบเหล่านี้อาจจะแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามส่วนประกอบใด ๆ ที่สามารถสร้างสถานการณ์ให้เป็นการบันทึกส่วนหนึ่งของระบบความน่าสนใจ ในการกำหนดระบบย่อย ควรจะพิจารณาสິงดังนี้

1. การพิจารณาที่สืบทอดตามประเพณี
2. ความคิดเห็นของผู้บริหารส่วนใหญ่
3. การวิเคราะห์ผลกระทบของการไม่ยอมรับระบบย่อยที่ขึ้นอยู่กับระบบความ

น่าสนใจ

ขั้นตอนที่ 2 การคิดระบบจุดมุ่งหมายทั่วไปของระบบความน่าสนใจ การคิดระบบจุดมุ่งหมายทั่วไปของการทำงานที่ระบบความน่าสนใจ เกี่ยวข้อง โดยไม่มีคำบรรยายเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายทั่วไปของระบบ ไม่มีการวางแผนและไม่มีการประเมินค่าของพฤติกรรมที่ระบุ ที่เป็นไปได้ ซึ่งโดยแท้จริงแล้ว คำบรรยายนี้ไม่จำเป็นต้องซับซ้อน แต่ควรจะเข้าใจง่ายและกว้างขวาง แม้กระนั้นควรจะระบุสิ่งที่จำเป็นต้องทำและไม่ต้องทำให้ถูกต้องถ้าหากว่ามีการตัดสินใจ ควรจะเน้นด้วยว่าคำบรรยายควรจะเป็นเรื่องทั่วไปมากกว่าที่เป็นรายละเอียดมากเกินไป ซึ่งนี้ควรจะแนะนำว่าคำบรรยายของจุดมุ่งหมายที่มีประโยชน์มากที่สุดควรจะอยู่ที่ศูนย์กลางรอบ ๆ บางวลีหรือคำขวัญ

ที่ง่ายขึ้นซึ่งเป็นลักษณะเหมือนคติพจน์ในทางธรรมชาติ ทำให้อาจเก็บรวบรวมความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก เนื่องจากความคิดเห็นเหล่านี้จะรวมตัวเป็นกลุ่มและอาจจะอ้างถึงแบบฟอร์มที่เป็นตัวอย่างกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญเพื่อจะได้รับคำบรรยายสุดท้ายของจุดมุ่งหมายทั่วไปที่สามารถยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนการสำรวจ การได้ใช้ข้อมูลที่น่าให้แต่ก่อน ทำให้สามารถกำหนดระบบย่อย และส่วนประกอบของระบบความน่าสนใจ เป้าหมายของขั้นตอนนี้คือการวางแผนวิธีดำเนินการเพื่อได้รับการบันทึกที่เกิดขึ้นในเชิงวิจารณ์ ซึ่งสังเกตได้จากบุคลากรที่รายงานเป็นผู้เลือก โดยปกติ จะนิยามการเกิดขึ้นเช่นนั้นเป็นพฤติกรรมสุดท้าย ทั้งมีผลและไม่มีผลใดคำนึงถึงการได้มาซึ่งจุดมุ่งหมายทั่วไปของการทำงาน เพื่อที่จะทำให้ข้อมูลนั้นมีประโยชน์ ผู้รายงานจะต้องรับรองระดับของความเป็นรูปธรรมบางอย่าง เนื่องจากสามารถได้รับเพียงข้อตกลงเช่นนั้นในระหว่างผู้รายงานที่ไม่ต้องพึ่งพาตนเองโดยตลอดจากความรู้ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจใส่ข้อกำหนดรายละเอียดดังต่อไปนี้ ซึ่งการสังเกตสถานการณ์ มีด้วยกัน 4 ประเภทสำหรับผู้รายงาน

- C – สภาพการณ์
- A – การทำงาน
- P – บุคคล
- P – สถานที่

ในขั้นต่อไปสำหรับผู้สังเกตการณ์น่าจะตัดสินใจ ไม่ว่าอย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่ถูกต้องซึ่งถูกสังเกตนั้นเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายโดยทั่วไปของระบบความน่าสนใจอันไหน จำเป็นต้องเข้าไปสู่รายละเอียดที่มากเท่าไรกับผู้รายงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลังและประสบการณ์ของผู้ที่ถูกสังเกตการณ์เกี่ยวกับระบบความน่าสนใจ ผู้สังเกตการณ์หรืองานภาวหน้าที่ไม่อาจปฏิเสธได้ น่าจะต้องการรายละเอียดที่เล็กน้อย ในขณะที่ ผู้สังเกตการณ์ภายนอกน่าจะต้องการความช่วยเหลือมาก สิ่งสำคัญก็คือการบอกผู้ที่ถูกสังเกตการณ์ว่าควรจะสังเกตและบันทึกการกระทำใดๆ ซึ่งโดยตรงหรือทางอ้อมสามารถคาดว่าจะได้รับเกินช่วงระยะเวลาอันยาวนานที่มีผลกระทบที่สำคัญต่อจุดมุ่งหมายโดยทั่วไป อย่างไรก็ตามมีสิ่งอื่นบางอย่างที่อาจบอกผู้รายงานได้คือ

1. จำเป็นต้องอธิบายเหตุการณ์ พฤติกรรม หรือการกระทำ มากกว่าที่อธิบายบุคคล
2. สามารถมองเห็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ชัด และไม่ใช่บุคคล

3. จำกัดคำอธิบายของผู้สังเกตการณ์ต่อเหตุการณ์เหล่านั้นซึ่งต่างจากจุดมุ่งหมายโดยทั่วไป

ความสำคัญต่อจุดมุ่งหมายโดยทั่วไป ไม่เพียงแต่คุณต้องการบันทึกสิ่งที่เกิดขึ้นในเชิงวิจารณ์ ต้องการผู้สังเกตการณ์ตัดสินว่าการกระทำในเชิงวิจารณ์เป็นอย่างไร ซึ่งส่วนนี้ต้องการผลการพิจารณาว่า ผลกระทบที่สำคัญอย่างไรถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในเชิงวิจารณ์มีอยู่บนจุดมุ่งหมายโดยทั่วไปบ่อยครั้งที่มันเป็นประโยชน์ต่อคำบรรยายของพื้นฐานของทฤษฎีจากผู้สังเกตการณ์เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้ถูกสังเกตการณ์ อย่างเช่น การพิจารณาคำถามว่า “ทำไมพฤติกรรมนี้มีผล (ไม่มีผล) โดยเฉพาะอย่างไร” “พฤติกรรมที่มีผล (ไม่มีผล) น้อยอะไรอาจคาดว่าจะได้รับในสถานการณ์ลักษณะเช่นนี้” และ คุณรู้สึกว่าการพฤติกรรมมีความสำคัญอย่างไรต่อการบรรลุผลของเป้าหมายโดยทั่วไปของ (กำหนดระบบความน่าสนใจ) ในบางกรณี อาจต้องการมีอัตราผู้รายงานพฤติกรรมตามขนาด หรือ ความสำคัญของความหมาย จุดมุ่งหมายก็คือการมีอัตราผู้รายงานพฤติกรรมเพื่อระดับขององค์ประกอบด้านบวก หรือด้านลบต่อจุดมุ่งหมายโดยทั่วไป

ข้อกำหนดรายละเอียดสำหรับผู้ฟังการสำรวจ

1. ขณะนี้ ต้องตัดสินใจว่าระบบย่อยอะไรที่เกี่ยวข้องในการสำรวจ จะต้องเลือกระบบย่อยจากรายชื่อที่เพิ่งจะพบทวน กฎเกณฑ์ของผู้สังเกตการณ์

- ผู้สังเกตการณ์ควรจะคุ้นเคยกับระบบ
- ผู้สังเกตการณ์ควรจะอยู่ในตำแหน่งที่มีการทำหรือทำข้อสังเกตจำนวนมาก

มากมายในตัวบุคคลที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานในระบบความน่าสนใจ

2. ชีวิตจริงกับความทรงจำ ต้องการบันทึกการทำงานที่ได้ทำเสร็จแล้ว ณ เวลาที่เหตุการณ์เกิดขึ้นหรือ ผู้สังเกตการณ์มีความประสงค์ที่จะรวบรวมข้อมูลความเห็นที่ได้ทำขึ้นจากความทรงจำ โดยปกติความเห็นจากความทรงจำ เป็นที่น่าพอใจเมื่อได้มีการรายงานเหตุการณ์เมื่อเร็วนี้ และกระตุ้นผู้สังเกตการณ์ให้ทำความเห็นและการประเมินค่าที่มีรายละเอียด เมื่อสถานการณ์เกิดขึ้น ปัจจัยอีกอันหนึ่งก็คือว่าเมื่อถามผู้ถูกสังเกตการณ์ให้ทำความเห็นประจำวัน ทำให้การรวบรวมข้อมูลนั้นติดขัดมากเกินช่วงระยะเวลาอันยาวนาน เมื่อเปรียบเทียบกับที่ผู้สังเกตการณ์ให้จำเหตุการณ์สำหรับ ให้พิจารณา ความซับซ้อน ความสามารถ และความต้องการน้อยที่สุดบนบุคลากรที่ให้ความร่วมมือ

3. การได้รับข้อมูลจากผู้สังเกตการณ์ มีทางเลือก 4 ทาง ณ ที่นี้คือ การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม แบบสอบถาม และแบบฟอร์มบันทึก การสัมภาษณ์มีค่ามากและต้องใช้เวลา แต่ที่น่าเป็นไปได้ก็คือการให้ผลข้อมูลเป็นที่น่าสนใจมากที่สุดเมื่อได้ให้ผู้สัมภาษณ์ที่ฝึกฝนมาแล้ว อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มจะจดจำการได้เปรียบของบุคคลที่สัมภาษณ์เพื่อ

ความสะดวกของความรู้ที่ทำให้เข้าใจง่ายขึ้น แต่มีค่ามากและต้องใช้เวลา ส่วนแบบสอบถามทำให้ความเป็นไปได้ที่บางคนจะเข้าใจแบบฟอร์มที่ผิดและดังนั้นจึงให้ข้อมูลที่ผิดพลาด ซึ่งนี้จะให้ผลที่คล้ายกันต่อการสัมภาษณ์เมื่อได้มีการกระตุ้นผู้รายงานให้อ่านอย่างระมัดระวัง และตอบทุกคำถาม นอกจากนี้จำเป็นต้องใช้แบบฟอร์มบันทึกเมื่อผู้สังเกตการณ์ได้เขียนเหตุการณ์ตามที่เกิดขึ้น

4. จำนวนความเห็น และตารางเวลาของความเห็น ให้พิจารณา

- จำนวนข้อมูลจากผู้สังเกตการณ์ประสงค์
- ความซับซ้อนของระบบความน่าสนใจ สำหรับระบบที่ซับซ้อน จะมี

จำนวนส่วนมากมายซึ่งผู้สังเกตการณ์จะสังเกตและรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นในเชิงวิจารณ์

กฎโดยทั่วไปก็คือว่า ควรจะรวบรวมเหตุการณ์ในเชิงวิจารณ์ที่ไม่น้อยกว่า 50 เหตุการณ์ ต่อการทำงานหรือพื้นที่ ประเภทของระบบที่ซับซ้อนบางอย่างต้องการสิ่งที่เกิดขึ้นในเชิงวิจารณ์จำนวนมากเพื่อครอบคลุมระบบย่อยและสถานการณ์ที่พบ วิธีที่มีประโยชน์ของการควบคุมปัญหานี้ก็คือ ให้ถามเหตุการณ์ในเชิงวิจารณ์เป็นรายสัปดาห์ และเพื่อทำการวิเคราะห์ เหตุการณ์ตามที่ได้รับ ในวิธีนี้ สามารถดำเนินการนับจำนวนเหตุการณ์ใหม่ต่อไปที่เพิ่มไปยังระบบการแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ เมื่อคุณได้รับเพียงเหตุการณ์ใหม่ 2-3 เหตุการณ์ แล้วอาจจะหยุดชะงักการรายงานไปได้

สิ่งที่ควรสนใจมากที่สุดกับการรวบรวมเหตุการณ์ที่เป็นผลจากการครอบคลุมเหตุการณ์ที่กว้างขวางทั้งหมดหรือเกือบจะทั้งหมดของพฤติกรรมในเชิงวิจารณ์ต่าง ๆ ในระบบ อย่างไรก็ตามคุณควรให้ความสนใจเกี่ยวกับการได้รับข้อมูลที่เพียงพอเพื่อทำให้คำบรรยายของแต่ละพฤติกรรมในเชิงวิจารณ์ถูกต้อง

โดยสรุป ต้องตัดสินใจว่าผู้สังเกตการณ์ที่จะแสดงถึงระบบย่อยมากเท่าไรที่ก่อนหน้านี้มันจะมีส่วนร่วมในการสำรวจ ต่อจากนั้นต้องตัดสินใจเหตุการณ์ในเชิงวิจารณ์มากเท่าไรที่จะนำออกมา และใช้เวลานานอย่างไร อีกครั้ง ผู้สังเกตการณ์จะต้องดำเนินการนับเหตุการณ์ต่อไปตามการสำรวจเพื่อสามารถตัดสินใจเมื่อมีการเก็บรวบรวมของเหตุการณ์นั้นหยุดลง

ความรู้เพิ่มเติมสำหรับผู้สังเกตการณ์

1. ข้อมูลที่ผู้สังเกตการณ์กำหนด โดยปกติข้อมูลดังต่อไปนี้จะจัดหาให้ไว้ในจดหมายประกอบที่ส่งพร้อมเอกสารหรือสิ่งของหรือ แจกข้อมูล (ถ้ามีการดำเนินการสัมภาษณ์นั้น)

- การส่งเสริมการศึกษา ให้ระบุว่ามีหน้าที่ใดที่สามารถนำการสำรวจ ให้

ย่อสรุป

เท่านั้นที่

- วัตถุประสงค์ของการศึกษา นี้ให้ย่อสรุปด้วย และเป็นคำบรรยาย
- กลุ่มที่ถูกสัมภาษณ์ ให้เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมที่บุคคลสามารถทำได้
- การไม่แจ้งข้อมูล ในส่วนนี้จะไม่เคยทิ้งชื่อ ซึ่งได้เก็บข้อมูลทั้งหมดนี้ด้วยความเชื่อมั่นที่ถูกต้องที่สุด โดยปกติให้อธิบายว่าจะจัดการและเก็บข้อมูลอย่างไร เพื่อว่าผู้รายงานสามารถมองดูว่าจะเก็บข้อมูลที่ไม่ระบุชื่ออย่างไร
- การสังเกตสถานการณ์ ให้ระบุสภาพการณ์ การทำงาน บุคคล และสถานที่
- ความสัมพันธ์กันและความสำคัญต่อจุดมุ่งหมายโดยทั่วไป ซึ่งสามารถพิจารณาจุดมุ่งหมายโดยทั่วไปนี้ได้ประโยชน์ขั้นต้น จากนั้นอาจจะระบุว่าการเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ควรกำหนดประเภทของเหตุการณ์ซึ่งจะสัมพันธ์กันและระดับของความสำคัญที่มันต้องมาถึงการรายงาน คุณอาจจะให้ความรู้แก่ผู้รายงานเพื่อบันทึกพฤติกรรมที่มีผลและไม่มีผลตามเอกสารที่แยกกันที่จัดอยู่ในพวกที่เหมาะสม

2. การถามคำถาม เป็นเรื่องที่ยากขึ้นของการจัดหาคำถามที่ถูกต้องเพื่อว่าอาจเก็บรวบรวมข้อมูลในแบบฟอร์มที่จัดเป็นระบบ ซึ่งช่วยในการวิเคราะห์ได้

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูล สามารถที่จะอธิบายอย่างละเอียดเกี่ยวกับ

1. ระบบย่อยที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. วิธีการสังเกตการณ์
3. จำนวนและกำหนดการสังเกตการณ์
4. การสังเกตการณ์พฤติกรรม
 - ประเภทของการทำงานโดยทั่วไป ให้สังเกตสถานการณ์
 - ความสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายโดยทั่วไป
 - ความสำคัญต่อจุดมุ่งหมายโดยทั่วไป

นอกจากนี้ ยังได้กำหนด

1. ข้อมูลที่ครอบคลุมถึง
 - ผู้อุปถัมภ์ของการศึกษา
 - วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- กลุ่มที่ได้รับการสัมภาษณ์
- ข้อมูลที่ไม่ระบุชื่อ
- สถานการณ์ที่ได้รับการสังเกต
- การเข้าประเด็นและความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ทั่วไป

2. การชี้แนะการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม หรือบันทึกที่จัดเตรียมให้ผู้สังเกตการณ์ด้วยคำถามที่นำข้อมูลที่สำคัญที่ต้องการออกมา ปัจจุบันนี้พร้อมที่จะติดต่อเฉพาะบุคคลตามทีละระบบในแต่ละระบบย่อยที่ได้เลือกที่จะเก็บรวบรวมเหตุการณ์สำคัญ ๆ

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะสรุปและบรรยายข้อมูล

1. พิจารณา เมื่อเหตุการณ์สำคัญทางเทคนิคที่ถูกใช้ในคำอธิบายในการประเมินที่ต้องการ ตามปกติมันง่ายที่เดียวที่จะเลือกธรรมชาติทั่วไปของการแบ่งออกเป็นหมวดหมู่สำหรับส่วนใหญ่ทั้งหมด โครงสร้างของการอ้างอิงเสนอแนะ ระบบการแบ่งออก เป็นหมวดหมู่ที่สัมพันธ์กับหลักสูตรการอบรมหรือจุดมุ่งหมายที่อบรมทั่วไป

2. ใช้สูตรประเภทต่างๆ มันสำคัญที่เหตุการณ์ทั้งหมดนั้นถูกรวบรวมเป็นกลุ่มในวิธีการที่ยอมให้มีการทบทวนได้เร็วของปัญหาที่เข้าประเด็นกัน วิธีการปฏิบัติตามปกติก็คือคัดเลือกจำนวนเหตุการณ์ที่มีน้อยตามลำดับเข้าสู่จำนวนมากที่สุดที่สัมพันธ์ต่อโครงสร้างของการอ้างอิงที่ถูกเลือกไว้ ภายหลังจากที่ประเภทต่าง ๆ ได้ถูกคัดเลือก การใช้เวลาที่จะทำให้ชัดเจนในแต่ละประเภทและทำการคัดเลือกต่อไป บางทีคุณจะพบว่าการเปลี่ยนแปลงบางอย่างและการกำหนดความหมายอีกจะเป็นที่ต้องการ

3. รายงานข้อมูล ขั้นตอนสุดท้ายก็คือระบุสิ่งที่ปรากฏออกมาถึงการแยกประเภทของเหตุการณ์ต่างๆ สำหรับพฤติกรรมแต่ละอย่าง หรือชุดของพฤติกรรมที่ได้จัดวางด้วยกัน เขียนข้อความที่อธิบายช่องว่างการศึกษาที่ได้รับการเสนอแนะ

- การบรรยายควรจะถ่ายทอดความหมายโดยไม่มีความจำเป็นของคำอธิบายความหมายที่แจ้งรายละเอียด หรือคำอธิบาย
- การบรรยายควรจะคล้ายกันในโครงสร้าง ควรจะสาธยายเป็นภาษากลางไม่ให้คำจำกัดความที่มีผลบังคับและไม่มีผลบังคับในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง
- การบรรยายควรจะแสดงให้เห็นภาพมากเท่าที่เป็นไปได้เกี่ยวกับระดับเดียวกันของขนาด

- การบรรยายควรจะแสดงให้เห็นภาพเหตุการณ์ทั้งหมด สิ่งนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนเหตุการณ์ที่ถูกรวบรวมไว้ และขนาดที่คำนวณจำนวนผู้สังเกตการณ์ ในการสำรวจเล็กๆ อาจดีที่สุดที่จะพิจารณาทุกเหตุการณ์ หรือเหตุการณ์ใดๆ ที่ถูกทำซ้ำมากกว่าหนึ่งครั้ง ด้วยจำนวนของเหตุการณ์เล็กๆ ดีที่สุดที่ไม่มีความถี่เพียงพอของพฤติกรรมกับความสำคัญของเหตุการณ์ ปัจจัยอื่นที่เข้าสูการพิจารณาความสำคัญ อย่างน้อยที่สุดในเรื่องที่เรียกความแตกต่างใด ๆ ที่ต้องการ

4. การวิเคราะห์เนื้อหา

4.1 ความหมายของการวิเคราะห์เนื้อหา

การที่จะเข้าใจสิ่งใด สิ่งหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ไม่ว่าจะเป็นสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง กิจกรรม หรือการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างน้อยที่สุดต้องการการวิเคราะห์ (Analysis) ส่วนประกอบต่าง ๆ ของสิ่งนั้น (ชลทิชา สุทธินิรันดกุล, 2521) เช่น การวิเคราะห์ เนื้อหาความรู้ เป็นต้น อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ ถ่องแท้ในสาขานั้น การวิเคราะห์เนื้อหา เป็นเทคนิควิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพยายามพัฒนาเทคนิค และปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับปัญหาการวิจัยใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตามกาลเวลา สำหรับความหมายของการวิเคราะห์เนื้อหา มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เคอลิงเจอร์ (Kerlinger, 1972) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหา เป็นวิธีการศึกษา และการวิเคราะห์ สื่อมวลชนอย่างมีระบบ มีความเป็นปรนัย และเป็นการวัดตัวแปร ในเชิงปริมาณใช้ในการหาความสัมพันธ์ หรือความถี่ของสิ่งที่ปรากฏในสื่อมวลชนต่าง ๆ

คริปเพนดอร์ฟ (Krippendorff, 1980) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหา เป็นเทคนิคการวิจัยอย่างหนึ่ง ในการทำให้เครื่องมือมีความน่าเชื่อถือ และมีผลสรุป ที่เที่ยงตรง จากข้อมูลไปสู่เนื้อหาของข้อมูล

อุทุมพร จามรมาน (2529) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อเรื่องเป็นเทคนิคทางการวิจัยที่ใช้บรรยาย เนื้อหาที่สื่อความหมายกันได้อย่างมีระบบ ดีเป็นตัวเลขได้และมีความเป็นปรนัย

ประภาวดี สืบสนธิ์ (2530) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหา เป็นการวิจัยเอกสารแบบหนึ่งที่มีลักษณะเป็นการสำรวจเชิงวิเคราะห์ เป็นเทคนิค ในการศึกษาวิเคราะห์ บันทึกเอกสาร ข่าวสาร อย่างมีระบบ และมีวัตถุประสงค์ เพื่อแสดงปริมาณ การเน้น หรือความถี่ ในการสื่อความหมาย เช่น การโน้มน้าวใจ สื่การเขียน การเปลี่ยนแปลงเนื้อหา ความน่าเชื่อถือของเนื้อหา โดยผู้วิจัยจะแยกเนื้อหา ออกเป็นกลุ่มและประเมิน เนื้อหาตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

จากความหมายของการวิเคราะห์ เนื้อหาดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง เทคนิควิธีวิจัยวิธีหนึ่ง ใช้สำหรับวินิจฉัยแยกแยะ แจกแจงสาระหรือแนวคิดที่ปรากฏในเนื้อหาของข่าวสาร หรือเอกสารว่ามีแนวโน้มไปทางใด โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการวิจัยมีระเบียบ วิธีพรรณนาเนื้อหา ที่ปรากฏชัดเจน มีความเป็นปรนัย เป็นระบบแสดงปริมาณเป็นตัวเลขได้

เทคนิค วิธีการวิเคราะห์เนื้อหานี้ นับว่าเป็นเครื่องมือของการวิจัย ประเภทหนึ่ง เช่นเดียวกับเครื่องมืออื่น ๆ เช่น แบบสอบถาม การทดสอบ ฯลฯ และบางครั้ง ก็ถือว่าเป็นเครื่องมือที่เสริมเครื่องมืออื่น ๆ ให้ได้ข้อมูลที่ละเอียด ชัดเจน เป็นปรนัยขึ้น เช่น อาจบันทึกว่า สัมภาษณ์มาก่อน ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหานี้หาหน่วยย่อย ๆ ของเนื้อหา ใจความ จากการสัมภาษณ์ ออกมาเป็นปริมาณตัวเลขที่ชัดเจนขึ้น

สิ่งสำคัญประการหนึ่ง ในการวิเคราะห์เนื้อหา ได้แก่ หน่วยในการวิเคราะห์ เป็นการกำหนดหน่วยย่อยของเนื้อหา ที่จะวิเคราะห์ เพื่อสะดวกในการเจ้านับ หรือให้คะแนน ซึ่งอาจกำหนดเป็นลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. เป็นคำ (Word) เป็นตัวอักษรหรือเป็นหน่วยเสียง ซึ่งเป็นหน่วยที่เล็กที่สุด
2. กำหนดเป็นเรื่อง (Themes) หรือเป็นประโยค (Sentence)
3. กำหนดเป็นลักษณะเฉพาะ (Characters) ที่ต้องการศึกษา
4. กำหนดเป็นหัวข้อเรื่อง (Items)
5. กำหนดเป็นจำนวนหน้า เป็นตอน (Paragraph) หรือกำหนดโดยใช้ปัจจัยด้านเวลาที่เกี่ยวข้องก็ได้ (Kerlinger, 1973)

ในการวิเคราะห์ดูปริมาณความมากน้อยของเนื้อหานั้น อาจจะใช้วิธีนับจำนวนครั้งที่เนื้อหานั้นปรากฏอยู่ในสิ่งพิมพ์ที่ต้องการวิเคราะห์ แล้วสรุปออกมาในรูปของการบรรยาย ประกอบการเสนอเป็นตัวเลข เช่น เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

4.2 ประเภทของการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา มีหลายประเภท ดังที่ วรรณา โตพิบูลย์พงศ์ (2527:39) ได้รวบรวมไว้สรุปเป็น 17 ประการ คือ

1. การศึกษาแนวโน้มของเนื้อหาการสื่อสาร ส่วนมากจะใช้วิธีจำแนกเนื้อหาออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ และจัดเนื้อหาลงกลุ่ม ตามความถี่หรือ จำนวนครั้ง ที่เกิดศึกษาพัฒนาการของ

วิชาความรู้ เพื่ออธิบาย พัฒนาการของสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง รวมถึงการสะท้อนให้เป็นขอบเขต และลักษณะเนื้อหา หรือเรื่องที่กำลังศึกษาในแต่ละช่วงเวลา

2. ศึกษาพัฒนาการของวิชาความรู้ เพื่ออธิบาย พัฒนาการของสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง รวมถึงสะท้อนให้เห็นถึงขอบเขต และลักษณะของเนื้อหา หรือเรื่องที่กำลังศึกษา ในแต่ละช่วงเวลา

3. ศึกษาความแตกต่าง ของเนื้อหา การสื่อสารในประเทศต่าง ๆ การวิเคราะห์เนื้อหา โดยเปรียบเทียบจะช่วยตอบคำถามได้ว่าประเทศต่าง ๆ เสนอเรื่องเดียวกัน เหมือนหรือต่างกันอย่างไร

4. ศึกษาเปรียบเทียบ สื่อ และระดับของการสื่อสารประเภทต่าง ๆ เนื่องจากในหัวข้อเดียวกัน ผู้รับแต่ละกลุ่ม จะสนใจสื่อประเภทต่าง ๆ และในระดับที่แตกต่างกัน

5. ตรวจสอบเนื้อหาการสื่อสาร กับวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงเนื้อหาของการสื่อสารให้มีการเน้น หรือเสนอสารให้ถูกต้อง และตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6. สร้างและใช้มาตรฐานการสื่อสาร

7. ใช้การวิเคราะห์เนื้อหากับการวิจัย

8. เปิดเผยเทคนิคการโฆษณาชวนเชื่อ เนื่องจากการโฆษณาชวนเชื่อที่ได้ผล อาจจะมีมาก ดังนั้น จึงต้องออกแบบการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อบอกลักษณะอิทธิพลที่มีในการโฆษณาชวนเชื่อ

9. วัดความน่าอ่านของสื่อ เป็นการวิเคราะห์ความน่าอ่านของวัสดุสิ่งตีพิมพ์ เช่นหนังสือเด็ก ว่าใช้ขนาดตัวอักษร การเว้นวรรค สีสัน การใช้คำ ฯลฯ ว่าส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคในการอ่านอย่างไร

10. ศึกษาวิธีการเสนอสาระ การวิเคราะห์วิธีการเสนอสาระเป็นลักษณะการเขียน การพูดในเชิงคุณภาพ เช่น การวิเคราะห์ความสละสลวย ของภาษาที่ใช้ในการเขียน คุณลักษณะการเขียนในแต่ละสมัยว่าเปลี่ยนแปลงอย่างไร

11. ศึกษาความตั้งใจ และลักษณะอื่น ๆ ของผู้สื่อสาร วิธีนี้จะเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อศึกษาว่า การที่ผู้เขียน เสนอเนื้อหาเช่นนั้น เพราะมีความตั้งใจอะไร สภาพทางวัฒนธรรมหรือแรงกระตุ้นอะไรเป็นสาเหตุ

12. ศึกษาสภาพทางจิตวิทยาของผู้สื่อสาร เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อศึกษาถึงบุคลิกภาพ หรือสภาพทางจิตของผู้ส่งสาร

13. ศึกษาผู้เขียน สอดแทรกการโฆษณาชวนเชื่อ ไว้หรือไม่ การวิเคราะห์ประเภทนี้ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์เปรียบเทียบ เนื้อหาที่ศึกษากับเนื้อหาอื่นที่มีลักษณะของการโฆษณาชวนเชื่อ

14. คาดหมายพฤติกรรม ของผู้ส่งข่าวสาร การวิเคราะห์เนื้อหาประเภทนี้ ส่วนมากจะเป็นเรื่องการเมือง และการทหาร

15. สะท้อนทัศนคติ ความสนใจ และคุณค่าซึ่งเป็นสภาพทางสังคม และวัฒนธรรมของประชากรกลุ่มต่าง ๆ คือการวิเคราะห์เนื้อหาที่สะท้อนในสื่อต่าง ๆ เช่น นิตยสาร และภาพยนตร์ เป็นต้น

16. ของผู้รับข่าวสาร คือ การวิเคราะห์ความสนใจที่มีต่อการเมือง ศึกษาความตั้งใจ ความสนใจที่มีต่อการอ่าน การฟังนวนิยาย เป็นต้น

17. ศึกษาทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้รับข่าวสาร การวิเคราะห์เนื้อหาประเภทนี้ จะศึกษาผลของการสื่อสารในอดีต ที่มีต่อบุคคล กลุ่ม สถาบัน สังคม ผลนั้นอาจจะเป็นผลในระยะสั้นหรือยาว เป็นผลที่จะกระตุ้น หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือพฤติกรรม ความคิดเห็น ฯลฯ

ทั้งนี้แม้ว่าการวิเคราะห์เนื้อหา เป็นงานของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ก็ตาม แต่การวิเคราะห์เนื้อหาจะต้องมีองค์ประกอบอื่น ซึ่งอุทุมพร (ทองอุไร) จามรมาน (2531:26) สรุปว่าการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบไปด้วย

1. เนื้อหาที่จะวิเคราะห์ ที่ไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปเอกสาร สิ่งพิมพ์เสมอไป อาจได้แก่ รูปภาพ เพลง บทคำพูด หลักฐานทางประวัติศาสตร์ การสนทนา

2. วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์เนื้อหา มีวัตถุประสงค์ใหญ่ ๆ 3 ประการ คือ

2.1. เพื่อสรุปข้อมูล

2.2. เพื่อหารูปแบบหรือความสัมพันธ์ภายใน

2.3. เพื่อหารูปแบบหรือความสัมพันธ์ภายนอก

3. หน่วยในการวิเคราะห์ โดยปกติหน่วยในการวิเคราะห์เนื้อหา มี 3 ประการ คือ

3.1. หน่วยจากการสุ่ม ได้มาจากการสังเกต หรือการสัมผัส แต่ละหน่วยนั้นมีลักษณะที่เป็นอิสระต่อกัน เช่น ประโยคแต่ละประโยคถือเป็น 1 หน่วย

3.2. หน่วยจากการบันทึก เป็นการจัดกระทำข้อมูลจากการสุ่มมาย่อยเป็นกลุ่ม

3.3. หน่วยจากเนื้อหาเป็นการรวบรวมหน่วยจากการบันทึกมาจัดกลุ่มอีกทีหนึ่ง

4. การสุ่มตัวอย่างและประชากร การวิเคราะห์เอกสารจะต้องเกี่ยวข้องกับปริมาณของสิ่งที่นำมาวิเคราะห์มากมาย ดังนั้น นักวิเคราะห์จึงต้องรู้จักการสุ่มเอกสารออกมาวิเคราะห์ โดยใช้ความรู้ความสามารถ จำแนกสิ่งที่เกี่ยวข้อง ที่จะวิเคราะห์ออกจากสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง และหลังจาก ได้ปริมาณสิ่งที่จะวิเคราะห์ออกมาแล้ว ทำการสุ่มเนื้อหาสาระสิ่งที่จะวิเคราะห์ออกมาเท่าที่เวลา และงบประมาณจะอำนวยให้

4.3 ขั้นตอนในการวิเคราะห์เนื้อหา

สำหรับขั้นตอนในการวิเคราะห์เนื้อหา โกวิท ประวาลพุกษ์ (2525:15) มีความคิดสอดคล้องกับ ประภาวดี สืบสนธิ์ (2523:23) ซึ่งพอสรุปเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาของข่าวสาร หรือเอกสารที่ต้องการวิเคราะห์อย่างละเอียด
2. กำหนดเนื้อหาของเกณฑ์การวิเคราะห์ให้ครอบคลุมเนื้อหาของเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์

ต้องการวิเคราะห์

3. กำหนดคำจำกัดความ ตลอดจนขอบเขตที่ชัดเจนของเกณฑ์การวิเคราะห์
4. กำหนดหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ อาจเป็น คำ วลี ประโยค หรือใจความ

สำคัญ เป็นบรรทัดฐานในการวิเคราะห์

5. วิเคราะห์เนื้อหา โดยการเปรียบเทียบเนื้อหาของข่าวสาร หรือเอกสารที่ต้องการวิเคราะห์ ให้ตรงกับเนื้อหาของเกณฑ์ การวิเคราะห์ที่กำหนดไว้ และลงรหัสเป็นร้อยละ เน้นแสดงความถี่ที่ปรากฏ เมื่อวิเคราะห์เนื้อหาทั้งหมดแล้ว สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาศัยค่าสถิติตามที่ต้องการสื่อความหมาย

4.4 ประโยชน์ในการวิเคราะห์เนื้อหา

1. ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มของเนื้อหาสาระในเอกสารต่าง ๆ ทุกสาขาวิชา
2. ใช้ในการศึกษาพัฒนาการของรายวิชาต่าง ๆ ช่วยให้เห็นลักษณะ และขอบเขตของเนื้อหา ในแง่มุมต่าง ๆ ในแต่ละช่วงเวลา

3. ใช้ศึกษาประวัติ แนวความคิด หรือทัศนคติ ของบุคคล ผู้มีชื่อเสียงในอดีตแต่สิ้นชีวิตลง โดยไม่มีใครทราบประวัติที่แท้จริง

4. ใช้ศึกษาแนวความคิด หรือทัศนคติ ของบุคคล ที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถใช้การสัมภาษณ์ หรือการส่งแบบสอบถามได้ อาจจะมีข้อจำกัดเรื่องเวลา สถานที่ ความไม่สมควร หรือความจำเป็นอื่น ๆ ผู้วิจัย สามารถศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ต้องการศึกษาได้

กล่าวโดยสรุปว่า การวิเคราะห์เนื้อหา เป็นเทคนิคการวิจัยอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยแยกแยะข้อมูลให้เป็นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยอาศัยกระบวนการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง การจัดกระทำข้อมูลต่าง ๆ กำหนดหน่วยการวัด และผลการวิเคราะห์ ต้องมีความเชื่อถือได้ เพื่อความสมบูรณ์ และถูกต้องของข้อมูล

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอเอกสารและงานในตอนที่ 5 เกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอนำเสนอให้เป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

1. งานวิจัยในประเทศ

นันทา วิฑูรย์ศักดิ์ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์สำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏ ในทศวรรษหน้า (2544-2553) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา เพื่อศึกษาเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์ของสำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2544-2553) และเพื่อพัฒนาและตรวจสอบแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏในทศวรรษหน้า (2544-2553) ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา มีวิสัยทัศน์ร่วมในการให้บริการที่เป็นสากล มีมาตรฐานทันสมัย สามารถส่งเสริมการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย และการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยนำเสนอในแต่ละด้าน คือ

1. ด้านทฤษฎีและบริบทการบริการสารสนเทศ และระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษา
2. องค์ประกอบต่าง ๆ ตามมาตรฐานห้องสมุดอุดมศึกษา
3. เป้าหมายและแผนกลยุทธ์
4. ด้านเอกลักษณ์

ในภาพรวมทุกด้านมีการดำเนินการปรากฏอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านทฤษฎีและบริบทการบริการสารสนเทศมีการดำเนินการปรากฏอยู่อย่างมาก ส่วนผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์ของสำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2544-2553) แล้วกำหนดเป็นช่องว่างอันเป็นความจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ ผลการเปรียบเทียบพบว่า มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 มีค่าความแตกต่างสูงสุดของลงมาเป็นเอกลักษณ์ของสำนักวิทยบริการ ห้องสมุดสมัยใหม่ ส่วนทฤษฎีและบริบทการบริการสารสนเทศและการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษา เป็นภาพที่ควรสร้างให้เกิดและรักษาไว้อย่างยิ่ง ส่วนความจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างให้เกิดและรักษาไว้ต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2541) วิจัยเรื่อง "วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง" การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง และการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง

ผลการวิจัยพบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง มี 4 ประการคือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์กร การขัดเกลาทางสังคมประกอบไปด้วยการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทน หากเพียร การเป็นน้องที่มีพี่ ๆ ให้การสนับสนุน และการฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก การศึกษาในระบบประกอบไปด้วยการมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประสบการณ์ในอาชีพประกอบด้วยประสบการณ์ในการเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรี โทและเอก และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กรประกอบไปด้วยความเชื่อและค่านิยมของผู้นำเกี่ยวกับการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของ

ผู้บริหารระดับสูงมี 5 ประการ คือ มหาวิทยาลัยทางไกลและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์การเชิงธุรกิจ การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหาร อุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นจุดประกาย ขั้นขยายความคิด ขั้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขั้นสร้างความต่อเนื่อง

นภดล เจนอักษร (2538:221-223) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำของการบริหารการศึกษาไทย : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive) ผลการศึกษาปรากฏ ฐานอำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศ มีที่มาจากองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ บุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว นายชำนาญ ได้ใช้อำนาจจากฐานอำนาจให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยใช้จากฐานอำนาจตามทฤษฎีของเฟรนซ์และราเวน 5 ประการ คือ ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ฐานอำนาจการอ้างอิง ฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจที่เกิดจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญและฐานอำนาจอื่นอีก 3 ประการ คือ ฐานอำนาจพึ่งพาหรือการประสานอำนาจ ฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ และฐานอำนาจที่เกิดจากบารมี

2. งานวิจัยต่างประเทศ

วอกเกอร์ (Walker, 1995:2678) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำ : กรณีศึกษาอธิการบดีมหาวิทยาลัยซีแอตเทิล ในช่วงปี ค.ศ. 1976 -1993 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีคุณภาพซึ่งเป็นรากฐานในการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จส่งผลให้มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ จุดเน้นที่สำคัญที่ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จก็คือ การยึดถือค่านิยมดั้งเดิมของมหาวิทยาลัยไว้ การสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกรักในมหาวิทยาลัย การนำเอาจุดแข็งของมหาวิทยาลัยมาพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อไป และการสร้างความร่วมมือและการยอมรับจากสถาบันภายนอกที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น

ชราเดอร์ (Scharder, 1995: 236) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง กระบวนการการเปลี่ยนแปลงสู่ การปฏิบัติ ได้ศึกษา 5 บริษัทที่ประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาจากเกณฑ์การสร้างวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ปรากฏว่ามีปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จ 4 ประการ ประการแรก ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ประการที่สอง ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างดีพอ ประการที่

ตาม ต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประการสุดท้าย วัฒนธรรมขององค์กรต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ยังอธิบายเพิ่มเติมว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่ การปฏิบัติจำเป็นต้องสร้างการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ (Shared vision)

บอม (Baum, 1995 : 142) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะ ความสามารถ วิสัยทัศน์การมุ่งใจและกลยุทธ์ที่มีต่อการเจริญเติบโตขององค์กร โดยศึกษาจากการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลปรากฏว่าปัจจัยด้านความสามารถ (Competences) วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) มีอิทธิพลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ยกเว้น ปัจจัยด้านคุณลักษณะ (Trait) และการมุ่งใจ (Motivation)

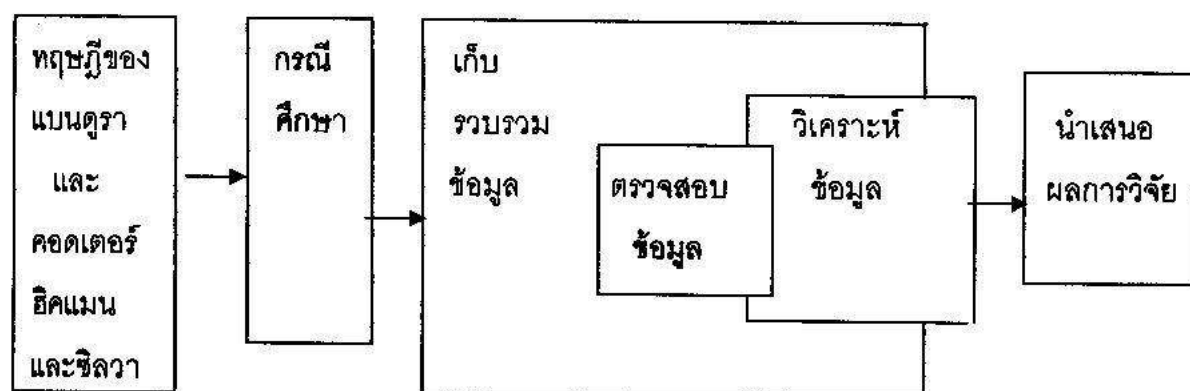
คอร์น (Korn, 1989:111) ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจแบบสอบถามถึงคุณลักษณะที่พึงมีของผู้บริหารระดับสูงในขนาดจากผู้บริหาร 1,500 คนใน 20 ประเทศ ผลการศึกษาปรากฏว่าความสามารถในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ เป็นคุณลักษณะจำเป็นอันดับหนึ่งที่ผู้บริหารที่ตอบเกือบร้อยละ 100 ให้ความสำคัญมากกว่าการเสริมสร้างพัฒนาทักษะการบริหารของตน คุณลักษณะที่สำคัญรองลงไปได้แก่ การนำเอาผลการปฏิบัติงานผูกเข้ากับคำตอบแทน การสื่อสารกับพนักงานให้บ่อยครั้ง การเน้นย้ำจริยธรรม การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การติดต่อลูกค้าบ่อยครั้ง การมอบงานใหม่และการเลิกจ้างผู้ปฏิบัติงานไม่ดี การให้รางวัลต่อความจงรักภักดี การตัดสินใจที่สำคัญ ๆ และการประพฤติตัวตามแบบอนุรักษนิยม ตามลำดับ

ผลของการวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ พอสรุปได้ว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ยุคพัฒนาได้ทำงานในระบบที่สังคมสามารถลงทุนพัฒนากำลังคน สร้างองค์กรใหม่ ได้เริ่มระบบใหม่ สังคมจำเป็นต้องมีเตรียมการเพื่อให้นักบริหารห้องสมุดยุคใหม่ มีความเป็นไปได้ แม้ในการปรับปรุงสถาบันเก่า ๆ ที่ได้จัดตั้งมาแล้วนั้น ก็ควรจะได้เปิดเงื่อนไขให้กับการเปลี่ยนแปลงได้โดยเร็ว จากตัววัดที่สำคัญ คือ คุณภาพ การบริการ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ ความทันสมัย และบุคลากร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาถึงที่มาและ การใช้วิธีทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ของผู้บริหารระดับสูง โดยการ วิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยประเภทที่สนใจศึกษาคุณลักษณะ และความหมายของปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง การวิจัยเชิงคุณภาพมี ลักษณะสำคัญ ได้แก่ การมองจากหลายมิติ การเห็นภาพรวม การศึกษาติดตามระยะยาวและ เจาะลึก การศึกษาตัวแปรด้านความรู้สึกนึกคิด จิตใจ และความหมาย และการไม่ใช่เกณฑ์ของ ผู้วิจัยเพื่อตัดสินหรือให้ความหมายแก่พฤติกรรมของผู้ถูกวิจัย หรือกรณีศึกษาแต่เพียงอย่างเดียว ส่วนใหญ่จะเป็นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทางสังคม วัฒนธรรมบางประการ และข้อมูลที่มี ลักษณะนามธรรม ซึ่งไม่อาจจัดทำในรูปปริมาณได้ ข้อมูลเหล่านี้ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด โลกทัศน์ ประวัติชีวิต ค่านิยม ประสบการณ์และอุดมการณ์ต่าง ๆ ด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพจะศึกษาเรื่องราว ตลอดจนสภาพแวดล้อมของเรื่องราวที่ศึกษาอย่างละเอียด และเป็นการศึกษานิตระยะยาว ทำให้ เกิดตัวแปรจำนวนมากในการวิจัย ด้วยเหตุนี้การวิจัยในลักษณะนี้จึงต้องทำกับกลุ่มตัวอย่าง ขนาดเล็ก รวมทั้งยังเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เลือกตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษานั้น ๆ ด้วยโดยส่วนใหญ่แล้วกลุ่มตัวอย่างจึงมักจะเป็นกรณีศึกษาซึ่งอาจจะมีจำนวนเพียงคนเดียวก็ได้ สำหรับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ปรากฏ อยู่ในแผนภาพ



แผนภาพที่ 4 แสดงวิธีดำเนินการวิจัย

จากแผนภูมิ จะเห็นได้ว่า การวิจัยเริ่มจากผู้วิจัยใช้ทฤษฎีที่มาและการใช้ของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารของแบนดูรา คอตเตอร์ ฮิคแมนและซิลวา เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย จากนั้นได้เลือกกรณีศึกษาท่านหนึ่งตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อทำการศึกษาแล้วก็จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบและวิเคราะห์ด้วยพหุวิธีการ

การเลือกกรณีศึกษา

ผู้วิจัยโดยความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาตามเกณฑ์ในการคัดเลือกกรณีศึกษาเพื่อคัดเลือกกรณีศึกษา (Bogdan and Biklen อ้างใน นกมล เจนอักษร, 2538 : 16) โดยมีเกณฑ์ดังกล่าวมี 4 ประการ ดังนี้

1. มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของห้องสมุดอุดมศึกษา
2. เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารสารสนเทศจากทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงานกันเป็นอย่างดี
3. เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากแวดวงสารสนเทศเป็นอย่างดี
4. มีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารสารสนเทศเป็นอย่างดี ทั้งที่เป็นเอกสาร และการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาอยู่เป็นประจำ

สำหรับการคัดเลือกกรณีศึกษาตามเกณฑ์ทั้ง 4 ข้อข้างต้น ผู้วิจัยดำเนินการด้วยวิธีเมอร์เรียม (Maerriam อ้างใน นกมล เจนอักษร, 2538 : 9) เสนอไว้คือ เป็นการเลือกกรณีศึกษาไว้เพียงคนเดียว ด้วยวิธีเจาะจง (Purposeful Sampling) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งชื่อให้สอดคล้องกับกรณีศึกษาว่า ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ โดยการคัดเลือกด้วยวิธีเจาะจงนี้มีนักวิชาการเรียกชื่อแตกต่างกันออกไปบ้าง เช่น การเลือกโดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่ตั้งไว้ (Criterion-based Sampling) การเลือกโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) และการเลือกตามแนวทฤษฎี (Theoretical Sampling)

กรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษครั้งนี้ใช้ทฤษฎีแบนดูรา (Bandura อ้างใน Crain, 1992) คอตเตอร์ (Kotter, 1990) ฮิคแมนและซิลวา (Hickman และ Silva, 1984) เป็นกรอบแนวคิดทางทฤษฎีสำหรับการวิจัยสาระสำคัญของทฤษฎีดังกล่าวมีดังนี้ แบนดูราได้กำหนดไว้ว่า การเรียนรู้ทางสังคมของมนุษย์เกิดจากกระบวนการสังเกต การขัดเกลาทางสังคมและตัวแบบนามธรรม อาจกล่าวได้ว่า ตัวแปรด้านการขัดเกลาทางสังคมเป็นที่มาของการเรียนรู้ทางสังคมได้ ซึ่งการเรียนรู้ทางสังคมในที่นี้ ผู้วิจัยหมายถึง

กรณีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารของผู้บริหารนั่นเอง ในทฤษฎีของคอตเตอร์มีสาระที่สำคัญ คือ ไม้ของภาวะผู้นำเกิดจากตัวแปรที่สำคัญ 4 ประการ คือ ตัวแปรด้านพันธู์กรรมและวัยเด็ก ตัวแปรด้านการศึกษาในระบบ ตัวแปรด้านประสบการณ์ในอาชีพ และตัวแปรด้านวัฒนธรรมขององค์กร

เมื่อนำทฤษฎีของแบนดูรา คอตเตอร์ อิคแมนและซิลวา มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย สามารถอธิบายได้ ดังนี้

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

เกิดจากการขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ

ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์กร

และ

การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

มี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเริ่มต้น ขั้นเจริญเติบโต ขั้นวิกฤติ และขั้นวิวัฒนาการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ด้วยวิธีการ ดังมีรายละเอียดของแต่ละวิธีดังต่อไปนี้ คือ

1. การศึกษาประวัติชีวิตของกรณีศึกษา (Life History)

การศึกษาประวัติชีวิตของกรณีศึกษา คือ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ซึ่งมีอยู่คนเดียวในประเทศไทย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในบริบททางสังคมและวัฒนธรรม เพื่อหาคำอธิบายว่า ทำไมอาจารย์จึงมีความคิดเช่นนั้น ได้รับแรงจูงใจจากสิ่งใดจึงทำให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างที่เป็นอยู่ ทำไมอาจารย์จึงก้าวสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารระดับสูง อะไรเป็นจุดเปลี่ยนหรือจุดหักเหที่ทำให้ก้าวสู่ความเป็นผู้บริหารห้องสมุดอุดมศึกษาได้และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของอาจารย์ถือเป็นข้อมูลปฐมภูมิ ส่วนแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยจะแสวงหาเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ของประวัติชีวิตในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. แหล่งทั่ว ๆ ไป เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร ตำรา และข้อมูลจากสถานที่ที่เจ้าของประวัติ คือ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้เคยมีส่วนเกี่ยวข้อง

2. ข้อมูลจากความทรงจำหรือความประทับใจจากเจ้าของประวัติ
3. ข้อมูลจากข้อเขียนต่าง ๆ ที่เจ้าของประวัติกล่าวถึงตนเอง และความสัมพันธ์ที่มีกับผู้อื่น (สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2531 : 113-117)

2. การวิเคราะห์เอกสาร (Documetary Analysis)

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล จัดหมวดหมู่ข้อมูล ตรวจสอบแก้ไขข้อมูลที่มีอยู่เดิมให้ถูกต้อง ตรงกัน และใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องราวของกรณีศึกษา โดยศึกษาเอกสารรวมสองประเภท ซึ่งได้แก่

1. เอกสารที่เป็นทางการ เช่น บทความในวารสารทางวิชาการและวารสารอื่น ๆ ที่เขียนโดย กรณีศึกษา หรือเขียนกล่าวถึงอาจารย์ รายงานการประชุมคุณงานและอบรมของอาจารย์
2. เอกสารที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ สรุปรายประจำวัน ประจำสัปดาห์ ข้อมูลที่ได้จากการบรรยาย ประชุมที่ไม่เป็นทางการเกี่ยวข้องกับอาจารย์

3. การสัมภาษณ์ (Interview)

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ คือ สถานการณ์ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีบทบาทในการแสดงปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ด้วยการที่ผู้หนึ่งถามและอีกผู้หนึ่งตอบคำถาม โดยทั่วไปการสัมภาษณ์มีอยู่ 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการตามข้อมูลรวม 3 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลเชิงพฤติกรรม ข้อมูลเชิงสถิติหรือสำมะโน และข้อมูลที่เป็นปัญหาสำหรับการศึกษาค้นคว้านี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กรณีศึกษาและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษารวม 2 ลักษณะ คือ

1. ใช้การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) กับศาสตราจารย์ สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ในลักษณะของการสัมภาษณ์ทั่วไป กึ่งแนะนำงานวิจัยของผู้วิจัย จำนวน 1 ครั้ง และใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) กับศาสตราจารย์ สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ อีกจำนวน 4 ครั้ง ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ในการสัมภาษณ์กรณีศึกษาเป็นจำนวน 5 ครั้ง

2. ใช้สัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด ตั้งแต่บุคคลใกล้ชิด และผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้ทำงานร่วมกับอาจารย์ โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ คนละ 2 ครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน และเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการประมวลผลต่อไป สำหรับการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการนั้นที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมนี้แบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ

2.1 แบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ (Open-ended Interview) โดยผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้สัมภาษณ์มีอิสระที่จะอธิบายแนวความคิดของตนไปอย่างอิสระ โดยผู้วิจัยจะได้ข้อมูลที่น่าสนใจในเรื่องต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีการวิจัยที่ชัดเจนอยู่แล้ว

2.2 แบบมีจุดสนใจเฉพาะ (Focus Interview) หรือแบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อค้นหาข้อมูลที่ผู้วิจัยมีความสนใจอยู่แล้วเป็นพิเศษ โดยไม่ปล่อยให้ผู้สัมภาษณ์หันเหไปค้นหาในเรื่องอื่น ๆ การสัมภาษณ์ลักษณะนี้ต้องใช้สมาธิและความสามารถในการสัมภาษณ์เป็นช่วงมาก เพื่อไม่ให้ผู้ให้สัมภาษณ์เกิดความรู้สึกไม่พอใจหรือไม่อยากให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกนี้ มุ่งเน้นในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- ผู้สัมภาษณ์เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ (relation) กับอาจารย์ ในฐานะอะไร และใกล้ชิดในช่วงเวลาใด

- ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับอาจารย์ ในลักษณะที่แตกต่างกัน ประเด็นคำถามจึงมุ่งเน้นแตกต่างกัน โดยมีประเด็นหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ดังนี้ คือ

- 1) ประวัติของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ คุณลักษณะและพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์
- 2) ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารของ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์
- 3) กระบวนการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารของ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์
- 4) ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหารของ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์
- 5) จุดแข็งและจุดอ่อนของศาสตราจารย์สาขาวิชา บรรณารักษศาสตร์

กรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ประเด็นคำถามได้มุ่งเน้นไปในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ประวัติชีวิต
- 2) ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหาร
- 3) กระบวนการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหาร
- 4) ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการบริหาร

การตรวจสอบข้อมูล

เมื่อได้รวบรวมข้อมูลโดยพหุวิธีการเก็บข้อมูลดังที่ได้พรรณนาไว้ข้างต้นแล้ว เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นไปด้วยความถูกต้อง ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลโดยพิจารณาข้อมูลที่เก็บมาตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ คือ

1. การตรวจสอบความตรง (Validity)

1. ความตรงภายใน (Internal Validity) วิธีนี้ผู้วิจัยได้ใช้การตรวจสอบความตรงภายใน คือ วิธีที่เมอร์เรียม (Merriam, 1988 : 169-170) เสนอไว้ กล่าวคือ การทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเริ่มต้นทำการวิจัยด้วยการเสนอกรอบแนวคิดทางทฤษฎีในเรื่องการวิจัยไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงเป็นการจำกัดอคติในการทำวิจัยของผู้วิจัย (Researcher's biases) มาตั้งแต่ต้น ผู้วิจัยได้อาศัยการตรวจสอบ 3 ประการ คือ ประการแรกใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) เป็นการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้นำนั้นถูกต้องหรือไม่ ด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลเดียวกันกับที่เก็บมาได้จากเวลา สถานที่ หรือบุคคลที่แตกต่างกัน หากข้อมูลสอดคล้องกันอยู่ก็แสดงว่ามีการตรงกันภายใน ประการที่สอง ใช้วิธีตรวจสอบข้อมูลแบบสอบถามซ้ำ (Member checks-taking data and interpretations) เป็นการพิจารณาข้อมูลที่เก็บมาได้ หากข้อมูลที่น่าสนใจ ผู้วิจัยจะตรวจสอบความตรงภายในด้วยการสอบถามซ้ำอีกครั้งหนึ่ง และประการที่สาม ใช้การสอบวัดเปรียบเทียบ (Peer-examination) โดยการสอบถามนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องข้อมูลและผู้วิจัยสงสัยเพื่อเปรียบเทียบความตรงของข้อมูล ตัวอย่างของการตรวจสอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การตรวจสอบสาระที่เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ของ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเอกสารจากบุคคลใกล้ชิดกับอาจารย์

2. ความตรงภายนอก (External Validity) ได้แก่ การพิจารณาว่าผลของการศึกษาเชิงคุณภาพเรื่องนี้สามารถประยุกต์ให้สัมพันธ์กับสถานอื่นได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอข้อมูลของการวิจัยไว้อย่างกว้างขวางและเพียงพอ เพื่อให้ผู้สนใจที่จะศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์ในการอ้างอิงถ่ายโอน หรือกล่าวถึงได้ต่อไป

2. การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability)

การวิจัยทางสังคมศาสตร์มักประสบปัญหาประการหนึ่ง คือ พฤติกรรมของมนุษย์ไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้การวิจัยทางสังคมศาสตร์จึงมักจะไม่คงที่ คือ เกิดความเที่ยงได้ยาก ด้วยเหตุนี้ในการวิจัยเชิงคุณภาพจึงมักใช้คำว่า ความวางใจได้ (Dependable) และความอยู่กับร่องกับรอย (Consistency) แทนคำว่าความเที่ยง (Lincoln และ Guba อ้างใน นาคถ เชนอักษร,

2538:26) สำหรับเทคนิคในการยืนยันว่างานวิจัยครั้งนี้ความวางใจได้หรือมีความเที่ยงมากที่สุด ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้คือ

ประการแรก ผู้วิจัยได้แสดงไว้อย่างชัดเจนว่า การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกรอบของทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยอย่างไร วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างไร จากแหล่งใดบ้าง

ประการที่สอง ผู้วิจัยใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ในการตรวจสอบความเที่ยงเช่นเดียวกับการตรวจสอบความตรงภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเก็บและวิเคราะห์ของข้อมูลแบบพหุวิธี

ประการที่สาม นักวิจัยผู้อื่นสามารถทำการตรวจสอบ (Audit Trail) งานวิจัยครั้งนี้ได้โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ ผู้วิจัยแสดงไว้อย่างชัดเจนในรายงานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพราะว่าการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งไปที่ความเข้าใจความหมายไม่ใช่หาความถูกต้องของสิ่งที่ปรากฏอยู่ (รูปธรรม) ดังเช่นวิธีการเชิงปริมาณ วิธีการเชิงคุณภาพ จะมักใช้คำว่า insight, intuition, understanding หรือ comprehension (สุภางศ์ จันทวานิช 2537 : 18) และจะไม่ใช้สถิติเป็นหลักในการวิเคราะห์ หากจะใช้ก็เป็นเพียงข้อมูลสนับสนุนเท่านั้น ผู้วิจัยจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ในสหวิทยาการ (Interdisciplinary) และสามารถสร้างข้อสรุปเป็นกรอบแนวคิด และเปลี่ยนแปลงวิธีการที่จะตีความหมายของข้อมูลได้หลาย ๆ แบบ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิธี ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์เอกสารด้วยวิธีการเชิงปริมาณอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ความมีระบบ มีสภาพเป็นปรนัย และอิงกรอบแนวคิดทฤษฎี สำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาแบ่งออกได้ 5 ขั้นตอน

- ขั้นแรกเป็นการตั้งกฎเกณฑ์สำหรับการเลือกเอกสารและหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์
- ขั้นตอนที่สอง การวางเค้าโครงของข้อมูล โดยแบ่งออกเป็นชนิด (Categories) เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์
- ขั้นตอนที่สาม การคำนึงถึงบริบทของเอกสารด้วย เช่น เอกสารของใคร ใครเป็นคนเขียน เขียนเพื่อวัตถุประสงค์อะไร เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างลึกซึ้ง
- ขั้นตอนที่สี่ วิเคราะห์เฉพาะเนื้อหาที่ปรากฏเท่านั้น

- ขั้นตอนที่ทำ ใช้สรุปใจความจะช่วยสนับสนุนผลการวิเคราะห์ความถี่ของคำ หรือเนื้อหาที่สนใจได้แม่นยำกว่าการวิเคราะห์ความถี่แต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป แบ่งออกได้เป็น 3 วิธี คือ

2.1 การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Induction Analysis) ใช้ได้กับการวิเคราะห์เอกสาร และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมด้วยพหุวิธีการ โดยการตีความสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้รวบรวมมาได้ ด้วยเหตุนี้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมๆ กับการรวบรวมข้อมูล และต้องใช้ความระมัดระวังในการตัดสินใจข้อมูลเป็นอย่างมากด้วย

2.2 การวิเคราะห์โดยการจำแนกของข้อมูล (Topological Analysis) คือการจำแนกข้อมูลเป็นชนิด ๆ ทั้งโดยวิธีที่ใช้แนวคิดทฤษฎีและแบบไม่ใช้ทฤษฎี กล่าวคือ แบบใช้ทฤษฎีคือ การจำแนกข้อมูลเป็นชนิดต่าง ๆ ให้เหตุการณ์หนึ่ง ๆ แยกออกเป็นการกระทำ กิจกรรม ความหมาย ความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในการกิจกรรม และสภาพสังคมหรือสถานการณ์ เป็นแนวทางในการจำแนกสำหรับการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้พยายามตอบคำถามอยู่เสมอว่าสิ่งที่วิเคราะห์มีรูปแบบอย่างไร เกิดขึ้นได้อย่างไร เพราะเหตุใด จะมีผลกระทบต่อเรื่องอื่นๆ อย่างไรบ้าง เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพไม่ได้เน้นเรื่องการจัดสมมติฐานที่ชัดเจน ดังนั้น การหาสาเหตุของปรากฏการณ์จึงเป็นกระบวนการ ต่อเนื่องซึ่งต้องทำอยู่ตลอดเวลาโดยผู้วิจัย แบบไม่ใช้ทฤษฎี คือ การจำแนกข้อมูลที่จะวิเคราะห์ตามความเหมาะสมของข้อมูล อาจใช้สามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้วิจัยก็ได้ ผู้วิจัยได้แบ่งชนิดข้อมูลออกเป็นชนิดได้ง่าย ๆ ตามประเภทที่สัมพันธ์กัน เช่น แบ่งตามชนิดของเหตุการณ์ ระยะเวลาที่เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น บุคคลที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อม แล้วนำมาพิจารณาหาความสัมพันธ์ของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อดูความสม่ำเสมอของการเกิดข้อมูลชนิดต่างๆ อันเป็นพื้นฐานสำหรับการอธิบายสาเหตุของปรากฏการณ์ต่อไป

2.3 การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) คือ การที่ผู้วิจัยนำเหตุการณ์หลาย ๆ เหตุการณ์ที่ได้จำแนกชนิดของข้อมูลนั้นแล้วมาเปรียบเทียบ โดยทำเป็นตารางความสัมพันธ์ การใช้วิธีการเปรียบเทียบหรือวิเคราะห์เช่นนี้ จึงนำไปสู่การสร้างข้อสรุปเชิงนามธรรมและการสร้างทฤษฎีต่อไป (สุภางศ์ จันทวานิช, 2537 : 27-29)

หลังจากได้ผลการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะนำผลการวิจัยไปตรวจสอบข้อมูล (Verity) เพื่อรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผลการวิจัย โดยการสัมภาษณ์บุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับศาสตราจารย์ สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเรียบเรียงนำเสนอเป็นรายงานการวิจัยในเชิงพรรณนา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ประวัติชีวิตของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์
- ตอนที่ 2 โครงการต่าง ๆ ที่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ จัดตั้งและพัฒนา
- ตอนที่ 3 ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์
- ตอนที่ 4 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์
- ตอนที่ 5 การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์

ซึ่งผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจัดได้นำเสนอในแต่ละตอนต่อไป

ตอนที่ 1 ประวัติชีวิตของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์

การนำเสนอผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ในตอนที่ 1 ประวัติชีวิตของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ผู้วิจัยขอนำเสนอ ไว้เป็น 6 หัวข้อ ดังนี้

- วันเด็ก
- การศึกษา
- ชีวิตครอบครัว
- โลกของการบริหาร
- การบุกเบิกโครงการต่าง ๆ
- ก้าวสู่ตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการ "ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์"

วัยเด็ก

ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เกิดในครอบครัวข้าราชการ ในอำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์ เมื่อวันที่ 17 เดือนพฤศจิกายน 2477 เป็นบุตรคนที่สองในจำนวนพี่น้องทั้งหมด 8 คน เป็นชาย 4 คน และเป็นหญิง 4 คน บิดามารดา นับถือศาสนาไทย และเชื้อชาติไทย อาชีพของสุดท้ายของบิดา คือ การรับราชการเป็นปลัดจังหวัด ส่วนมารดา มีอาชีพเป็น ครู

ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้กล่าวถึงบิดาของท่านไว้ว่า

"...คุณพ่อแต่เดิมมีภูมิลำเนาอยู่ที่กรุงเทพฯ เป็นบุตรพระยาพิทักษ์เทพพานร คุณพ่อเริ่มการศึกษาที่โรงเรียนขนาดเล็กหลวง และเคยรับราชการเป็นทหารขนาดเล็ก ในสมัยรัชกาลที่ 6 แต่เนื่องด้วยวิถีชีวิต คุณพ่อก็เปลี่ยนมารับราชการในกระทรวงมหาดไทย แล้วก็ได้ย้ายไปรับราชการตำแหน่งนายอำเภอที่อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี และได้ไปใช้ชีวิตที่ภาคอีสานรวมประมาณ 10 ปี ที่อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด และอำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร..."

"...พ่อของอาจารย์เป็นคนเก่ง ภาษาพ่อดีเพราะพ่อจบ ม.8 ที่สวนกุหลาบ พ่อจบรัฐศาสตร์ จุฬา ฯ และเนติบัณฑิตที่ธรรมศาสตร์..."

แรงกระตุ้นในครอบครัวนี้ สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการศึกษา และต้องการให้ลูกของตนได้รับโอกาสทางการศึกษาเล่าเรียนให้ดีที่สุด ครอบครัวของอาจารย์ก็เป็นครอบครัวหนึ่งที่คาดหวังในเรื่องนี้ และทำให้อาจารย์ และพี่น้องทุกคนตั้งใจขวนขวายในเรื่องการศึกษา ความตั้งใจของอาจารย์ ในวัยเด็กนอกจากเรื่องการศึกษาแล้ว ยังมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นครู อันเป็นความตั้งใจที่ได้จากพ่อแม่ในฐานะเป็นครูคนแรกในชีวิต

"...คุณแม่เป็นครูโดยกำเนิด และยังเป็นผู้มีความจำเป็นเลิศ คุณแม่เป็นผู้ที่รักการเรียน และใฝ่หาความรู้ตลอดชีวิต ในสมัยก่อนที่จะได้เล่าเรียนนั้นหายากมาก แต่คุณแม่ก็ไม่สิ้นความพยายามได้ขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ จนสามารถสอบได้ครูประถมศึกษาและด้วยวุฒินี้เองที่คุณแม่ใช้ทำมาหากินส่งเสียลูกถึงระดับปริญญาทุกคนที่ต้องการเรียน..."

"...คุณแม่เริ่มรับราชการเป็นครูที่อำเภอลับแล และที่ลับแลนี้เองที่คุณแม่ได้รู้จักกับคุณพ่อ คุณพ่อเองต้องย้ายไปรับราชการและใช้ชีวิตอยู่ภาคอีสานนาน คุณแม่จำเป็นต้องลาออกจากราชการเพื่อติดตามคุณพ่อและดูแลลูก ๆ แต่เพราะนิสัยความเป็นครูโดยกำเนิด เมื่อเห็นว่าคุณพ่อจะต้องรับราชการอยู่ที่ อ.สุวรรณภูมิ คุณแม่จึงก่อตั้งโรงเรียนราษฎร์ขึ้นมา ชื่อว่า โรงเรียนประสาทศิลป์

นี่ตอนตั้งแต่ ป.1 – ม.3 แต่ในที่สุดคุณแม่ก็ต้องส่งโรงเรียนนี้ย้ายตามคุณพ่ออีก เพราะคุณพ่อถูกส่งย้ายกลับไปเป็นนายอำเภอที่จังหวัดอุดรธานีในตอนปลายสงครามโลกครั้งที่สอง คุณแม่ได้เฝ้าบรรจุเข้ารับราชการอีกครั้งหนึ่งที่โรงเรียนท่าอิฐ และรับราชการครูเรื่อยมาจนเกษียณอายุ ในช่วงหลังนี้คุณแม่ไม่ยอมย้ายตามคุณพ่ออีก ถึงแม้คุณพ่อต้องย้ายไปรับตำแหน่งปลัดจังหวัดที่จันทบุรีก็ตาม คุณแม่ก็ปล่อยให้คุณพ่อและลูก ๆ ไปอยู่จันทบุรีตามลำพัง จนกระทั่งคุณพ่อออกจากทการรับเบี้ยบำนาญ ครอบครัวเราจึงกลับมารวมกันอีกครั้งที่อุดรธานี...”

“...ชีวิตของคุณแม่ เป็นชีวิตที่อุทิศทุกอย่างเพื่อลูก ในชีวิตจริงคุณแม่เป็นครูประจำบาลสอนลูกศิษย์เป็นใหญ่เป็นโตมาแล้วหลายคน เมื่อคุณแม่สอบได้วิชาครู แม่ก็เริ่มเป็นครูตลอดมา คุณแม่เป็นคนที่มีหัวทันสมัย ในสภาพที่คุณแม่เป็นครู คุณแม่จะเอาลูก ๆ ไปเรียนหนังสือด้วย พวกเราพูดติดปากกันเสมอว่า อยู่ชั้น ป. แม่ พอคคุณแม่มีหลาน คุณแม่ก็สอนหลานให้รักการอ่าน วิชาที่คุณแม่จะสอนก็คือ เลขคณิต และการอ่าน คุณแม่จะวางพื้นฐานการอ่านให้ลูก ๆ และหลาน ๆ จนบางครั้ง ลูก ๆ มักจะแหย่คุณแม่ว่า เตี่ยวนี้ เขาสอนคณิตศาสตร์สมัยใหม่แล้ว คุณแม่ก็จะพูดว่า มันไม่พ้นบวก ลบ คูณ หาร หรือ...”

“...คุณแม่จะให้กำลังใจ และปลุกฝังความมานะให้กับลูก โดยคุณแม่ฝันว่า อยากเห็นลูกเรียนสูง ๆ อยากให้ลูกไปนอก สิ่งที่คุณแม่จะช่วยลูกก็คือ บ่นบ่นสาธยายว่าทุกครั้งที่ลูก ๆ สอบชิงทุน หรือจะทำอะไรเกี่ยวกับการแข่งขัน จนพวกเรามักจะพูดว่าถ้าแม่บ่นหลายองค์ ระวังท่านเกียกกันนะแม่...”

“...คุณแม่เป็นนักกีฬา คุณแม่ชอบให้ลูกเล่นกีฬา และเข้าแข่งขัน จำได้ว่า น้องสาว จะเข้าแข่งขันทางไกลจักรยาน คุณแม่จะให้น้องชายคนเล็ก ไปเป็นเพื่อนพี่ ช้อมทุกวัน ให้กำลังใจ ตั้งรางวัล คุณแม่จะไปเชียร์ และน้องก็ชนะไม่ว่ามวย กีฬาฟุตบอล คุณแม่จะดูจนอายุแม่ 80 ปี คุณแม่ก็ยังดูอยู่จนปัจจุบัน คุณแม่จะเชียร์คนไทย คุณแม่สนับสนุนลูก และหลานให้เล่นกีฬา...”

“...คุณแม่เป็นคนอดทน ถึงแม้คุณพ่อจะเสียชีวิตมานานแล้ว และทิ้งให้ลูก ๆ อยู่ในความดูแลเองคุณแม่ โดยขณะนั้น ยังไม่มีลูกคนไหนที่จบการศึกษา และสามารถหาเงินมาจุนเจือครอบครัวได้ คุณแม่ก็เลี้ยงลูก จนจบการศึกษาที่จัดอยู่ในระดับดีทุกคน นี่ก็คุณแม่ของลูก คุณแม่บ่มบ่มมานะให้กำลังใจลูก ลูก ๆ ชอบรับประทานกับข้าวฝีมือคุณแม่ ทุกครั้งที่ลูกมาพร้อมหน้ากัน คุณแม่จะก้มกับข้าวที่ลูก ๆ แต่ละคนชอบ แม้ว่า คุณแม่จะเจ็บป่วย ถ้าไม่ถึงที่สุด คุณแม่จะไม่ปรึกษา คุณแม่จะลูกเรียน ถึงแม้คุณแม่จน คุณแม่ไม่เคยปรึกษา ความสุขของคุณแม่คือ ขอให้ลูกเรียนเก่ง ๆ วิตคุณแม่ต่อสู้ด้วยการให้การสนับสนุน ให้กำลังใจลูก ในการสอบชิงทุน เพื่อช่วยตัวเอง คุณแม่เป็นคนที่รัก และเกรงใจลูกมาก....”

"...คุณแม่เป็นอารมณ์สนุก เป็นคนคุยสนุกสนานร่าเริง คุณแม่จะเล่นกับลูก ๆ ซึ่งคุณแม่จะ
 ฝันทั้งแม่ พ่อ พี่ และเพื่อนของลูก ๆ ในบางครั้งคุณแม่ก็จะชวนลูกเที่ยวและเล่นกับลูก คุณแม่
 จะไปกับลูก ๆ และหลาน ๆ คุณแม่รักหลาน และคุณแม่จะตามใจหลานมากกว่าลูก ๆ จนลูก ๆ
 พูดเสมอว่า คุณแม่เลี้ยงลูกให้ทำทุกอย่าง แต่พอถึงหลานคุณแม่ทำให้หลานทุกอย่าง คุณแม่ชอบคุย
 เรื่องการเมืองกับลูก ๆ และก็เถียงกันอย่างสนุกสนาน..."

"...คุณแม่สอนให้ลูก ๆ เสร่งในศาสนา แนะนำให้ลูกทำบุญ ชีวิตคุณแม่จะสร้างกุศลตลอด
 ๗ คุณแม่จะต้องตักบาตรทุกเช้า ไม่ว่าคุณแม่จะอยู่ที่กรุงเทพ หรืออุดรดิตถ์ พระหลายรูป เมื่อมา
 ๗ และจำพรรษาที่วัดชลประทาน จะรู้จักคุณแม่ เพราะท่านจะมารับบาตรกับคุณแม่ทุกเช้า ตลอด
 ๑ คุณแม่จะนั่งทำดอกไม้แห้ง และกระพวงสำหรับไปขาย ในวันลอยกระทงที่วัดธรรมมาฯ เพื่อเก็บเงิน
 นำมาวัดทุกปี..."

ในวัยเด็กของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ นอกจากจะมีชีวิตที่ต้องดิ้นรน
 ต่อสู้และอาศัยความมานะบากบั่นอย่างยิ่งตั้งแต่วัยเยาว์แล้ว บุคลิกลักษณะของอาจารย์ยังแตกต่าง
 กับเด็กในวัยเดียวกัน กล่าวคือ

".....เป็นคนที่มีสุขภาพที่แข็งแรง ค่อนข้างขง และชอบแอบคิดอยู่เสมอว่าพ่อแม่ไม่รัก
 เพราะเป็นลูกคนกลาง แต่โชคดีที่ยังเป็นคนรักเรียน ความจำแม่น ชอบในเรื่องของความคิด
 สร้างสรรค์..."

เมื่อคุณพ่อเสียชีวิตตั้งแต่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ยังเรียนไม่จบ ทำให้
 ครอบครัวต้องลำบาก ต้องช่วยเหลือตนเองตั้งแต่เด็ก ๆ อาจารย์ถูกฝึกให้ช่วยเหลืองานใน
 ครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นการหุงข้าว นำขนมไปขาย เพื่อแบ่งเบาภาระของครอบครัว

"...คุณพ่อจากพวกเราไปตั้งแต่พวกเรายังเรียนไม่จบ ยังไม่มีงานทำ แต่ด้วยอาชีพครูและ
 ความอดทน คุณแม่ก็สามารถส่งเสียให้ลูก ๆ ได้เรียนตามความมุ่งหมายได้ทุกคน ทั้ง ๆ ที่คุณแม่
 ต้องผจญกับอุปสรรคนานัปการ คุณแม่ก็มีเคยหยุดการเรียนของลูกคนใด กลับตรงกันข้ามคุณแม่
 มีแต่กำลังใจให้ลูกและสอนให้ลูกอดทนต่อสู้อุปสรรคมิให้ย่อท้อ นี่คือนิทรรศการชีวิตที่คุณแม่สอน
 เอาไว้..."

จากคำกล่าวข้างต้น ชีวิตวัยเด็กของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ไม่
 เหมือนกับเด็กโดยทั่วไปที่ได้วิ่งเล่น แต่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ต้องช่วยเหลือพ่อ
 แม่ตั้งแต่เด็กในการทำงานช่วยเหลือครอบครัว ยิ่งเมื่อคุณพ่อเสียชีวิตภาระครอบครัวต้องตกอยู่ที่คุณแม่

วิธีที่คุณแม่ของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ใช้ต่อสู้ดิ้นรนให้ครอบครัวอยู่รอดนั้น คือ ทุกคนต้องช่วยเหลืองานในครอบครัวและสิ่งหนึ่งที่เป็นกำลังใจให้กับคุณแม่สามารถต่อสู้ดิ้นรนได้ อย่างไม่ย่อท้อก็คือ ความหวังและความฝันที่จะให้ ลูก ๆ มีการศึกษา ขณะที่คุณพ่อของ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ยังได้พูดกับลูกเสมอว่า

“....ถ้าจะดีได้ ต้องเก่งคิด เก่งทำ และเก่งเรียน ต้องเป็นคนริเริ่ม รู้จักการแก้ปัญหา สู้กับความจน....”

ซึ่งก็เป็นจริงในปัจจุบันที่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้เป็นผู้บริหาร หอสมุดสถาบันอุดมศึกษา ที่เป็นบุคคลที่ริเริ่มโครงการต่าง ๆ อย่างมากมาย

การศึกษา

ชีวิตการศึกษาของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เริ่มต้นเมื่อปีพุทธศักราช 2482

“....ในช่วงชั้นประถมศึกษาต้องย้ายโรงเรียนถึงสามครั้ง คุณพ่อต้องย้ายไปรับราชการ หลายจังหวัด สถานศึกษาแห่งแรกที่อาจารย์เข้าเรียนคือ โรงเรียนประจำอำเภอลับแล จังหวัด อุตรดิตถ์ เป็นโรงเรียนประจำอำเภอที่คุณพ่อ ย้ายมารับราชการ ต่อมาเมื่อคุณพ่อย้ายราชการ ไปที่อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด อาจารย์ได้ย้ายตามครอบครัวมาอยู่ที่อำเภอสุวรรณภูมิและ ได้เรียนต่อที่โรงเรียนของคุณแม่ ซึ่งคุณแม่ของอาจารย์ได้สร้างโรงเรียนขึ้นเอง ชื่อโรงเรียน ประศาสตร์ศิลป์ ลักษณะของโรงเรียนเป็นโรงเรียนไม้ชั้นเดียว ต้องเดินด้วยเท้าไปโรงเรียน และ ย้ายอีกครั้งเมื่อคุณพ่อต้องมารับราชการที่อำเภอพรณานิคม จังหวัดสกลนคร คุณแม่ของอาจารย์ก็ ขายโรงเรียนให้กับ ข.สายเชื้อ และเข้าเรียนต่อจนจบชั้นประถมศึกษาที่อำเภอพรณานิคม ซึ่งเป็นโรงเรียนที่อยู่ไม่ไกลจากแม่น้ำมูล ต้องเดินเท้าไปโรงเรียนระยะทางพอประมาณ...”

จากการเดินทางไปโรงเรียนด้วยวิธีเดินเท้าของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ส่งผลให้บุคลิกภาพของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ กลายเป็นคนที่เดินเก่งและเดิน เร็วมาจนถึงปัจจุบัน

“...ชีวิตตอนนี้รับผิดชอบมากขึ้น ต้องดูแลน้อง เพราะแม่เป็นครูใหญ่ ที่บ้านมีเพื่อนมาก เพราะแม่เอาคนมาเรียนหนังสืออยู่ที่บ้าน เขาก็มาทำงานบ้าน แต่แม่เราสอนให้เราทำทุกอย่าง ในช่วงต้นพ่ออยู่ด้วย ลักหักพ่อย้ายไปอยู่อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์ เกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 พ่อเอาครอบครัวไปด้วยไม่ได้ แม่เลยต้องย้ายบ้านจากบ้านพักนายอำเภอไปอยู่บ้านรับรองใกล้

แม่น้ำมูล อาจารย์ก็อาบน้ำที่แม่น้ำมูลทุกวัน ใช้ส้วมหลุม แต่จำได้แม่นว่า แม่สอนให้รักษาความสะอาดให้มาก..."

"....ตัวอาจารย์เองเริ่มมีความรู้สึกอยากเป็นครูตั้งแต่ตอนนั้นก็เพราะว่าเห็นแม่นำคนมาเลี้ยงให้การศึกษา ทำให้ทุกคนรักแม่ และคนที่แม่นำมาเลี้ยง ก็ได้ดี และกตัญญูต่อแม่มาก..."

ในช่วงระดับมัธยมศึกษา ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้เข้าศึกษาต่อที่โรงเรียนหญิงล้วน โรงเรียนอุตรดิตถ์ดรุณี และยังคงเดินทางไปโรงเรียนด้วยวิธีการ เดินเท้า ประมาณ 1.5 กิโลเมตร สาเหตุที่เข้ารับการการศึกษาที่โรงเรียนนี้ เพราะเป็นโรงเรียนสตรีประจำจังหวัด ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เล่าให้ฟังถึงชีวิตในตอนนั้นว่า

"....ความรับผิดชอบในวัยเด็ก ก็คือ ตื่นเช้ามาต้องเตรียมตัวพบพวกร้านค้า ทำงานบ้าน ต้องถูบ้าน กวาดบ้าน ตอนกลางคืนก็ต้องทำการบ้าน เตรียมตัวไปเรียนวันใหม่ ต้องพาน้อง ๆ ไปโรงเรียนด้วย ทำให้เกิดความรู้สึกที่ต้องรับผิดชอบ อยากจะแบ่งเบาภาระของครอบครัว และแม่ก็ยังปลุกฝังเสมอ ให้รักน้อง เกิดความรู้สึกอันดีระหว่างพี่น้อง...."

ผลการเรียนของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ตั้งแต่ ป. 1 ถึง ม. 6 นับได้ว่าเป็นเด็กที่เรียนเก่งสอบได้ที่ 1 ที่ 2 ของจังหวัด

"....ตัวอาจารย์เองไม่เคยสอบได้เกินที่ 2 จะได้ที่ 1 มาตลอด มาสอบได้ที่ 2 เมื่อสอบรวม ม. 6 ทั้งจังหวัด สอบได้ที่ 2 ที่ 1 คือ พลเอกวิโรจน์ แสงสนิท แพ้คำนวณ แพ้แค่จุดเท่านั้นเอง...."

"....วิชาที่ชอบเรียนที่สุดในตอนนั้น คือ คณิตศาสตร์ เพราะเป็นวิชาที่คุณแม่สอน และชอบการอ่าน คุณแม่จะวางพื้นฐานการอ่านให้ลูก ๆ ส่วนที่วิชาที่ไม่ชอบเรียนคือ วิชาภูมิศาสตร์...."

"....ในตอนเรียนชอบทำกิจกรรม กิจกรรมที่ชอบคือ การทำสวนครัว ปลูกผัก ชอบมาก ชอบเล่นกีฬา อาจจะเป็นเพราะได้รับการปลูกฝังมาด้วย..."

จากความเป็นเด็กที่ชอบทำกิจกรรม จึงทำให้ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าชั้น ให้เป็นกรรมการตัดสินงานต่าง ๆ ของชั้น

เมื่อจบ ม. 6 โรงเรียนสตรีประจำจังหวัดแล้ว เนื่องจากเป็นเด็กนักเรียนเรียนดี จึงพยายามสอบชิงทุนของจังหวัด โดยได้มาสอบเข้าที่ประกาศนียบัตรครูประถม สอนสุนันทาวิทยาลัย ที่สามเสน ในกรุงเทพ ฯ และระหว่างที่เรียนจะอยู่ประจำที่โรงเรียน

"...เพราะที่จังหวัดจะมีทุนนักเรียนคือ ทุนหญิง 1 ชาย 1 อาจารย์สอบได้ที่ 1 ของจังหวัด คุณแม่จึงให้เข้ามาเรียนต่อในกรุงเทพ ฯ ตอนนั้นถ้าใครสอบได้ทุนจังหวัดจะเป็นที่ยกย่องมาก แต่อาจารย์ก็คิดอยากช่วยพ่อแม่ ไม่อยากให้พ่อแม่เสียเงิน..."

ในที่สุดก็ได้เรียนสายครู เพราะสอบได้ที่ 1 ของโรงเรียนสตรี โรงเรียนเขาเลือกตัวแทน 1 คนมาเรียนครู

"...ในตอนนั้นคิดอยากจะเรียนสูง ๆ และอยากเป็นครู เจริญรอยตามแม่ คิดสอบชิงทุนสงสารแม่ เพราะแม่ต้องเลี้ยงน้องหลายคน แม่ต้องรับภาระหนักมาก..."

"...ชีวิตในตอนนั้น เป็นชีวิตของนักเรียนประจำ ทำให้มีระเบียบวินัย รักความสะอาด โรงเรียนประจำแห่งนี้สอนให้รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รักหมู่คณะ ทำงานเป็นกลุ่ม อาจารย์ชอบทำกิจกรรม..."

"....ตอนอยู่หอพัก ช่วงปิดเทอม ไม่ชอบ เพราะตัวอาจารย์เป็นเด็กต่างจังหวัดต้องอยู่หอพัก เหงามาก เพื่อนกลับบ้านหมด รู้สึกโดดเดี่ยว และน้อยใจ แต่ก็ต้องทำใจ พอปีที่ 2 ที่ 3 ก็เริ่มปรับตัวได้..."

พ.ศ. 2496 หลังจากจบประกาศนียบัตรครูประถม ที่สวนสุนันทาวิทยาลัย ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ก็ได้ศึกษา ประกาศนียบัตรครูมัธยม ที่โรงเรียนฝึกหัดครูมัธยมวังจันทร์เกษม ซึ่งเป็นอาคารไม้ชั้นเดียว เดินทางไปเรียนโดยรถราง และเริ่มอยู่หอพัก อายุตอนนั้นคือ 19 ปี

"...ตอนนั้นไม่อยากจะเรียนต่อแล้ว เพราะพ่อเสีย และความจน แต่ต้องเรียนเพราะแม่บังคับ และถูกส่งออกมาให้เรียนไกลแม่ ไกลบ้าน..."

"...เลือกเรียนครูมาแล้ว ก็ต้องเรียนต่อ และคิดว่าต้องเป็นครูให้ได้..."

"...กิจกรรมตอนนั้นที่ทำ ส่วนใหญ่จะคอยเป็นผู้ประสานงาน และทำทุกอย่างที่ได้รับมอบหมาย ที่สำคัญได้ออกฝึกสอน เริ่มได้ประสบการณ์ที่แปลก การเดินทางมาเรียนทำให้รู้จักโลกภายนอกมากยิ่งขึ้น..."

"....ตอนที่ไปสอน คิดแต่ว่า ต้องสอนเต็มเวลา และทุกครั้งที่สอนต้องเตรียมตัวเป็นครูเต็มที่ ได้ครูที่ดีเป็นแบบอย่างด้วย คือ ม.ล. ปิ่น มาลากุล เป็นครูที่สอนดีมาก..."

"...ตอนนั้นเริ่มมีความคิดที่ไม่ชอบในเรื่องของการแบ่งเกรดการเรียนเป็นห้องเรียนเก่ง และเรียนไม่เก่ง ซึ่งคนที่เขาเรียกเขาจะรู้กันเอง....."

เมื่ออายุได้ 21 ปี ปีพ.ศ. 2499 ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้สอบเข้าเรียนที่วิทยาลัยการศึกษาประสานมิตร และศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ก็สามารถสอบเข้าได้ด้วยคะแนนอันดับ 1

"...ช่วงชีวิตนี้เปลี่ยนไปเยอะมาก เรียนร่วมกับผู้ชาย และคนที่เรียนด้วยส่วนมากจะเป็นผู้ใหญ่มาก มีอาจารย์อายุน้อย คนอื่นเขาคิดมาเรียน แต่อาจารย์สอบเข้าได้....."

".....ที่คิดมาเรียน อยากเป็นครูที่มีปริญญา เพราะสมัยนั้นปริญญาตรียังน้อย โดยเฉพาะผู้หญิง มีน้อยมาก....."

"...มีความรู้สึกภาคภูมิใจ เพราะเป็นนักเรียนทุนของกรมสามัญ ได้เงินเดือน เข้าทำงานได้เพียงแปดเดือน ก็ได้ทุนมาเรียนต่อ อาจารย์ชอบวิธีการเรียนการสอนมาก รู้สึกเป็นอะไรที่แปลกใหม่ แต่การเดินทางมาเรียนไกลมาก....."

"...แนวคิดที่ได้จากอาจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี อาจารย์สอนไว้ดีมาก คือแนวคิดในเรื่องของความคิดริเริ่ม คิดให้ไกล รู้จักการวิเคราะห์ รู้จักการวางแผน ..."

"....ตอนที่เรียนจบ อาจารย์ภูมิใจมาก เพราะเป็นปริญญาทางครูใบแรก และเป็นผู้หญิงรุ่นแรก ของ กศ.บ."

เมื่ออายุได้ 24 ปี ปีพ.ศ. 2503 ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้เรียนอนุปริญญา ทางด้านบรรณารักษศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

"....เริ่มรู้สึกรักชีวิตบรรณารักษ์ ในระหว่างที่เรียนก็เริ่มทำหน้าที่บรรณารักษ์ และช่วงคำว่างอยากเรียนต่อ แต่ก็ไม่รู้จะเรียนอะไร ภูมิใจที่เป็นกศ.บ. ได้รับคำชมเชย เพราะการเรียนค่อนข้างดี เข้าได้กับทุกคน เพราะขณะนั้นทั้งที่จบปริญญาตรี ที่จบหลายปริญญา บางคนจนปริญญาโทแล้วก็มาเรียนก็มี และเรียนปนกับคณะอักษรศาสตร์ เด็กรุ่นนี้ดี ให้ความเคารพยกย่อง...."

"....สิ่งที่ชอบที่สุดของการมาเรียน ชอบความหลากหลายของอาจารย์ที่สอน เป็นอาจารย์ระดับแนวหน้า ชอบสิ่งใหม่ ๆ วิชาที่ชอบเรียนมาก คือ การบริหารงานห้องสมุด ช่วงนั้นอาจารย์รู้สึกว่าเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น รู้จักค้นคว้าและเริ่มจริงจังที่จะนำเอาความรู้ไปประกอบอาชีพที่ถาวร...."

ในช่วงที่อาจารย์เรียนอนุปริญญา ทางด้านบรรณารักษศาสตร์ วิชาที่อาจารย์ไม่ชอบ คือ การ Catalog แต่อาจารย์กลับมีแนวความคิดสร้างสรรค์ ในการดัดแปลงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น สำหรับในเรื่องการทำบัตรรายการ เช่น การทำบัตรรายการ บางครั้งค่อนข้างเยิ่นเย้อ ก็ย่อเข้ามาและร่างหลักเกณฑ์ใหม่ เช่น การเรียง ไม่จำเป็นต้องเรียงปนกัน เข้ามาแยกเป็น ชื่อเรื่อง หัวเรื่อง ผู้แต่ง ทำเป็นคนแรกและแห่งแรก และยังตัดบัตรคำว่ากรุงเทพ ฯ ออก ลงแต่ชื่อต่างจังหวัด ชื่อเรื่องก็ย่อ เป็น ช. ตัวเดียว เป็นต้น

“...ในช่วงนี้ ผู้ใหญ่ ครูอาจารย์ เห็นความสามารถ ก็ถูกเชิญให้ไปเป็นวิทยากรแทน อาจารย์ จัดอบรมครู ออกบริการชุมชน พัฒนาชุมชนในด้านของห้องสมุด ทำให้ตนเองเกิดความภาคภูมิใจ และรักในวิชาชีพด้านนี้มากขึ้น....”

“...ช่วงนั้นทำกิจกรรมหลายอย่าง เช่นไปช่วยสอน ช่วยอบรม ทำกิจกรรมกับสมาคม.....”

เมื่ออายุได้ 31 ปี ปีพ.ศ. 2508 ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้รับคัดเลือกให้เรียนปริญญาโท ทางด้านบรรณารักษศาสตร์ อักษรศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

“....เหตุที่เรียนต่อ เพราะตัวอาจารย์เองอยากเรียนปริญญาโท และที่สำคัญถูกคัดเลือกให้เรียน เพราะผู้ที่จะได้เรียนต้องมีคะแนน 75 % ขึ้นไป และไม่มี Recexam ซึ่งอาจารย์มีคุณสมบัติครบ ที่สำคัญ Dr. Franein Spain เข้ามาสอน ซึ่ง Dr. Franein เป็นครูทางบรรณารักษศาสตร์ของโลก ผู้สอนเป็นระดับผู้นำทางบรรณารักษศาสตร์ของประเทศไทย การเรียนการสอนส่วนใหญ่เป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งมี Dr. Franein Spain , Mr. Parker ซึ่งเป็นบรรณารักษ์ British Council และบรรณารักษ์ AUA และ ดร.มาเรีย คุณหญิงแมนมาส อาจารย์สุทธิสิทธิ์ อาจารย์อุทัย ซึ่งเป็นผู้นำในด้านบรรณารักษศาสตร์ทั้งนั้น.....”

“.....ผลการเรียนตอนนั้นดีมาก เป็นรุ่นแรกมหาบัณฑิตทางบรรณารักษศาสตร์ ทางบรรณารักษศาสตร์ที่ผลิตในประเทศไทย ทุกคนให้การยอมรับ สิ่งที่อาจารย์เริ่มให้ความสนใจ ก็คือวิชาการบริหารงานห้องสมุด และห้องสมุดประชาชน.....”

“....ค่อนข้างสนุก เพราะเรียนแบบผู้ใหญ่ คนที่เรียนด้วย ส่วนใหญ่อายุมากกว่า จึงได้รับการเอื้อเฟื้อจากผู้ใหญ่ และเป็นคนเดียวที่เรียนเต็มเวลา ดังนั้นถ้าเป็นงานที่จะต้องให้ความร่วมมือกับสาขา จะอาสาทำเต็มที่ อยู่กับน้อง ๆ ช่วงนั้นเรียนด้วย ได้เงินเดือน เพราะเป็นนักเรียนทุน....”

“.....ตอนที่เรียนได้เป็นตัวแทนในการขอทุนด้วยตนเอง และเป็นผู้รับทุน และเฉลี่ยให้เพื่อนทุกคนที่เรียน ซึ่งมีอยู่ 7 คน....”

“....อาจารย์ได้แนวความคิดใหม่ ๆ มาก ทั้งในด้านการทำงานห้องสมุด และอาจารย์มีความตั้งใจจริงที่จะทำงานบรรณารักษ์ อาจารย์อยากให้อาชีพนี้ก้าวหน้า เพราะเล็งเห็นแล้วว่า เป็นอาชีพที่สามารถพัฒนาไปได้อีกไกล....”

ในปี 2517 ขณะที่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ รับราชการเป็นอาจารย์เอกวิทยาลัยวิชาการศึกษา มหาสารคามอยู่ อาจารย์ได้ตัดสินใจไปเรียนต่อปริญญาเอกที่ มหาวิทยาลัยเซาท์เทิร์น แคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา (University of Southern California U.S.A.) เป็นมหาวิทยาลัยเอกชน คู่กับมหาวิทยาลัยของรัฐ คือ UCLA ในสาขา Instructional Technology and Library Science โดยอาจารย์ได้รับทุน USAID

“.....ที่คิดไปเรียน เพราะเห็นว่า ดร.ที่จบทางด้านนี้มีน้อย และคิดว่าตนเองต้องทำให้ดีที่สุด ตั้งใจว่าจะนำความรู้ที่ได้รับ กลับมาเขียนหนังสือถ่ายทอดความรู้ให้คนเข้าใจ และรักในวิชาชีพให้มากที่สุด....”

“...อาจารย์เรียน Instructional Technology and Library Science และทางด้านบรรณารักษ์ ทำให้ได้ประโยชน์มากมาย ซึ่งก่อนไป ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ฝากความหวังไว้ให้กลับมาทำชื่อเสียงโดยเฉพาะท่านอาจารย์สุทธินิติ...”

“...ตอนที่เรียนได้ทำกิจกรรมเยอะมาก เป็นกรรมการนักเรียนไทยในมหาวิทยาลัย จัดงาน Thai Fair , Thai night วิชาที่ได้เรียนเป็นวิชาใหม่ โดยเฉพาะจิตวิทยาการอ่าน ชอบมาก วิชาคอมพิวเตอร์ ซึ่งตอนนั้นยังใช้แบบการ์ด (Card) ที่สำคัญมีเพื่อนเยอะ ได้เพื่อนหลายชาติ มีเพื่อนสนิท มีปัญหาอะไร เพื่อนฝรั่งก็คอยช่วย เพื่อนนักเรียนไทยที่เรียนด้วยก็มีหลายสาขาทางบรรณารักษ์ เช่น ดร.ลมูล ดร.ม.ล. จ้อย...”

สร้างชีวิตครอบครัว

ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้เริ่มต้นชีวิตครอบครัว เมื่อทำงานอยู่ที่ วิทยาลัยการศึกษา บางแสน จังหวัดชลบุรี ได้รู้จักกับชายหนุ่มคนหนึ่ง ซึ่งเป็นอาจารย์ทางด้าน จิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้ทำงานที่เดียวกัน และไปเรียนต่อปริญญาเอก สาขา จิตศึกษาที่มหาวิทยาลัยเดียวกัน คือที่ University of Southern California หลังจากชอบ พอกันระยะหนึ่ง ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ก็ได้เข้าพิธีสมรสกับเจ้าสาวในปี 2510 ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้เล่าให้ฟังว่า

“...อาจารย์พบกับสามี ตั้งแต่สมัยเรียนที่วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร แล้วก็ยัง มาทำงานที่เดียวกัน สามีของอาจารย์เป็นเป็นคนเรียนเก่ง สุขุม ที่สำคัญ เป็นคนที่สุขภาพจิตดี อารมณ์ดี มีเมตตา....”

“...หลังจากที่แต่งงานกัน สามีของอาจารย์ให้เกียรติภรรยา ยกย่องภรรยา ที่สำคัญ อาจารย์และสามี มีหลักในการดำเนินชีวิตคู่ คือ อยู่กินด้วยความเข้าใจ ไม่ก้าวก่างานซึ่งกัน และกัน ให้เกียรติ และซื่อสัตย์....”

และนี่ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำ ศาสตราจารย์บรรณารักษ์ สามารถทุ่มเทให้กับงานต่าง ๆ รอบตัวได้อย่างเต็มที่

สู่เส้นทางผู้บริหาร

ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เริ่มรับราชการ ในตำแหน่งอาจารย์ตรี เมื่อปี พ.ศ. 2501 ที่โรงเรียนสมุดบำเพ็ญ (พิบูลบำเพ็ญ) วิทยาลัยวิชาการศึกษา บางแสน จังหวัด ชลบุรี และในปี พ.ศ. 2510 ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้รับตำแหน่งเป็นหัวหน้า หอสมุด ของวิทยาลัยวิชาการศึกษา บางแสน ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้บริหาร โดยมี หน้าที่คอยดูแลเกี่ยวกับงานธุรการ งานเทคนิคเฉพาะของห้องสมุด งานด้านการบริการ งาน วางแผน ทำโครงการ วางนโยบาย และการควบคุมการทำงาน

ในปี พ.ศ. 2512 ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้มารับตำแหน่งเป็นอาจารย์ เอก วิทยาลัยวิชาการศึกษา มหาสารคาม

“.....ตลอดเวลาที่ทำงานมานี้ สิ่งแรกที่นึกถึง เมื่อมาอยู่มหาสารคามใหม่ ๆ ก็คือ ตัวเราเองจะไปไหน เพราะผู้ใหญ่บอกว่า ให้มาช่วยที่นั่นแค่ 3 ปี ก็คิดว่าหลังจาก 3 ปีแล้ว จะทำอะไรที่ไหน อยู่มาระยะหนึ่งก็ได้ทุนไปเรียนต่อปริญญาเอก พอจบกลับมาก็มีหลายหน่วยงานในกรุงเทพมหานครชวนให้ไปอยู่ด้วย ก็คิดว่า ถ้าหากเราไปก็ดูจะไม่ใช่การกตัญญูต่อสถานที่ เพราะพอจบมาก็จะไปทันที ในตอนนั้นคิดอยู่ว่า เราจะต้องไปแต่ควรจะทำงานชดใช้ที่นี้เสียก่อน เมื่อทำงานไปได้สักระยะหนึ่ง ก็เกิดความคิดขึ้นมาว่า ถ้าเราไปกันหมด แล้วใครจะทำ แต่ที่อื่น ๆ ในกรุงเทพฯ แม้เราไม่ไปก็จะมีคนอื่นเขายังพอใจจะไปทำ....”

“.....นอกจากนี้ ในระยะนั้นคนที่อยู่ในอาชีพนี้ก็ไม่น้อย และคนที่เข้าใจก็ยังมีน้อยมาก ก็เลยมีความมุ่งมั่นว่า จะสร้างชื่อเสียงของวิชาชีพที่มหาสารคามให้ได้ ประกอบกับได้ทำวิทยานิพนธ์ ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดตั้งศูนย์วิชาการ คือรวมทั้งห้องสมุดและโสตทัศนศึกษาไว้ด้วยกัน นึกรูปแบบขึ้นมา ก็คิดว่า น่าจะนำไปทำให้เป็นรูปเป็นร่างอย่างจริงจังให้ได้ อย่างที่คิดไว้ จึงตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะอยู่ที่นี้การที่จะสร้าง พลังของการสร้างนี้จะต้องมี 3 อย่างประสานกัน อย่างแรกคือ จะต้องทำให้วิชาชีพนี้เป็นที่ยอมรับ อย่างที่สองก็คือ จะต้องมีความรักในวิชาชีพ อย่างที่สามก็คือ ทำอย่างไรทั้งภาควิชา และหน่วยงานที่จะบริการแหล่งสารสนเทศ จึงจะร่วมมือกันได้ ด้วยเหตุนี้จึงเอาตัวเองมาทำงานตลอดมา....”

การบุกเบิกโครงการต่าง ๆ

ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้บุกเบิกงานวิชาการต่าง ๆ มากมายในฐานะผู้บริหารห้องสมุด โดยเฉพาะโครงการที่เกี่ยวข้องกับห้องสมุด และการบริการด้านการส่งเสริมการอ่าน งานริเริ่มโครงการแรกของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ คือ การวางแผนคิดความร่วมมือการทำงานระหว่างภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และหอสมุด ซึ่งเริ่มในปี 2512 จนเรื่อยมาถึงปัจจุบัน ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เป็นผู้ริเริ่มประสานงานโครงการจัดตั้งปริญญาโทบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ ขึ้นเป็นแห่งแรกในมหาวิทยาลัยภูมิภาค และยังเป็นผู้ริเริ่มประกาศนียบัตรบัณฑิต ในสาขาสารนิเทศเพื่อชุมชนอีกด้วย

โครงการที่สำคัญและประสบผลสำเร็จที่ตามมา คือ จัดตั้งสำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม ซึ่งศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผนดำเนินการทางวิชาการในการจัดแหล่งสารนิเทศเพื่อการศึกษาค้นคว้าให้นักเรียน นิสิต นักศึกษา ประชาชน และนักวิจัยทุกรูปแบบ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางแหล่งสารนิเทศ

ของชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างแท้จริง ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เริ่มต้นมาจากการผลักดัน วางแผนการจัดตั้ง และยกฐานะ จากห้องสมุดจนเป็นสำนักวิทยบริการ วางแผนงานในสำนักวิทยบริการ ให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่หลัก 4 ประการของมหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการชุมชน และบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยจัดแบ่งงานของสำนักวิทยบริการในฝ่ายที่เกี่ยวข้องหน้าที่หลักดังนี้ คือ ฝ่ายเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา ฝ่ายพัฒนาวิชาการและบริการชุมชน หอสมุดกลาง และศูนย์สารนิเทศ

นั่นหมายถึงว่า สำนักวิทยบริการแห่งนี้ เป็นแหล่งสารนิเทศที่จัดบริการให้แก่นักเรียน นิสิต นักศึกษา คณาจารย์ ประชาชน นักวิจัย ในทุกรูปแบบอย่างแท้จริง

โครงการที่สำคัญอีกโครงการหนึ่งคือ จัดตั้งศูนย์สารนิเทศอีสานสิรินธร ซึ่งเป็นงานฝ่ายหนึ่งของสำนักวิทยบริการ ที่จัดบริการเกี่ยวกับสารนิเทศอีสาน ที่นับได้ว่าสมบูรณ์แบบ เป็นระบบ และเป็นระเบียบตามหลักสากลของสารนิเทศ และพูดได้ว่า เป็นแห่งเดียวในประเทศไทย หรือกล่าวได้ว่า ในโลกก็ว่าได้ ที่จัดสารนิเทศอีสานได้ค่อนข้างจะหลากหลายในหลาย ๆ ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับอีสาน ทั้งรูป วัสดุตีพิมพ์ และไมตีพิมพ์ ซึ่งในการจัดทำเกี่ยวกับสารนิเทศอีสานนี้ มีแนวคิดมาตั้งแต่ พ.ศ. 2514 แต่ได้เริ่มจัดทำขึ้นในปี 2520 และเป็นรูปเป็นร่างขึ้นในปี 2523 และขยายงานขึ้นเรื่อย ๆ มาเป็นลำดับ ซึ่งในระยะแรกจะเรียกว่า ศูนย์เอกสารอีสาน และต่อมาเปลี่ยนเป็น ศูนย์สารนิเทศอีสาน เพื่อให้เป็นแบบสากลนิยม และครอบคลุมความหลากหลายของข้อมูล

สิ่งที่มีความภาคภูมิใจแก่ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ และนับเป็นพระมหากรุณาธิคุณอันล้นพ้นได้รับพระกรุณาจากองค์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา ฯ สยามบรมราชกุมารี พระราชทานนาม “ศูนย์สารนิเทศอีสานสิรินธร” ในวันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2536 และวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ. 2538 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา ฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จเปิดศูนย์สารนิเทศอีสานสิรินธร นำความปลาบปลื้มมายังพสกนิกรชาวอีสานอย่างยิ่ง

หลังจากริเริ่มโครงการจัดตั้งสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้จัดตั้งสถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช (นามพระราชทานพระกรุณาจากสมเด็จพระลูกเธอเจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์) เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2531) เป็นงานในรูปแบบของการดำเนินการเป็นแหล่งวิจัย บริการวิชาการแก่ชุมชน และสารนิเทศเพื่อชุมชน ในแต่ละหน่วยเน้นหนักเพื่อจะให้ความรู้ถึงชุมชน ในทุกรูปแบบ โดยเน้นนักสารนิเทศ แก่ชุมชน ในเรื่องพฤษชาติ พืชภัณฑ์ธรรมชาติ อุทยานลานชาวนาอีสาน และรวมถึงสารนิเทศเกี่ยวกับพันธุ์ไม้

อีสาน ซึ่งจะเห็นว่า งานด้านนี้ จะเป็นแหล่งสารนิเทศเพื่อชุมชนอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ยังเป็นโครงการที่จะรวมธนาคารพันธุศาสตร์ (GENE BANK) เอาไว้ด้วย สารนิเทศที่ให้แก่ชุมชน ในสถาบันแห่งนี้ จะเป็นสารนิเทศที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น

และโครงการที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากองค์การยูเนสโก คือ โครงการบริการวิชาการสำหรับเด็กและผู้ใหญ่ ในชุมชนชนบท ซึ่งทาง UNESCO จะเรียกโครงการนี้ว่า "The Experimental Project Herein Mahasarakham on Rural Development Through Continuing Education" ซึ่งเป็นโครงการที่มุ่งหวังในการจะบริการการอ่านอย่างยาวนาน และสืบเนื่อง

โครงการบริการวิชาการสำหรับเด็ก และผู้ใหญ่ ในชุมชนชนบทนี้ วิวัฒนาการมาเป็นลำดับ จากการบริการชุมชนตั้งแต่ พ.ศ. 2524 ก็ดำเนินการบริการกันมาเรื่อย โดยไม่รู้ว่าจุดไหนเด่น จุดไหนบกพร่อง และควรแก้ไขอย่างไร จนกระทั่ง ในปี 2529 องค์การยูเนสโก ให้ความสนใจในโครงการ ดำเนินการที่ได้จัดทำมา เพราะเป็นลักษณะส่งเสริมการอ่าน แต่ขยายการให้บริการ วิชาการศึกษาต่อเนื่องมาสู่ผู้ใหญ่ โดยอาศัยพื้นฐานของโครงการ ที่เคยจัดดำเนินการสำหรับเด็กแล้ว มาขยายขอบเขต ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นกิจกรรม เป็นหลักใหญ่ 3 ประการ คือ เน้นในเรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน เน้นกิจกรรมการอ่านต่อเนื่อง เพื่อที่โครงการนั้น จะต้องสามารถดำเนินการต่อไปด้วยตัวของโครงการเองได้ ในระยะยาว ถึงจะเสร็จสิ้น การศึกษาแล้วก็ตาม และมุ่งเน้นฝึกอบรมบุคลากร 3 ระดับ เพื่อเป็นแกนนำในโครงการ คือ นิสิต ครูประจำการ เยาวชน และชาวบ้าน ในชุมชนท้องถิ่น

ก้าวสู่ตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการ "ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์"

และในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2535 ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้ก้าวขึ้นสู่จุดสูงสุดในชีวิตของข้าราชการประจำ ซึ่งศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เป็นผู้มีความคุณสมบัติเหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ซึ่งมีเพียงคนเดียวทั้งประเทศ อาจารย์ได้เล่าถึงความรู้สึกตอนนั้นว่า

"...ทุกคนต้องรู้จักมหาสารคาม โดยเมื่อเอ่ยคำนี้ไป ในวงการวิชาชีพแล้ว ความหมายจะต้องหมายถึง ทั้งภาควิชา ฯ และสำนัก ฯ รวมกัน เพราะตนเองต้องเอาตัวเข้าสู่ ในเชิงวิชาการ

เราก็มาถึงจุดสูงสุด และในวงการวิชาชีพเราก็มีเพียงคนเดียวทั่วประเทศ นั่นหมายความว่า ภาควิชาฯ ได้แล้ว ในด้านสำนัก ฯ ตำแหน่งผู้อำนวยการก็เป็นจุดสูงสุด เราก็ได้แล้ว....”

“...อาจารย์ต้องยอมรับว่า ในวงการวิชาชีพ เรายุ่้น ถ้าเอ่ยถึงมหาสารคามแล้ว เราก็เป็นหนึ่งใน และก็ไม่เคยน้อยหน้าใคร ทุกคนที่พูดคำนี้ เขาก็หมายถึง 2 หน่วยงานรวมกัน นี่คือการภูมิใจที่ได้สร้างไว้ แต่ยังหยุดไม่ได้ ต้องสร้างต่อไป เพราะโลกเปลี่ยนแปลงไป เราต้องสร้างปรับเปลี่ยนงานในสาขาวิชาชีพของเราเข้าสู่การโลกสมัยใหม่ให้ได้ นั่นคือ โลกของสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้แต่เพียงพื้นฐาน ต้องแสวงหา และสร้างความรู้ใหม่ เปลี่ยนแนวใหม่ เปลี่ยนตนเองใหม่ ก้าวไปสู่โลกใหม่ให้ได้ เพราะเราเป็นส่วนหนึ่งในเรื่องสารสนเทศ เราต้องทำ และผลิตบัณฑิตให้เข้าสู่การวิทยาการสารสนเทศ เพราะในสังคมกล่าวกันว่า สารสนเทศคืออำนาจ.....”

จากการศึกษาประวัติชีวิตโดยสังเขปที่ได้พรรณนามานี้ทำให้เห็นว่า ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เป็นบุคคลที่ได้ผ่านประสบการณ์การทำงานเพื่อช่วยเหลือตนเองมาตลอด โดยเฉพาะการช่วยเหลือครอบครัวในการทำงานทุกอย่างทั้งด้านการค้าขาย และความรับผิดชอบต่องานบ้าน ประสบการณ์ในวัยเด็ก สร้างให้ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เป็นบุคคลที่อดทน ไม่ท้อถอย ถ้าจะทำอะไรแล้วต้องทำให้สำเร็จ คุณสมบัติในเรื่องความอดทนจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการก้าวสู่ความเป็นผู้นำทางด้านการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

คุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่เป็นลักษณะเด่นของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ คือ ในวัยเด็กเป็นคนหัวดี มีความจำแม่น เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักการแก้ปัญหา และสิ่งหนึ่งที่ถือว่าสำคัญที่สุดของการก้าวไปสู่ความสำเร็จ ก็คือ การพยายามที่จะคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะไปอยู่ที่ใด ซึ่งประเด็นนี้อาจเป็นที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์

นอกจากนี้ยังเป็นนักสร้างโอกาสให้กับตนเอง พยายามที่จะเรียนในสาขาวิชาที่คนเรียนน้อยที่สุด คือ เรียนทางด้าน Instructional Technology and Library Science และทางด้านบรรณารักษ์ นี่คือการสร้างโอกาสให้กับตนเองได้อย่างดีที่สุด นอกจากนี้จะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองแล้ว ยังเป็นการสร้างโอกาสในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตามสามารถสรุปประเด็นสำคัญของประวัติชีวิตของศาสตราจารย์สาขาวิชา
บรรณารักษศาสตร์ ตามลำดับเหตุการณ์ได้ดังนี้

1. ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เกิดเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ.
2477
2. ในวัยเด็กได้รับการสนับสนุนในเรื่องของการศึกษาอย่างมาก และได้ช่วยเหลือ
ครอบครัวทำงานบ้าน
3. ในวัยการศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลการเรียนออกมาดี เป็นหัวหน้านัก
ชอบทำกิจกรรม เป็นเด็กเรียนดี
4. ในการเรียนระดับอุดมศึกษาเริ่มเรียน ประกาศนียบัตร ครูประถม สอนสุนันทา
วิทยาลัย ประกาศนียบัตร ครูมัธยม โรงเรียนฝึกหัดครูมัธยมวังจันทร์เกษม การศึกษาบัณฑิต
วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร อนุปริญญาบรรณารักษศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ในการเรียนระดับอุดมศึกษาปริญญาตรีเรียนไปด้วยทำกิจกรรมไปด้วย
6. จบการศึกษามหาบัณฑิตจาก อักษรศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
เข้าบรรจุเป็นอาจารย์ที่โรงเรียนสาธิต วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน
7. พัฒนาตนเองเรียนต่อปริญญาโทและเอกด้านอักษรศาสตร์และบรรณารักษศาสตร์
แล้วกลับมาเป็นอาจารย์ที่บุกเบิกวิชาการด้านบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์
8. เส้นทางชีวิตมุ่งหวังไปสู่การเป็นครูที่ดี และเป็นนักบริหารที่ดี จนกระทั่งกลายมา
เป็นผู้นำ และผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 2 โครงการต่าง ๆ ที่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ร่วมจัดตั้ง และพัฒนา

ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้มีบทบาทในการบริหารห้องสมุดสถาบัน
อุดมศึกษา และได้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการก่อตั้งและบริหารจนประสบความสำเร็จ ได้รับการ

ยอมรับจากบุคคลและสถาบันที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งเป็นผู้เริ่มโครงการต่าง ๆ ดังนี้

- สำนักวิทยบริการ
- ศูนย์สารนิเทศอีสานสิรินธร
- สถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช
- การบริการวิชาการสำหรับเด็กและผู้ใหญ่ในชุมชนชนบท

สำนักวิทยบริการ

สำนักวิทยบริการที่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ บริหาร เป็นสำนักวิทยบริการแห่งแรกจัดอยู่ในรูป University public Library คือ แบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้ คือ ฝ่ายเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา ฝ่ายวิชาการและบริการชุมชนหอสมุดกลาง และศูนย์สารนิเทศอีสาน ซึ่งนับว่าเป็นแหล่งสารนิเทศที่มุ่งเน้นสนองหน้าที่ของมหาวิทยาลัยได้อย่างครบทุกด้าน คือ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการศึกษาค้นคว้าวิจัย ด้านการบริการชุมชน และด้านบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยพยายามให้สารนิเทศ เป็นสื่อกลางสนองหน้าที่เหล่านี้ ซึ่งเป็นแห่งเดียวที่จัดดำเนินการเช่นนี้ ลักษณะงานเช่นนี้ จะช่วยให้เป็นแหล่งความรู้ และก่อให้เกิดประโยชน์แก่ท้องถิ่น อย่างยิ่ง ทั้งในแง่การจัดการศึกษา การพัฒนาบุคคล การบริการ ชุมชน เพื่อที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต เป็นที่มาของชุมชนให้เป็นบุคลากรที่มีคุณค่า และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของประเทศชาติต่อไป

สำนักวิทยบริการ เป็นหน่วยงานที่นักวิชาการ นักเรียน นิสิต นักศึกษา นักวิจัย ชุมชน ตลอดจนผู้ที่สนใจ เรื่องราวเกี่ยวกับ สารนิเทศทั่ว ๆ ไป และท้องถิ่นได้เข้าศึกษาค้นคว้าวิจัย ทั้งยังเป็นแหล่งสารนิเทศเกื้อหนุนให้แก่สถาบันที่อยู่ในภูมิภาคนี้

สำนักวิทยบริการ มีคุณค่ายังผลให้เกิดความก้าวหน้า ทางวิชาการโดยตรง คือ ทำให้สถาบันอุดมศึกษา ในหลายแห่ง ได้มาศึกษาค้นคว้า ตั้งแต่ระดับประถม มัธยม วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยชุมชนต่าง ๆ รวมทั้งพระสงฆ์ ภิกษุ สามเณร รวมทั้งมาขอคูงาน ศึกษางาน และขอเข้าฝึกปฏิบัติงาน เพื่อนำไปเป็นแบบฉบับ ซึ่งแนวการจัดที่แปลกและใหม่ มุ่งเน้นการจัดสารนิเทศทุกรูปแบบ ผู้ที่มาศึกษาหาความรู้ก็ได้้นำเป็นต้นแบบ ไปจัดและดำเนินการตาม จากแนวคิดของสำนักวิทยบริการที่นำฝ่ายพัฒนาวิชาการ และบริการชุมชน รวมทั้งสารนิเทศท้องถิ่น รวมเข้ามาไว้ด้วยนั่นเอง จึงทำให้เป็นตัวอย่างที่หลากหลาย ๆ แห่งนำไปจัดดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลท้องถิ่น นำเอา

ระบบการจัดไปเป็นแบบอย่างด้วยทำให้ได้รับการชมเชยจากชาวไทย และชาวต่างชาติที่มาเยี่ยมชม
เป็นอันมาก

ศูนย์สารนิเทศอีสานสิรินธร

ปัจจุบันศูนย์สารนิเทศอีสานสิรินธร เป็นงานฝ่ายหนึ่งของสำนักวิทยบริการ ที่จัดบริการเกี่ยวกับสารนิเทศอีสาน ที่นับได้ว่าสมบูรณ์แบบ เป็นระบบ และเป็นระเบียบตามหลักสากล ของสารนิเทศ และพูดได้ว่า เป็นแห่งเดียวในประเทศไทย หรือกล่าวได้ว่า ในโลกก็ว่าได้ ที่จัดสารนิเทศอีสานได้ค่อนข้างจะหลากหลายในหลาย ๆ ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับอีสาน ทั้งรูป วัสดุตีพิมพ์ และไมตีพิมพ์ ซึ่งในการจัดทำเกี่ยวกับสารนิเทศอีสานนี้ มีแนวคิดมาตั้งแต่ พ.ศ. 2514 แต่ได้เริ่มจัดทำขึ้นในปี 2520 และเป็นรูปเป็นร่างขึ้นในปี 2523 และขยายงานขึ้นเรื่อย ๆ มาเป็นลำดับ ซึ่งในระยะแรกจะเรียกว่า ศูนย์เอกสารอีสาน และต่อมาได้รับพระราชทานนามพระราชทานนาม "ศูนย์สารนิเทศอีสานสิรินธร" เพื่อให้เป็นแบบสากลนิยม และครอบคลุมความหลากหลายของข้อมูล

คุณค่าของศูนย์สารนิเทศอีสานสิรินธร แห่งนี้ อยู่ที่ความที่เป็นแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทยที่จัดแหล่งสารนิเทศแห่งนี้ ในรูปของ Cultural Library และเป็นแหล่งที่รวบรวมมรดกทางความคิดเกี่ยวกับอีสาน ไว้อย่างเป็นระบบสำหรับการศึกษา เป็นแหล่งที่สนองหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ในด้านบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เป็นนามธรรมที่เด่นชัดยิ่งขึ้น นั่นคือ ศูนย์สารนิเทศอีสานแห่งนี้ มุ่งเน้นในเรื่องมรดกทางความคิด ที่เกี่ยวข้องกับชาวอีสาน เป็นแหล่งให้นักวิชาการทั้งภายใน และภายนอกประเทศสามารถศึกษา ในด้านอีสานศึกษาได้ในแนวลึก และเข้าถึงสภาพของชนอีสานอย่างแท้จริง เป็นแหล่งที่นักวิชาการ นักปฏิบัติการ นักบริหาร ตลอดจนผู้สนใจ เรื่องท้องถิ่น ศึกษาทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ ได้รับการยกย่อง ว่าเป็นแหล่งที่มีสื่อพื้นบ้านเป็นอย่างดี จนได้รับรางวัลจากคณะกรรมการส่งเสริม และประสานงานเยาวชนแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี เป็นจุดเริ่มต้นของแหล่งข้อมูลท้องถิ่น ทำให้สามารถผลิตบรรณานุกรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สถาบันวิจัยวลัยรุกชเวช

สถาบันวิจัยวลัยรุกชเวชเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับพันธุ์ไม้อีสาน ธรรมชาติอีสาน ธรรมชาติอีสาน และชาวนาอีสาน ฯลฯ ทุก ๆ หน่วยงาน เป็นแหล่งสารนิเทศ เพื่อชุมชน เป็น

แหล่งสารนิเทศเชิงท่องเที่ยว เป็นแหล่ง อนุรักษ์ มรดก อันล้ำค่าทางสารนิเทศที่เกี่ยวกับพันธุ์ไม้อีสาน ชีวิตชาวอีสาน เครื่องจับ สัตว์น้ำชาวอีสาน ดนตรีชาวอีสาน สมุนไพรชาวอีสาน หมู่บ้านจำลองชาวอีสาน พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติของชาวอีสาน ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วน เป็นสารนิเทศ เพื่อชุมชนอย่างแท้จริง เป็นแหล่งกลางที่จะรวมใจของชาวอีสาน เยาวชนและประชาชนให้รักใน สิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวคน และเกิดความภาคภูมิใจในท้องถิ่น เป็นโครงการที่มีคุณค่า เพราะเป็น แหล่งแรกที่เป็นโครงการเช่นนี้ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มุ่งเน้น ตามนโยบายรัฐบาล และ ความต้องการของสังคมตลอดจนรักษาสภาพแวดล้อม เป็นโครงการที่ยอมรับ และทางทบวง มหาวิทยาลัย จัดเข้าไว้ในแผนพัฒนาฯ 7 เรียบร้อยแล้ว

โครงการบริการวิชาการสำหรับเด็กและผู้ใหญ่ในชุมชนชนบท

โครงการบริการวิชาการสำหรับเด็ก และผู้ใหญ่ในชุมชนชนบทนี้ ซึ่งทาง UNESCO จะเรียก โครงการนี้ว่า "The Experimental Project Herein Mahasarakham on Rural Development Through Continuing Education" โครงการบริการวิชาการสำหรับเด็ก และผู้ใหญ่ ในชุมชนชนบทนี้ วัฒนาการมาเป็นลำดับ จากการบริการชุมชนตั้งแต่ พ.ศ. 2524 ก็ดำเนินการบริการกันมาเรื่อย โดยไม่รู้ว่าจุดไหนเด่น จุดไหนบกพร่อง และควรแก้ไขอย่างไร จนกระทั่ง ในปี 2529 องค์การยูเนสโก ให้ความสนใจในโครงการ ดำเนินการที่ได้จัดทำมา เพราะเป็นลักษณะส่งเสริม การอ่าน แต่ขยาย การให้บริการวิชาการศึกษาต่อเนื่องมาสู่ผู้ใหญ่ โดยอาศัยพื้นฐาน ของโครงการ ที่เคยจัดดำเนินการ สำหรับเด็กแล้วมาขยายขอบเขต ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

การดำเนินงานของโครงการนี้ มุ่งเพื่อส่งเสริมการศึกษาให้แก่เยาวชน นักเรียน และผู้ใหญ่ ในชนบท และเสนอข้อมูลที่เป็นต่อการดำรงชีพในชีวิตประจำวัน ของชาวชนบทอีสานอีกด้วย ซึ่งการออกปฏิบัติกิจกรรม บริการวิชาการได้กำหนดขึ้น 10 ครั้ง ใน 8 จังหวัด มีครู นักเรียน และ ประชาชน เข้าร่วมโครงการ จำนวนทั้งสิ้นประมาณ 21,407 คน

จากการประเมินผลการออกปฏิบัติงานกิจกรรมโครงการบริการวิชาการสำหรับเด็ก และ ผู้ใหญ่ในชุมชนชนบท พบว่าโครงการได้ก่อประโยชน์ทางด้านการส่งเสริมการศึกษาแก่เด็ก และ ผู้ใหญ่ในชนบทอย่างยิ่ง ทุกคนได้รับความรู้ที่แปลกใหม่ ได้รับความสนุกสนานที่มีเนื้อหาสาระ เกี่ยวข้องกับวิชาการ สามารถนำความรู้ที่ได้ ไปใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี และทุกคนมีความคิดเห็น ที่ตรงกันคือ ต้องการให้มีโครงการนี้ ทำให้ทราบถึงจิตใจของชาวชนบท ว่าต้องการ ที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ถ้าเราสามารถจัดกิจกรรมให้เขาสนใจ และตรงกับความต้องการ

โครงการนี้ เป็นโครงการที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง จากความสำเร็จของโครงการนี้ ทำให้ได้รับคำชมเชย จากสื่อมวลชนต่าง ๆ และการกล่าวสนับสนุนจากยูเนสโก (Words of Appreciation from UNESCO,2000) ซึ่งกล่าวไว้ดังนี้

1. เป็นโครงการแรก ของประเทศไทย ของเอเชีย ก็ว่าได้ ที่เป็นผู้ดำเนินการหาแนวทางวิธีการจัดการความไม่รู้หนังสือ "... It is the first project in Thailand, indeed in Asia ... You are indeed pioneers of a new movement designed to eradicate illiteracy ..."

2. เป็นโครงการที่เป็นประโยชน์ ไม่เฉพาะแต่ประเทศไทย จะรวมทั้งภูมิภาค แอฟริกา "You work ... will benefit not only Thailand but also the entire Region"

3. ยูเนสโก ได้แสดงความยินดีที่เป็นโครงการที่ประสบความสำเร็จสูง "We from Unesco, and especially from the principal Regional office in Bangkok extend to you our heartiest congratulations for successfully completing this exciting training"

การรณรงค์ เพื่อการรู้หนังสือในประเทศไทยนั้น ไม่น้อยหน้าไปจากประเทศอื่น ๆ ในเอเชียด้วยกันเพราะนอกจากดำเนินการโดยหน่วยราชการ โดยเฉพาะกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการแล้วยังมีองค์กรระหว่างประเทศคือ ยูเนสโก องค์การเอกชนตลอดจนสถาบันการศึกษาชั้นสูง เช่น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ และหนึ่งในสถาบันการศึกษาดังกล่าว คือ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม

กิจกรรมหลักที่นำความรู้สู่ชุมชนทางไกลชนบท ประกอบด้วย "หนังสือและนิทาน สำหรับคุณหนู" "อนามัยสำหรับคุณหนู" "หุ่นสำหรับคุณหนู" "ศิลปะสำหรับคุณหนู" "พุทธศาสตร์สำหรับคุณหนู" "ภูมิศาสตร์สำหรับคุณหนู" "ประวัติศาสตร์สำหรับคุณหนู" "ภาษาสำหรับคุณหนู" "คหกรรมสำหรับคุณหนู" "ดนตรีกับการละเล่นพื้นเมืองสำหรับคุณหนู" "เทคโนโลยีสำหรับคุณหนู" "เพลงและเกมส์สำหรับคุณหนู" และ "นำความรู้สู่ชาวบ้าน"

กิจกรรมดังกล่าวนี้ ล้วนแต่บรรจุเนื้อหา ความรู้ ที่เหมาะสมกับเด็ก และชาวบ้าน ขณะเดียวกันก็แอบแฝงด้วยกรรมวิธีการกระตุ้นการอ่าน

ประเทศไทย เป็นหนึ่งในหลายประเทศ ที่รณรงค์จัดการไม่รู้หนังสือ และส่งเสริมการอ่านอย่างจริงจัง โดยมีกรมการศึกษานอกโรงเรียน เป็นหัวเรือใหญ่ รับผิดชอบในประเทศ มีองค์การยูเนสโก สนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ซึ่งกำลังรณรงค์อยู่ในระดับนานาชาติ แล้วก็บังเอิญมีสถาบันเล็กๆ ในภูมิภาคที่แห้งแล้ง ที่สุดของประเทศไทย ได้ริเริ่มโครงการของตนเองตามอัธยาศัย โดยเริ่มจากคนไม่กี่คน หนังสือไม่กี่เล่ม และเงินไม่กี่บาท จนได้รับความสำเร็จในขั้นหนึ่ง และสามารถดึงเอา

ความสนใจขององค์การระหว่างประเทศคือยูเนสโก จนได้ให้การสนับสนุนเพื่อให้ขยายบริการความรู้สู่ชนบทได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ตอนที่ 3 ที่มาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ครั้งสรุปได้ว่ามีที่มาจากองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- การขัดเกลาทางสังคม
- การศึกษาในระบบ
- ประสบการณ์ในอาชีพ
- วัฒนธรรมขององค์กร
- ภาวะผู้นำของศาสตราจารย์บรรณารักษ์

บริบทและที่มาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่จนถึงปัจจุบัน

แม้ว่าในปัจจุบันนี้ยังไม่พิสูจน์ได้อย่างแน่ชัดว่าความสำเร็จของผู้นำในการบริหาร เกิดจากปัจจัยในเรื่องใดกันแน่ระหว่างพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อม (Kotter, 1988: 103-112) แต่สิ่งหนึ่งที่ได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไปก็คือ ทั้งพันธุกรรมซึ่งหมายถึงยีน (genes) และประสบการณ์ในวัยเด็ก (early life experience) ได้มีส่วนเสริมสร้างภาวะผู้นำ ในการวิจัยของคอตเตอร์ได้อธิบายว่า คุณลักษณะจากพันธุกรรมและวัยเด็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำมี 4 ประการ คือ แรงขับภายใน สถิติปัญญา อารมณ์ และจริยธรรม เมื่อนำแนวความคิดนี้มาศึกษาวิเคราะห์กรณีศึกษาของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ก็สามารถอธิบายได้ว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เกิดจากสถิติปัญญาเป็นสำคัญ

ในกรณีของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ นั้นยังไม่มีข้อมูลแน่ชัดว่าระดับสถิติปัญญาหรือความสามารถตั้งแต่แรกเกิดเป็นอย่างไร ดังนั้นการศึกษาเพื่อหาข้อมูลมายืนยันในเรื่องนี้คงกระทำได้ยากลำบาก เพียงแต่ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสมมติฐานจากข้อมูลที่มีอยู่ว่าที่มาของ

วิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ อาจมาจากพันธกรรมหรือความสามารถตั้งแต่แรกเกิดก็ได้

อย่างไรก็ตามในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจากองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งผลการศึกษาได้นำเสนอต่อไปนี้

การขัดเกลาทางสังคมของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์

จากการศึกษาประวัติชีวิตและข้อมูลจากทั้งการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญและตัวของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์เอง ปรากฏได้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า การขัดเกลาทางสังคมมีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา

บิดามารดาของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ มีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จให้กับศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ในหลาย ๆ ประการ คือ เป็นครูคนแรกของตัวอาจารย์เองที่ทำให้อาจารย์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่อยากจะเป็นครูและประกอบอาชีพครูมาตั้งแต่วัยเด็ก ในตอนหนึ่งศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้เล่าว่า

“...คุณแม่จะพูดเสมอว่า ลูก ๆ ต้องเรียน คุณแม่ไม่มีอะไรจะให้นอกจากวิชาความรู้ ทั้ง ๆ ที่คุณแม่จน แต่คุณแม่ก็พยายามทุกวิถีทาง ที่จะให้ลูกเรียนให้ก้าวหน้า....”

“....อาจารย์อดจะภูมิใจในคุณพ่อของอาจารย์ไม่ได้ เพราะคุณพ่อเป็นคนเรียนเก่ง พ่อได้ปริญญานิติศาสตร์บัณฑิต และสอบเนติบัณฑิตได้เป็นอันดับ 2 ของรุ่น คุณพ่อเริ่มรับราชการเป็นปลัดอำเภอ เลื่อนเป็นนายอำเภอ ปลัดจังหวัด ตามลำดับ แล้วพ่อก็ออกจากราชการ พ่อเป็นนักเรียนมัธยมปีที่ 8 สมัยเก่า คุณพ่อจึงเก่งภาษาอังกฤษมาก พ่อพยายามสอนให้ลูกรักภาษาอังกฤษ รักเลข รักวิทยาศาสตร์ คุณพ่อบอกว่าถ้าลูกรักสิ่งนี้ ลูกจะมีอนาคตในเรื่องชิงทุนไปเรียนต่อต่างประเทศ....”

“....คุณพ่อสั่งกับลูก ๆ ไว้ว่า คุณพ่อจะเป็นสุขมากถ้าลูก ๆ ของคุณพ่อแม้แต่เพียงคนเดียวสามารถสอบชิงทุนไปเรียนต่อเมืองนอกได้ และสิ่งหนึ่งที่คุณพ่อหวังไว้มาก คือ อยากเห็นลูก

สักคนหนึ่ง เป็นนักปกครองเหมือนคุณพ่อ แต่ลูก ๆ ก็ทำไม่ได้ ตามที่คุณพ่อหวัง จะมีก็เพียงลูกคนเล็กของคุณพ่อเท่านั้นที่คุณพ่อหวังจะให้เป็นักเรียน และก็ได้สมใจของคุณพ่อ....”

จากข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่าศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้รับการอบรมจากคุณพ่อและคุณแม่อยู่เสมอว่าการศึกษาคือปัจจัยสำคัญของการพัฒนาชีวิต คุณค่าของคนจึงอยู่ที่การศึกษาให้สูงขึ้น ซึ่งก็สอดคล้องต่อค่านิยมของสังคมไทยส่วนหนึ่งที่ว่า เมื่อเรียนสูงแล้วต่อไปจะได้เป็นเจ้านายคน และจุดนี้เองหรือไม่ที่ทำให้เกิดค่านิยมหรือสิ่งที่ฝังลึกอยู่ในใจของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ อยู่ตลอดเวลาในเรื่องของการศึกษาและทำให้การศึกษา (education) มีส่วนส่งเสริมให้ตัวของอาจารย์ก้าวไปสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาระดับสูง

“....ชีวิตในวัยเด็กเป็นชีวิตที่ติดตามผู้ปกครองไปตลอด พ่อและแม่เลี้ยงแบบสามัญ มีเพื่อนมาก แต่ก็มีลำบาก เพราะแม่มีลูกหลายคน ต้องทำงานทุกอย่าง ชีวิตก็เหมือนคนในชนบททั่วไป พ่อถูกย้ายมาอยู่ที่อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์ พ่อไม่ได้เอาครอบครัวไปด้วย ในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 เงินเดือนพ่อ 160 บาท พ่อส่งเงินมาให้แม่ไม่ได้ แม่ต้องให้ลูกไปขายขนม นำสิ่งของไปแลกข้าว แลกผ้าฝ้าย แล้วแม่ก็ทอผ้า ต้องช่วยแม่ทำขั้นตอนการทอผ้า ต้องจิ้งผ้า....”

“....การเลี้ยงดูของคุณแม่ ได้รับการเลี้ยงดูแบบสามัญชน แต่แม่จะปลูกฝังในเรื่องให้รักเรียน ทุกเช้าต้องตื่นดูหนังสือก่อนทำงานบ้าน....”

จากข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นว่า คุณแม่มีบทบาทสำคัญในการอบรมเลี้ยงดูลูก ๆ โดยเฉพาะการฝึกให้ลูก ๆ มีประสบการณ์ ในการช่วยเหลือตนเอง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าข้อมูลจากการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่าการขัดเกลาทางสังคมมีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จ ก็ยังไม่ถือว่าเป็นที่มาของวิสัยทัศน์โดยตรง แต่เป็นเพียงการจูงใจ (motivation) ให้เกิดอุดมคติและความใฝ่ฝันในการที่จะเรียนหรือมีการศึกษามากขึ้น การที่คุณแม่ได้สอนให้เป็นคนอดทน คิดอะไรให้คิดจริง สร้างนิสัยให้เป็นริเริ่ม รู้จักการแก้ปัญหา ทำอะไรให้ทำจริง ก็คงจะมีส่วนเสริมประสบการณ์ให้เกิดบุคลิกภาพที่เป็นคนทำงานทุ่มเท เอาจริงเอาจัง คิดเร็ว ทำเร็ว มีจินตนาการอยู่ตลอดเวลา การคิดอย่างเดียวก็น่าจะสำเร็จได้ยากต้องนำไปสู่การปฏิบัติด้วย ซึ่งจะมีลักษณะการหล่อหลอมบุคลิกภาพของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ด้วยให้เป็นคนที่คิดกว้างไกลและสามารถแปลงความคิดสู่การปฏิบัติจริงไปด้วย

การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา

นอกจากบิดามารดาจะคอยอบรมสั่งสอนศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ให้เป็นคนดี รักในการเรียน มีความอดทน และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จแล้ว ยังทำหน้าที่เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับลูก ๆ อีกด้วย กล่าวคือ เป็นตัวอย่างในด้านการต่อสู้ชีวิต เป็นตัวอย่างของ ลูก ๆ เกี่ยวกับการรู้จักริเริ่ม การแก้ไขปัญหา การเป็นแบบอย่างที่ดีของพ่อทั้งในเรื่องความเฉลียวฉลาดในการเรียน และความซื่อตรงในหน้าที่การงาน ส่งผลให้หล่อหลอมลูก ๆ ทุกคน โดยเฉพาะศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ สามารถเรียนหนังสือเก่ง มีความสามารถในการคิดแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา ตัวแบบของความเฉลียวฉลาดในการเรียนและความซื่อตรงในหน้าที่การงาน ส่งผลให้เกิดการพัฒนากระบวนการคิดและบุคลิกภาพของศาสตราจารย์บรรณารักษ์ ให้มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารได้

สำหรับคุณแม่นั้นก็เป็นแบบอย่างให้กับลูก ๆ ที่สำคัญ ในแง่ของความขยัน อดทนชอบช่วยเหลือบุคคลอื่น ๆ ที่สำคัญสอนในเรื่อง รักในการเรียน รักในการอ่าน

กล่าวคือหลังจากที่คุณพ่อได้เสียแล้ว คุณแม่ต้องรับภาระมากขึ้น เลี้ยงลูกทั้งแปดคน เมื่อคุณแม่เป็นคนขยันและต่อสู้อดทนก็ทำให้ลูก ๆ ต้องกระทำตาม ความขยัน อดทนจึงเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการสร้างบุคลิกภาพของลูก ๆ ทุกคนว่าอย่าทอดทิ้ง สามารถทำงานทุกอย่างได้ไม่ว่ายากหรือง่าย จากการมีแบบอย่างที่ดีทั้งคุณพ่อคุณแม่ทำให้เกิดแรงจูงใจให้กับตัวของลูก ๆ ทุกคน โดยเฉพาะศาสตราจารย์บรรณารักษ์ เป็นคนมีนิสัยทุ่มเททำงาน ไม่มีคำว่าเจ็บป่วย อุทิศ (devote) เวลาให้งานอย่างเต็มที่

ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทนพากเพียร

ในแนวคิดหนึ่งมีความเชื่อว่าถ้าสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยจะทำให้เด็กมีพัฒนาการที่ดี ในทางกลับกันถ้าสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีอาจส่งผลให้เด็กมีพัฒนาการที่ไม่ได้ก็ได้ ในกรณีของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ อาจถือได้ว่าเป็นข้อยกเว้นที่แสดงให้เห็นว่าความยากลำบากได้มีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จของคน ยิ่งลำบากมากเท่าใดก็ถือว่า เป็นบทเรียนแห่งชีวิตมากขึ้นเท่านั้นความยากลำบากในวัยเด็กส่งผลให้ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เกิดความอดทนพากเพียร ซึ่งจะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานสู่ความสำเร็จในชีวิตในการทำงาน

การฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดรักการอ่าน และมีความคิด เริ่มสร้างสรรค์ในวัยเด็ก

ในการศึกษาครั้งนี้ไม่ยืนยันว่าความเฉลียวฉลาดในวัยเด็กมีจริงหรือไม่ เพียงแต่ข้อมูลจาก
ใบอกเล่า และพอจะอธิบายได้ว่าในวัยเด็กเป็นคนอย่างไร

มีเกร็ดเล่าเพิ่มเติมว่า ความเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เมื่อวัยเด็ก คิดหาวิธีทำ
แปลงปลูกผักที่ไม่เหมือนกับคนอื่น โดยทำแปลงปลูกผักเป็นรูปห้าเหลี่ยมที่ผิดจากของคนอื่น

"...คุณแม่และคุณพ่อ จะช่วยกันสอนให้ลูก ๆ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ จำได้ว่าครั้งหนึ่งที่
เรียนอยู่ชั้นประถม และในหลักสูตรชั้นประถมสมัยนั้น ต้องทำสวนครัว เมื่อกลับถึงบ้าน ทั้งคุณพ่อ
และคุณแม่จะให้ลูกทำสวนครัว ปลูกกันคนละอย่าง โดยคุณพ่อ กับคุณแม่ออกกฎว่า ลักษณะแปลง
ต้องไม่เหมือนกัน ลักษณะผักต้องไม่เหมือนกัน ลูก ๆ ก็มักจะมองพี่ชายคนโตว่าเขาทำอะไร
จำได้ว่าคุณพ่อกับคุณแม่ไม่ยอม เพราะพี่ชายนั้นปลูกผักแปลงออกมาเป็นรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า คุณพ่อ
คุณแม่บอกว่าจะทำอย่างไรก็ได้ที่ไม่เหมือนพี่ ความเป็นเด็กก็นึกไม่ออก คุณพ่อกับคุณแม่ก็ไม่ยอมให้
เมล็ดพันธุ์ผัก จนกว่าจะนึกได้ ในที่สุดก็นึกได้ โดยแปดแปลงให้เป็นรูปห้าเหลี่ยมที่ผิดจากของคนอื่น
ดีใจมาก คุณพ่อกับคุณแม่จึงให้เมล็ดพันธุ์ผัก คุณแม่มักจะสอนลูกเสมอว่าเราทำอะไรต้องให้
ก้าวหน้า งานจึงจะเจริญ...."

ส่วนอุปนิสัยอีกด้านที่ได้รับการปลูกฝัง คือ รักในการอ่าน

"....คุณพ่อและคุณแม่ เป็นครูคนแรกของพวกเรา คุณพ่อจะเริ่มสอนภาษาอังกฤษ คุณแม่
จะเริ่มสอนอ่านให้ลูก และคุณแม่จะเคียวเชิญให้เราขยันหมั่นเพียร ในการเรียนรู้ และรู้จักงานบ้าน
ดีห้าทุก ๆ ชั่วโมง ลูก ๆ ทุกคน จะต้องตื่นขึ้นมาทำการบ้าน ดูหนังสือ ท่องศัพท์ หลังจากนั้นก็ไป
ทำงานบ้าน ทุกคนมีหน้าที่จะต้องทำงานบ้าน คุณแม่สอนให้ลูกไม่หยิ่งโหย่ง ทำงานได้ทุก
ประเภท เห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษย์...."

ในอีกมุมมองหนึ่งของผู้ให้ความสำคัญซึ่งเชื่อว่าความสำเร็จในการทำงานของ
ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ นอกจากครอบครัวช่วยเสริมสร้างแล้ว ตัวของ
ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เองด้วยที่มีศักยภาพ

จากข้อมูลที่น่าเสนอเรื่องการขัดเกลาทางสังคมของศาสตราจารย์สาขาวิชา
บรรณารักษศาสตร์นั้น สรุปได้ว่าการขัดเกลาทางสังคมนั้นมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ การ

บทเรียนของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่
 ให้ความอดทนพากเพียร และการฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดและ
 ทักษะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในวัยเด็ก เป็นพื้นฐานและที่มาไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการ
 บริหารสู่ความสำเร็จต่อไป

การศึกษาในระบบของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์

ในประวัติชีวิตของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้อธิบายว่า อาจารย์ก้าว
 มาสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาได้ก็
 เพราะผ่านการศึกษาในระบบ (Formal Education) กล่าวคือ ได้เรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษา
 ประกาศนียบัตรครุชนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก โดยผ่านการศึกษาในระบบ
 ตลอด ในมุมมองหนึ่งแสดงให้เห็นว่าการศึกษานั้นทำให้คนรู้จักคิดสร้างสรรค์ คิดอะไรใหม่ ๆ
 แตกต่างจากเดิม เป็นการฝึกคนให้คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น ตามสิ่งที่เคยคิดเคยเป็นมา
 อยู่ก่อนแล้ว ผลการศึกษาในเรื่องการศึกษาในระบบของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์
 สามารถสรุปได้ดังนี้

การมีครูดี

การมีครูที่ดีย่อมจะส่งผลให้เด็กนักเรียนเป็นเด็กที่ดีด้วย การมีครูเก่งย่อมจะส่งผลทำให้
 เด็กนักเรียนเก่งด้วย ในกรณีของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์นั้นข้อมูลส่วนหนึ่งได้
 บอกว่า เพราะมีครูดี

“...แนวคิดที่ได้จากอาจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี อาจารย์สอนไว้ดีมาก คือแนวคิดในเรื่อง
 ของความคิดริเริ่ม คิดให้ไกล รู้จักการวิเคราะห์ รู้จักการวางแผน”

ในเรื่องครูนั่น ได้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยในหลายลักษณะ โดยเฉพาะในเรื่องศิลปะการ
 สอน กล่าวคือ ครูดีจะต้องมีศิลปะการสอนที่ดีด้วย (สุนน อมรวิวัฒน์, 2523: 1-5) การสอนเป็น
 ทั้งศาสตร์และศิลป์ครูต้องมีความรู้ความสามารถทักษะและเทคนิควิธีการที่จะสร้างมวล
 ประสพการณ์ให้เกิดการพัฒนาการแก่ผู้เรียนอย่างเต็มความสามารถ ศิลปะการสอน นอกจากจะ
 ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปตามทิศทางที่พึงประสงค์แล้ว ยังช่วยให้กระบวนการสอน
 เป็นไปอย่างราบรื่น และบังเกิดความสุขทั้งครูและผู้เรียน

สมน อมรวิวัฒน์ ยังเพิ่มเติมว่า ศิลปะการสอนมี 10 ประการคือ

1. บุคลิกภาพของครู คือ ภาพที่ประทับใจศิษย์เสมอ
2. สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศทางวิชาการเป็นสิ่งที่ครูสร้างขึ้นได้
3. การเรียนรู้ที่ดีเกิดขึ้นได้จากวิธีการสอนหลายวิธี
4. การตอบสนองของศิษย์มีความสำคัญและสัมพันธ์ต่อการตอบสนองของครูมาก
5. อารมณ์ขันเป็นสิ่งที่ครูของการสอน แต่การสอนไม่ใช่การบันเทิง
6. บุคคลเหตุการณ์ และสภาพชีวิตจริงเป็นสิ่งที่ควรเชื่อมโยงสู่การสอนและเนื้อหา

การสอน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างครู-ศิษย์-เนื้อหาวิชามีผลต่อการเรียนการสอน
8. การใช้สื่อการสอนที่เหมาะสมช่วยเพิ่มคุณภาพของการสอน
9. กระบวนการสอนที่ดีต้องมีการเสนอปัญหา ตั้งประเด็นปัญหา แก้ปัญหาและสรุป

ประเด็นปัญหาได้

10. ผู้เรียนต้องการเสริมกำลังใจ-เร้าความสนใจและต้องการมีผลสำเร็จในการเรียน

เสมอ

จากข้อมูลที่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เล่าให้ฟังว่ามีครูดี ทำให้สามารถเรียนวิชาต่าง ๆ ได้ดี และได้มาเป็นอันดับหนึ่งนั้น จะเห็นว่า ความเป็นครูดีส่งผลต่อศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ในการเป็นครูในปัจจุบัน จากข้อมูลที่ได้รับการยืนยันจากลูกศิษย์ที่ได้รับการเรียนจากศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ระบุตรงกันว่า ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เป็นครูดี มีศิลปะการสอน ใครที่มีโอกาสได้เรียนกับศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ย่อมเกิดความประทับใจเสมอ การเป็นผู้มีความรู้ดีความสามารถดีและเทคนิควิธีการสอนที่ดี วิธีการสอนนอกจากจะใช้ตัวครูเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ด้วยเทคนิคที่น่าสนใจและจูงใจแล้ว ยังมีเทคนิคการสอน และลำดับเนื้อหาที่น่าสนใจ การมีครูดีและวิธีการสอนที่ดีที่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้จากการศึกษา จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ในเรื่องการพัฒนากการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพต่อไป

นอกจากปัจจัยเรื่องครูดีแล้วจะทำให้การเรียนของนักเรียนจะประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยในตัวนักเรียนอีกด้วย ในกรณีนี้การรู้จักวิเคราะห์ตนเอง (Self Analysis) ก็ทำให้ประสบความสำเร็จได้ จุดนี้เองอาจเป็นที่มาของการมีแนวความคิดของศาสตราจารย์สาขาวิชา

บรรณารักษศาสตร์ ว่าการทำงานให้สำเร็จได้นั้นต้องรู้จักการวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร

การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง

ในการเรียนของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ จากข้อมูลที่ได้ศึกษาแสดงให้เห็นว่าได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรงในการที่จะทำงานเป็นครูผู้สอนหรือเป็นผู้บริหาร เริ่มต้นจากการเรียนประกาศนียบัตรครูประถม ครูมัธยม ซึ่งถือว่าเข้าสู่วิชาชีพของความเป็นครูอย่างแท้จริง แล้วยังไปเรียนต่ออนุปริญญา ระดับปริญญาโทและเอกด้านบรรณารักษศาสตร์ ซึ่งก็ตรงกับสิ่งที่จะนำไปประยุกต์ใช้คือ การเป็นนักบริหารและผู้นำในด้านบรรณารักษศาสตร์ วิชาต่าง ๆ ที่เรียนด้านการบริหารห้องสมุด ถือได้ว่ามีส่วนโดยตรงต่อการมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้บรรยายเรื่องหลักการบริหารห้องสมุด ไว้ดังนี้

".....การบริหารงานห้องสมุดมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การบริหารงานห้องสมุดมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างจากการบริหารงานอย่างอื่นตรงที่ว่า การบริหารงานห้องสมุดไม่ได้มุ่งที่ผลประโยชน์ แต่การบริหารงานห้องสมุดจะอยู่ในองค์กรที่มุ่งกระทำประโยชน์ต่อผู้อื่น....."

ในด้านการบริหารงานห้องสมุดของ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้เสนอวิสัยทัศน์ไว้ว่า

"....จากประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหาร บุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ปัญหาเรื่องจัดการให้บุคคลทำงานโดยมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญมาก หลักการ ระเบียบ วิธีการ เทคนิคจะดีเยี่ยมอย่างไรก็ตาม หากปฏิบัติไม่ได้ตามนั้นแล้ว งานจะลุล่วงไปไม่ได้ บุคคลในที่นี้หมายถึงผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน และที่สำคัญที่สุด คือตัวเราเอง ในการบริหารนั้น ตัวเราเป็นตัวจักรกลตัวหนึ่งซึ่งอาจเป็นอุปสรรค ปัญหา ที่ยังไม่ให้เกิดความสำเร็จได้....."

".....พระพุทธเจ้าได้สอนธรรมหลายอย่างไว้เกี่ยวกับคน ซึ่งอาจนำมาใช้ในการบริหารได้ดีในเรื่องเกี่ยวกับการครองตน ครองคน ครองสมบัติ พรหมวิหารสี่ อันเป็นธรรมะสำหรับผู้บังคับบัญชา ถ้าเรานำหลักธรรมนี้ไปผสมผสานกับวิธีการใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำการดำเนินงานเป็นกลุ่มก็จะได้รับ ความสำเร็จทางบริหารมากทีเดียว...."

จากการที่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้เรียนวิชาการบริหารห้องสมุด ส่งผลให้เกิดองค์ความรู้ (body of knowledge) ในตัวของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ มากมายด้วยการบริหาร ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการบริหารห้องสมุดอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จต่อไป

ในอีกวิชาหนึ่งที่ถือว่ามีส่วนสำคัญในการบริหารและเสริมสร้างวิสัยทัศน์ รวมไปถึงการได้รับการปลูกฝังจากบิดามารดา คือ การอ่าน จิตวิทยาการอ่าน

แก่นสาระของวิชาจิตวิทยาการอ่าน ศาสตราจารย์บรรณารักษ ได้สรุปไว้ในหนังสือ จิตวิทยาการอ่าน ไว้ว่า

“.....การนำเอาหลักวิชาการทางจิตวิทยามาเป็นพื้นฐานในการเก็บรวบรวมความคิดจากสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลอย่างดีที่สุดตามความมุ่งหมาย.....”

ในด้านการส่งเสริมการอ่าน ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้เสนอวิสัยทัศน์ไว้ว่า

“....การอ่านเป็นสิ่งจำเป็นและให้ประโยชน์แก่มนุษย์มากทุกด้านและทุกโอกาส ทั้งในด้านการศึกษาหาความรู้ การประกอบอาชีพและการพักผ่อนหย่อนใจ การอ่านจะช่วยส่งเสริมความรู้ ความคิดของคนเราให้เพิ่มพูนขึ้น เพราะฉะนั้นผู้ที่อ่านหนังสือได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมได้เปรียบและมีชีวิตที่ก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว การอ่านเปรียบเสมือนกุญแจสำหรับไขความรู้ที่มีอยู่มากมากมายในโลก และถ้าได้นำเอาความรู้ที่ได้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาให้แก่สังคมแล้ว บุคคลเหล่านี้ก็จะเป็นพลเมืองดีของสังคม สังคมใดมีบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการอ่านอยู่มาก สังคมนั้นก็ย่อมจะเจริญพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว ประเทศไทยเราจึงควรสนับสนุน ส่งเสริมให้เด็กได้อ่านหนังสืออย่างมีประสิทธิภาพ....”

จากข้อมูลที่ได้สัมภาษณ์ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ทำให้ทราบว่า การได้เรียนวิชาจิตวิทยาการอ่าน เปรียบเสมือนเป็นกุญแจไขไปสู่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ ในขณะที่เรียนวิชาการบริหารห้องสมุดเป็นเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การได้ทำกิจกรรมเสริมการเรียนรู้

ในการเรียนของการบริหารห้องสมุด และวิชาทางด้านบรรณารักษศาสตร์ จะต้องเข้าใจ เรียนรู้หลักการ แนวคิดและทฤษฎีแล้ว สิ่งหนึ่งที่จะทำการควบคู่กันไปคือการฝึกฝนหรือการนำ ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในขณะที่ยังศึกษาอยู่ กิจกรรมนักศึกษาจึงเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างให้ นักศึกษามีความชำนาญ มีทักษะและความเป็นผู้นำมากขึ้น ศาสตราจารย์สาขาวิชา บรรณารักษศาสตร์ ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

".....ตอนที่เรียนได้เป็นตัวแทนในการขอทุนด้วยตนเอง และเป็นผู้รับทุน และเฉลี่ยให้ เพื่อนทุกคนที่เรียน ซึ่งมีอยู่ 7 คน...."

จากการข้อมูลเกี่ยวกับศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ขณะเรียนมักจะทำ กิจกรรมนักศึกษาควบคู่กันไปด้วย และมักจะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ การเป็นผู้นำนั่นเองทำให้เห็นว่ามีคุณลักษณะที่ดีเด่นเหนือคนอื่นในหลาย ๆ ด้าน เมื่อได้เป็นผู้นำก็ยิ่งเพิ่มประสบการณ์ ฝึกการเป็น ผู้นำได้ดีมากขึ้น

ดังนั้นการศึกษาในระบบของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ มีลักษณะที่ สำคัญ 3 ประการ คือ การมีครุติ การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิ จกรรมเสริมหลักสูตร ซึ่งจะส่งผลศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ มีความสามารถและ ทักษะทางการบริหารต่อไป

ประสบการณ์ในอาชีพของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์

ประสบการณ์ในอาชีพเป็นที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารของศาสตราจารย์ สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ หรือไม่นั้น จากข้อมูลที่ได้รับสะท้อนให้เห็นว่า การมีประสบการณ์ เป็นพื้นฐานจะมีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จของผู้นำได้เป็นอย่างมาก กล่าวคือ ประสบการณ์ในที่นี้ หมายรวมถึงประสบการณ์ในการช่วยเหลือตนเองในวัยเด็ก ยิ่งช่วยเหลือตนเองมากเท่าใดก็เกิด ทักษะและความสามารถในการแก้ไขปัญหามากขึ้นเท่านั้น ประสบการณ์ในวัยเรียนก็ช่วยเสริมสร้าง ให้สามารถเชื่อมโยงความรู้ ทฤษฎีกับการปฏิบัติได้ และประสบการณ์ในการเรียนเป็นฐานของการ ทำงานต่อไป ผลของการศึกษาประสบการณ์ในอาชีพของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ สามารถสรุปได้ดังนี้

ประสบการณ์ในการเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

จากข้อมูลที่ได้รับจะเห็นได้ว่าการศึกษาลำเรียนตั้งแต่ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าชั้น ได้เป็นกรรมการตัดสินงานต่าง ๆ ของชั้น ชอบช่วยงานครูประจำชั้น ศาสตราจารย์ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้กล่าวถึงเหตุการณ์ในช่วงนั้นว่า

“....เป็นคนเรียนเก่งได้รับการยกย่อง และได้รับรางวัล มีเพื่อนรักและมีเพื่อนมาก จะสอนเพื่อนที่ไม่เข้าใจ ชอบช่วยเพื่อนที่เรียนไม่เก่ง ชอบช่วยงานครูประจำชั้น และชอบช่วยงานโรงเรียน ทำให้เพื่อนรักจนถึงทุกวันนี้ แต่ไม่เคยใช้อภิสิทธิ์นะ เพราะทุกคนจะรู้ว่าอาจารย์เป็นลูกของปลัดจังหวัด”

“.....ตอนเด็ก พ่อแม่จะสอนอยู่เสมอเลยว่า ต้องรู้จักความเอื้ออาทรและความรู้จักให้ จะยกตัวอย่างให้เห็นถึงความเห็นแก่ตัวของคน ให้รู้จักเสียสละให้คนอื่น ให้น้อง และให้คนที่เป็ลูกน้องเรา....”

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์ในการเป็นครูที่ดี มีบทบาท (role) หน้าที่ (function) และความรับผิดชอบ (responsibility) ได้ถูกฝึกมาตั้งแต่ในช่วงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งบอกว่า การเป็นครูสอนของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เป็นครูโดยตลอดเวลา และเป็นครูที่มีความเมตตาต่อศิษย์ เพราะอาจารย์ได้ใช้คำแทนตัวเองว่า “ครู” และได้สั่งสอนมาอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ลูกศิษย์เข้าใจได้อย่างชัดเจน ประสบการณ์อีกส่วนหนึ่งในการเป็นหัวหน้าชั้น หัวหน้ากลุ่มทำให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของการเป็นหัวหน้าที่ดี ผู้นำที่ดี เรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจความต้องการของผู้อื่น เข้าใจวิธีการจูงใจให้คนอื่นทำงานให้กับเรา ทักษะการเป็นผู้นำในช่วงนี้เชื่อว่าจะน่าจะเป็นรากฐานของการทำงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรี โท และเอก

ในการเรียนระดับปริญญาตรี โท และเอก ก็ได้มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรในแต่ละวิชา แล้วยังทำกิจกรรมนักศึกษาเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

".....ค่อนข้างสนุก เพราะเรียนแบบผู้ใหญ่ คนที่เรียนด้วย ส่วนใหญ่อายุมากกว่า จึงได้รับการเอื้อเฟื้อจากผู้ใหญ่ และเป็นคนเดียวที่เรียนเต็มเวลา ดังนั้นถ้าเป็นงานที่จะต้องให้ความร่วมมือกับสาขา จะอาสาทำเต็มที่ อยู่กับน้อง ๆ ช่วงนั้นเรียนด้วย ได้เงินเดือน เพราะเป็นนักเรียนทุน...."

"....ตอนที่เรียนปริญญาเอกได้ทำกิจกรรมเยอะมาก เป็นกรรมการนักเรียนไทยในมหาวิทยาลัย จัดงาน Thai Fair , Thai night ได้เพื่อนหลายชาติ มีเพื่อนสนิท มีปัญหาอะไรเพื่อนฝรั่งก็คอยช่วย เพื่อนนักเรียนไทยที่เรียนด้วยก็มีหลายสาขาทางบรรณารักษ์ เช่น ดร.ลมุล ดร.ม.ธ. จ้อย....."

ประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวกับการทำงานด้านสาขาวิชาชีพด้านบรรณารักษ์ จะมาปรากฏชัดเจน เมื่อเริ่มเรียนระดับปริญญาโท คือ การได้ทำงานเป็นบรรณารักษ์ในช่วงตอนเย็นหลังเลิกเรียน

ประสบการณ์ในการทำงาน

การสั่งสมประสบการณ์ก็เหมือนกับการสร้างบารมีของผู้นำ จากทีละเล็กละน้อย นำไปสู่จำนวนที่มากขึ้น จากเรื่องเล็กไม่สำคัญเลยเป็นเรื่องใหญ่ที่สำคัญได้ ในกรณีของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ประสบการณ์ได้เริ่มต้นจากการเป็นอาจารย์ที่โรงเรียนสาธิต

ประสบการณ์ในอาชีพที่หลากหลายของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ทำให้ได้ข้อคิดว่าการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ฐานของประสบการณ์ก็เป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญ และทุกเรื่อง ทุกกิจกรรมของประสบการณ์จะเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในลักษณะของส่วนเพิ่ม ซึ่งประสบการณ์ในอาชีพของ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ก็จะมาจากการขัดเกลาทางสังคม และชีวิตในวัยเด็ก การศึกษาในระบบด้วย

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประสบการณ์ในอาชีพของ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ทั้ง 3 ประการคือ ประสบการณ์ในการเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรี โท และเอก และประสบการณ์ในการทำงานแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ทั้งสามประการดังกล่าวจะเป็นฐานของการ จูงใจ ความสามารถและทักษะ การมีชื่อเสียงสัมพันธภาพในองค์กร และความรู้เกี่ยวกับองค์กรเพื่อการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่อไป

วัฒนธรรมขององค์กรของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์

การก้าวสู่ผู้นำทางห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของศาสตราจารย์บรรณารักษ์ มิใช่เกิดจากปัจจัยเกี่ยวกับตัวอาจารย์เองแต่เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่มีส่วนหล่อหลอมบุคลิกภาพและพฤติกรรมของอาจารย์ให้เป็นไปในทิศทางใด วัฒนธรรมขององค์กรเป็นค่านิยมความเชื่อ พฤติกรรมร่วมกันของบุคคลและกลุ่ม เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาสะสม เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรการเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรไม่ค่อยตระหนักถึง เป็นสิ่งที่ชอบขยายตัวเปลี่ยนแปลงได้ และมักจะใช้สัญลักษณ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร วัฒนธรรมขององค์กรมักจะหมายถึงปทัสถาน (norms) และค่านิยม (value) ที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน (kotter , 1990 : 128)

วัฒนธรรมขององค์กรเป็นที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ หรือแม้ยังไม่มีความชัดเจนที่แน่ชัด เพียงแต่สันนิษฐานจากข้อมูลส่วนหนึ่งได้ว่าวัฒนธรรมขององค์กร เป็นที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

จากข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นว่า การมีแนวความคิดในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ แท้ที่จริงแล้วอาจจะได้แนวความคิดมาตั้งแต่ช่วงการศึกษาเล่าเรียนแล้ว โดยเฉพาะการศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอุดมศึกษา จนกระทั่งได้มีโอกาสไปศึกษาต่อปริญญาเอกที่สหรัฐอเมริกาด้านการบริหารห้องสมุด จากความเชื่อและค่านิยมในการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อเข้าทำงานเป็นผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นการที่จะมุ่งมั่นไปสู่การบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้นั้น ปัจจัยเรื่องวัฒนธรรมขององค์กร นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ จึงนำเอาปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรมาใช้ในการบริหารอุดมศึกษา โดยเฉพาะห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ได้สร้างวัฒนธรรมขึ้น โดยมุ่งเน้นค่านิยมการทำงานร่วมกันระหว่างภาควิชา และแหล่งสารสนเทศ จนเกิดสำนักวิทยบริการแห่งแรกที่จัดอยู่ในรูป University public Library โดยแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ คือ ฝ่ายเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา ฝ่ายวิชาการและบริการชุมชนหอสมุดกลาง และศูนย์สารนิเทศอีสาน ซึ่งนับว่าเป็นแหล่งสารนิเทศที่มุ่งเน้นสนองหน้าที่ของมหาวิทยาลัยได้อย่างครบทุกด้าน คือ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการศึกษาค้นคว้าวิจัย ด้านการบริการชุมชน และด้านบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยพยายามให้สารนิเทศ เป็นสื่อกลางสนองหน้าที่เหล่านี้ ซึ่งเป็นแห่งเดียวที่จัดดำเนินการเช่นนี้ ลักษณะงานเช่นนี้ จะช่วยให้เป็นแหล่งความรู้

และก่อให้เกิดประโยชน์แก่ท้องถิ่น อย่างยิ่ง ซึ่งแนวการจัดที่แปลกและใหม่ มุ่งเน้น การจัด
 สารนิเทศทุกรูปแบบ ผู้ที่มาศึกษาหาความรู้ก็ได้้นำเป็นต้นแบบ ไปจัดและดำเนินการตาม จาก
 แนวคิดของสำนักวิทยบริการที่นำฝ่ายพัฒนาวิชาการ และบริการชุมชน รวมทั้งสารนิเทศท้องถิ่น
 รวมเข้ามาไว้ด้วยนั่นเอง จึงทำให้เป็นตัวอย่างที่หลากหลาย ๗ แห่งนำไปจัดดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูล
 ท้องถิ่น นำเอาระบบการจัดไปเป็นแบบอย่างด้วย ทำให้ได้รับการยอมรับจากชาวไทยและ
 ชาวต่างชาติที่มาเยี่ยมชม ซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ของการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ภาวะผู้นำของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อกลุ่มในหน่วยงานเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิก เป็น
 ศูนย์กลางและศูนย์รวมพลังของสมาชิก ความสำเร็จของกลุ่ม และขององค์กร จึงขึ้นอยู่กับผู้นำใน
 หน่วยงานที่มีความสามารถในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะ
 ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรทุกองค์กร เนื่องจาก ผู้นำถือได้ว่าเป็นหลักที่มี
 ความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม คุณภาพ และ
 คุณลักษณะของผู้นำมีผลสะท้อนต่อการปฏิบัติงาน และผลงานขององค์กร หรือหน่วยงานแต่ละ
 แห่งเป็นอันมาก

การศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ภาวะ
 ผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำ ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะ
 ผู้นำ ล้วนแต่มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร และต่อผู้เป็นสมาชิกในอันที่จะเข้าใจและปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
 พฤติกรรมของตนเองเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากการขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และ
 วัฒนธรรมขององค์กรที่กล่าวถึงข้างต้นแล้ว ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของศาสตราจารย์
 สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำ ลักษณะการเกิดภาวะผู้นำ
 ของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ อาจจะเป็นภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะทางพันธุกรรมที่
 ติดตัวมาแต่กำเนิด

จากความเป็นเด็กที่ชอบทำกิจกรรม จึงทำให้ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์
 ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าชั้น ให้เป็นกรรมการตัดสินงานต่าง ๆ ของชั้น

และนี้อาจเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดภาวะผู้นำ และเริ่มมาเด่นชัด ตอนที่ศาสตราจารย์ สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้ดำรงตำแหน่งเป็น หัวหน้าหอสมุด วิทยาลัยวิชาการศึกษา บางแสน เมื่ออายุเพียง 33 ปี ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากการดำรงตำแหน่งหน้าที่ การงาน (Leadership as position)

ลักษณะความเป็นผู้นำที่สำคัญของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ มีลักษณะหลายประการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นทั้งลูกศิษย์ และเพื่อนร่วมงาน ได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นผู้นำที่สำคัญของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ว่า

ลักษณะความเป็นผู้นำที่มีจิตที่มุ่งมั่น มีสติปัญญา

".....ตะกร้าข้า ใครอย่าแตะ ตะกร้าในที่นี้คือ ดังขยะของอาจารย์ ไกล ๆ ใต้ทำงานของท่าน มีถึงขยะที่อาจารย์ใช้สำหรับทิ้งเศษกระดาษ หรือเอกสารที่ไม่ได้ใช้แล้ว บางอย่างอาจเป็นร่างจดหมาย หรือข้อความที่อาจารย์ร่างให้คนพิมพ์ แต่ถึงขยะนี้ห้ามใครแตะต้อง แม้แต่นักการจนกว่าจะได้รับคำสั่งให้นำไปทำลายได้ ทั้งนี้เพราะบางครั้งอาจารย์อาจรื้อหาเอกสารจากถังขยะ เพราะนึกได้ว่า เอกสารนั้นมีความสำคัญ และหลาย ๆ ครั้ง มันช่วยอาจารย์ได้ เรื่องนี้เป็นที่รับทราบร่วมกัน ระหว่างคนทำงานที่ห้องสมุด

ที่บอกว่าใครอย่าแตะ ก็เพราะว่ามีอยู่ครั้งหนึ่ง อาจารย์ไปราชการหลายวัน ด้วยความหวังดี นักการต้องการทำความสะอาดห้องผู้อำนวยการ และบังเอิญถังขยะเต็ม จึงนำไปเผา อาจารย์กลับมาจากราชการ สังเกตเห็นความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะถังขยะว่างเปล่า วันนั้นนักการคนที่นำขยะไปเผา ต้องนั่งฟังเทศน์จากอาจารย์หลายกระบุง....."

ลักษณะความเป็นผู้นำที่กำหนดการทำงานของตนเอง ระเบียบวินัย ช่วยเหลือตนเองได้

".....อาจารย์มักจะชอบทำ Shopping List แนวคิดในการทำ Shopping List เป็นการวางแผนในการทำงานอย่างดี เพราะเรารู้ว่า จะต้องทำอะไร ที่ไหน จะต้องพบใคร และต้องเตรียมอย่างไรบ้าง อาจารย์เป็นอีกคนหนึ่งที่ชอบทำ Shopping List โดยเฉพาะเวลาไปราชการในที่ต่าง ๆ อาจารย์จะวางแผน และทำ List ว่าจะไปพบใคร เรื่องอะไร ที่ไหน และจะต้องเตรียมอะไรไปบ้าง ถ้ามีเอกสาร อาจารย์จะต้องนำไปด้วยตัวเอง บางครั้งเอกสารห่อใหญ่ ๆ หรือกล่องใหญ่ ๆ อาจารย์

ก็ยังหอบไปเองไม่มีเลขาฯ คอยช่วยเหลือ ซึ่งจริง ๆ แล้ว อาจารย์ควรจะมี ถึงจะลำบากอย่างไร อาจารย์ก็ต้องทำเพื่องาน ซึ่งส่วนใหญ่มักจะประสบผลสำเร็จ.....”

ลักษณะความเป็นผู้นำที่รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว มีอัธยาศัยไมตรีต่อคนทั่วไป มีความสามารถในการสอนผู้อื่น ทำให้คนอื่นมีศรัทธาในตนได้

“.....เพื่อนประคอง ลูกน้องดัน ผู้ใหญ่ดึง ตัวเราตี ข้อความนี้เป็นสิ่งที่อาจารย์ได้คอยบอก คอยสอน ซึ่งพวกเราได้ประจักษ์ถึงความจริงว่าในการทำงานนั้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ การทำงานเราต้องมีเพื่อนร่วมงาน ถ้าเพื่อนร่วมงาน ต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยประคองกันไปแล้วก็จะทำให้งานที่ยาก ง่ายลง และสำเร็จไปได้ แต่ทั้งนี้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ก็มีส่วนสำคัญเป็นตัวจักรที่ให้งานเดิน ในทางตรงข้าม ถ้าลูกน้องไม่เล่นด้วย ไม่ตั้งใจทำงาน หรือไม่รับผิดชอบ ก็จะส่งผลเสียต่องานเหมือนกัน....”

“....การทำงานใด ๆ ก็ตาม ถ้ามีผู้ใหญ่คอยเมตตา หรือสนับสนุน ก็ทำให้งานลุล่วงด้วยดี มักจะมีคนทำงานหลาย ๆ คนบ่นว่าทำงานหนักจะตาย แต่ไม่เคยได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าเลย ซึ่งอันนี้ ก็ทำให้หมดกำลังใจเหมือนกัน.....”

“....จากสามประเด็นที่กล่าวมาแล้ว ถ้าตัวเราไม่ดีแล้ว เพื่อน ลูกน้อง หรือผู้ใหญ่ก็คงไม่สนับสนุน นั่นก็หมายความว่า ตัวเราคงต้องกระทำดี ให้ความพยายามอย่างเต็มที่ ซึ่งลักษณะนี้ก็จะมีความกล่าวให้เห็นตลอดเวลา เช่น จงช่วยตัวเองก่อน แล้วพระเจ้าจะช่วยเราภายหลัง ดังนั้น องค์ประกอบทั้งสี่อย่างนี้ จึงทำให้คนทำงานประสบผลสำเร็จด้วยดี....”

ลักษณะความเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น

“.....ตามล้า่ง ตามเชิด จริง ๆ แล้ว สาระก็คือการติดตามผลงาน หรือตรวจสอบงานที่อาจารย์ได้มอบหมายไปแล้ว แต่เราเดิมคำว่า “ตามล้า่ง” เพื่อให้สอดคล้องกับ “ตามเชิด” เท่านั้นเองเกี่ยวกับการติดตามผลงาน เป็นที่ทราบกันดีว่า เมื่ออาจารย์มอบหมายงานแล้ว อาจารย์จะต้องคอยติดตามผลตลอดมา ว่างานที่ได้มอบหมายไปแล้วดำเนินการอย่างไร บางครั้งพวกเราจะพยายามหลบหรือเปลี่ยนเรื่องเพื่อไม่ให้อาจารย์ทวงงาน แต่อาจารย์ก็มีวิธีของท่านในการทวง ซึ่งมองว่าเป็นเรื่องที่ดี บางครั้งเราชอบสบายเกินไป และมักจะผัดวันประกันพรุ่ง ดังนั้นการที่อาจารย์คอยตามเชิดงาน จึงทำให้เราต้องทำงาน เพราะบางครั้งเราก็อายเหมือนกัน ถ้างานที่ได้รับมอบหมายไม่สำเร็จ

บางท่านอาจจะแย้งว่า นั่นเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร แต่ไม่ใช่เฉพาะงานบริหารเท่านั้น ถ้างานใดที่อาจารย์เข้าไปเกี่ยวข้อง หรือรับผิดชอบ อาจารย์ก็จะทำเหมือนกัน การติดตามงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของผู้บริหารนั่นเอง

นึกว่า “ตามล้าง” จะไม่เข้ามาเกี่ยวข้อง แต่จริง ๆ แล้ว มีส่วนสัมพันธ์กับ “ตามเช็ด” เพราะเมื่ออาจารย์ตรวจสอบ หรือติดตามแล้ว ทวงถามแล้ว ก็ยังไม่สำเร็จ ขั้นสุดท้ายอาจารย์ ต้องลงมือทำเอง ก็มีให้เห็นอยู่เสมอ....”

ลักษณะความเป็นผู้นำที่เห็นการณ์ไกล มิจิตนาการ

“.....มีหนึ่ง ต้องมีสอง สาม ...สี่ ...ตามมา ประเด็นนี้ ขอยกตัวอย่างการไปศึกษาดูงานต่างประเทศของ Staff ของภาควิชาฯ หรือของห้องสมุด อาจารย์จะเป็นผู้สนับสนุน และช่วยหาแหล่งทุน เพื่อให้สมาชิกไปศึกษาดูงานต่างประเทศ ผู้ที่มีโอกาสได้ไป นอกจากศึกษาดูงานแล้ว ภาระอันหนึ่งก็คือ จะต้องหาช่องทาง หรือวิธีการเพื่อสมาชิกคนอื่น ๆ ได้มีโอกาสไปบ้าง ส่วนใครควรจะไป หรือสมัครทุนอะไรนั้น อาจารย์ก็จะดูความพร้อม ความสนใจ ของแต่ละคนเป็นหลัก ถ้าเป็นว่าใครเหมาะสม อาจารย์ก็จะสนับสนุนบุคคลนั้น ๆ ทั้งนี้อาจารย์จะให้คำแนะนำว่าใครควรจะไปศึกษาต่อในระดับสูง ใครควรไปฝึกอบรม หรือดูงาน....”

“....สิ่งหนึ่งที่มองเห็นได้จากตัวอาจารย์ก็คือ อาจารย์เป็นผู้ที่มีสายตาทีกว้างไกล พุดง่าย ๆ คือมองการณ์ไกล ซึ่งมองว่าเป็นเรื่องจำเป็นมาก โดยเฉพาะการบริหารงาน ความล้มเหลวของการดำเนินงานใด ๆ ส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารมองแต่เหตุการณ์เฉพาะหน้า ขาดการวางแผนในระยะไกล และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมองไกลด้วยปัญญา (Vision) สำหรับอาจารย์จะทำงานทุกอย่าง โดยมองไกลมาก จนทุกคนติดตามไม่ทัน บางครั้งเราแปลกใจว่า ทำไมอาจารย์ทำอย่างนั้น แต่เมื่อฟัง เหตุผลจากอาจารย์ พวกเราก็เข้าใจ และคาดไม่ถึงว่าอาจารย์มองไกลขนาดนั้น....”

ลักษณะความเป็นผู้นำที่มีพลัง กำลังใจดี คัดสินใจรวดเร็ว

“.....Demand VS Supply ตามหลักเศรษฐศาสตร์ เมื่อมี Demand ต้องมี Supply สัดส่วนของ Demand และ Supply ควรต้องสอดคล้องกัน แต่การณ์อาจไม่เป็นเช่นนั้นก็ได้ เพราะเรื่องมีอยู่ว่า อาจารย์เป็นคนทำงานตลอดเวลา ในชีวิตประจำวันของอาจารย์ จะมีเรื่องงานเป็นส่วนใหญ่ บางครั้งแม้อาจารย์จะไม่สบาย ต้องเข้าโรงพยาบาล อาจารย์ก็ยังเอางานไปทำที่เตียงคนไข้ หรือสั่งงานจากโรงพยาบาลก็มีหลาย ๆ งาน ที่อาจารย์คิดไว้ แล้วเราไม่สามารถทำตามได้

ไม่ใช่ที่เราทำไม่ได้ เพราะไม่มีความสามารถ แต่เป็นเพราะโครงการมากเกินไป จนพวกเราทำไม่ทัน
จึงขำลักษณะที่ว่า เรามี Supply ไม่เพียงพอกับ Demand (งาน) ของอาจารย์...."

ลักษณะความเป็นผู้นำที่มีความรักความยุติธรรม

"....การทำงานโดยเฉพาะในตำแหน่งผู้บริหารนั้น ต้องทำงานร่วมกันบุคคลหลายกลุ่ม
ดังนั้น เมื่ออยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร สิ่งหนึ่งที่อาจารย์ย้ำเสมอก็คือ ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม และ
อาจารย์ได้ให้ความยุติธรรมกับทุก ๆ คน ปัญหาอยู่ที่ว่า เรามองความยุติธรรมอย่างไร แง่มุมไหน
บางครั้งเราพอใจ หรือได้รับประโยชน์ เราก็บอกว่า มันยุติธรรมแล้ว...."

ลักษณะความเป็นผู้นำที่มีข้อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงาน

"....Unity แนวความคิดในการเป็น Unity เป็นสิ่งที่อาจารย์ได้ปลูกฝัง ให้แก่ผู้ร่วมงานทุก
คนในที่ทำงานมาโดยตลอด เห็นได้จากการทำงานร่วมกันระหว่างภาควิชาฯ และสำนักวิทยบริการ
ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ภาควิชาฯ หรือบรรณารักษ์ ทุกคนคืออาจารย์ที่ทำหน้าที่สอน และปฏิบัติงานใน
ห้องสมุด ความเป็น Unity อันนี้ เป็นการนำเอาทฤษฎี และปฏิบัติเข้าไว้ด้วยกัน....."

จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องและจากศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์
เอง รวมทั้งจากการสังเกต พบว่าศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ มีลักษณะผู้นำหลาย
ประการ อาจประมวลได้ดังนี้ คือ

1. มีความเชื่อมั่นตนเอง มีแผนการ ตัดสินใจเด็ดขาด ไม่ลังเล
2. มีใจกว้าง รอบคอบ รู้จักรับฟังและใช้เหตุผล
3. มีความสามารถสาขาวิชาชีพ และพัฒนาผู้อื่นให้เกิดความสามารถ
4. เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาก้าวหน้า
5. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และมีส่วน

ภูมิใจในความสำเร็จ

6. มีความยุติธรรมและปกครองโดยเที่ยงธรรม
7. เข้าใจความแตกต่างของบุคคลในด้านความสามารถและบุคลิกภาพ
8. เคารพในสิทธิของผู้อื่น

จากลักษณะความเป็นผู้นำของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ที่กล่าวมา อาจารย์ได้ลักษณะความเป็นผู้นำในลักษณะ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้จัดว่าเป็นแบบที่ดีที่สุด และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าพวกใจกว้าง คือ ถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารงานสิ่งใดก็มักจะกระทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานเน้นหนักทางด้านที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันเสียก่อน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมนยกย่องเป็นสำคัญ เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนลักษณะของการบริหารงานทั่ว ๆ ไป ของผู้นำ

ผู้นำแบบประเภทนักพัฒนา (Developer) นักพัฒนาเป็นลักษณะของผู้นำชนิดหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้มอบความไว้วางใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ดีอีกด้วยศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้วางงานชิ้นแรกของอาจารย์ คือ การพัฒนาตัวบุคคล ลักษณะการทำงานของอาจารย์จึงมักมอบความรับผิดชอบใหม่ ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และยั่วยุเพื่อพัฒนามุคคนเหล่านั้นให้ทำงานให้ได้ผลผลิตมากขึ้น ผู้นำประเภทนี้มีทัศนคติที่น่าสนใจต่อการทำงาน คือเชื่อว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา ๆ เหมือนกับการเล่น หรือการพักผ่อน เชื่อว่า คนเราต้องการเป็นตัวเอง รู้จักควบคุมตนเอง และแสวงหาความรับผิดชอบ และยังมีความเชื่ออีกว่าความขยัน ความช่างคิด และภาวะสร้างสรรค์ มิได้มีอยู่เฉพาะในตัวบุคคลชั้นผู้นำเท่านั้นแต่มีอยู่ในบุคคลทุกคน

นอกจากนี้ อาจารย์ได้ลักษณะความเป็นผู้นำในลักษณะประเภทนักบริหาร (Executive) ลักษณะผู้นำประเภทนักบริหารนี้ เป็นผู้ที่รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัด และพยายามทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทผู้นำแบบนักบริหารนี้ จะมีลักษณะของการทำงานเป็นทีม ซึ่งนำเอาความสามารถของทุกคนมาใช้ประโยชน์ในการทำงานผลงานที่เกิดขึ้นจึงมีทั้งปริมาณ และคุณภาพ ผู้นำลักษณะนี้จึงอาจกล่าวได้ว่า เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานมากที่สุด

แนวทางต่าง ๆ ดังกล่าวนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ใช้เป็นศิลปะในการปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดีได้อย่างดี เพราะผู้นำที่ดีนั้นย่อมเป็นที่ประทับใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้บังคับบัญชาปรารถนาที่จะร่วมมือปฏิบัติงานด้วย

ตอนที่ 4 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์

จากการศึกษาวิสัยทัศน์การบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของศาสตราจารย์สาขาวิชา
บรรณารักษศาสตร์ พบว่าวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
มีอยู่ 2 ด้านที่สำคัญ คือ

1. วิสัยทัศน์ด้านการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
2. วิสัยทัศน์ด้านงานบริการชุมชน

1. วิสัยทัศน์ด้านการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

วิสัยทัศน์ด้านการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา กล่าวคือ ศาสตราจารย์
สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ มีความคิดอยากจะทำแหล่งสารนิเทศเพื่อการศึกษาค้นคว้าแก่นักเรียน
นิสิต นักศึกษา ประชาชน และนักวิจัยทุก รูปแบบ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางแหล่งสารนิเทศของชุมชน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างแท้จริง โดยได้ยกระดับจากห้องสมุดเป็นสำนักวิทยบริการและได้
วางแผนให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก 4 ประการของมหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย
การบริการชุมชน และบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยได้แบ่งงานของสำนักวิทยบริการ คือ ฝ่ายเทคโนโลยี
เพื่อการพัฒนา ฝ่ายพัฒนาวิชาการและบริการชุมชน สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัย ศรีนคริน
ทรวิโรฒ มหาสารคาม จึงนับเป็นอาคารที่ทันสมัยที่สุดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในปัจจุบัน

จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ทำให้สรุปได้ว่าวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหาร
ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ วิสัยทัศน์ด้านการบริหาร
ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีที่มาจาก

1.1 การอบรมเลี้ยงดู ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เกิดมา
ในครอบครัวที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการให้การศึกษา มีบิดามารดาเป็นตัวอย่างที่ดีของครอบครัว
มักจะให้ความสำคัญในเรื่องของการให้ความรู้ และต้องการให้ลูกหลานของตนได้รับโอกาสทาง
การศึกษาเล่าเรียนให้ดีที่สุด ครอบครัวของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ก็เป็น
ครอบครัวหนึ่งที่คาดหวังในเรื่องนี้ และทำให้ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ และพี่น้อง
ทุกคนตั้งใจจนขวนขวายในเรื่องการศึกษา

“...คุณพ่อและคุณแม่ เป็นครูคนแรกของพวกเรา คุณพ่อจะเริ่มสอน
ภาษาอังกฤษ คุณแม่จะเริ่มสอนอ่านให้ลูก และคุณแม่จะเคียวเชิญให้เราขยันหมั่นเพียร ในการ

เขียนรู้และรู้จักงานบ้าน คุณแม่เป็นครูโดยกำเนิด และยังเป็นผู้มีความจำเป็นเลิศ คุณแม่เป็นผู้ที่รักการเรียนรู้ และเฝ้ามองความรู้ตลอดชีวิต.."

การอบรมเลี้ยงดู ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เกิดมาในครอบครัวข้าราชการ และครอบครัวแห่งการศึกษา ทำให้เห็นชีวิตราชการแบบซื่อสัตย์ สุจริต ซึ่งได้รับแบบอย่างมาจากบิดามารดา อยู่ในครอบครัวที่มีความสามัคคี ประองดองรักใคร่กัน จึงอาจกล่าวได้ว่าโดยกระบวนการสังคมที่หล่อหลอมศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ มาโดยลำดับทำให้ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ มองโลกในแง่ดี มีความเป็นนักมนุษยสัมพันธ์สูง มีอัธยาศัยและอุปนิสัยที่เอื้อเพื่อเมื่อแม่ เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ บิดามารดาเป็นตัวอย่างที่ดีของครอบครัว ครอบครัวเป็นที่ยอมรับ ด้วยเหตุนี้ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ จึงเจริญเติบโตมาในสังคมที่มีความเป็นมิตรไมตรีสูง

"...อาจารย์ขอตะกุ่มใจในคุณพ่อของอาจารย์ไม่ได้ เพราะคุณพ่อเป็นคนเรียนเก่ง พ่อได้ปริญญานิติศาสตร์บัณฑิต และสอบเนติบัณฑิตได้เป็นอันดับ 2 ของรุ่น คุณพ่อเริ่มรับราชการเป็นปลัดอำเภอ เลื่อนเป็นนายอำเภอ ปลัดจังหวัด ตามลำดับ แล้วพ่อก็ออกจากราชการ พ่อเป็นนักเรียนมัธยมปีที่ 8 สมัยเก่า คุณพ่อจึงเก่งภาษาอังกฤษมาก พ่อพยายามสอนให้ลูกรักภาษาอังกฤษ รักเลข รักวิทยาศาสตร์ คุณพ่อบอกว่าถ้าลูกรักสิ่งนี้ ลูกจะมีอนาคตในเรื่องเงินทุนไปเรียนต่อต่างประเทศ และในเรื่องชีวิตราชการของคุณพ่อ ที่คุณพ่อปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เคยเกรงกลัวภัยใด ๆ ที่เกิดขึ้น เพราะความเป็นตรงของคุณพ่อ...."

"....คุณแม่จะสอนให้ลูก ๆ เกร่งในศาสนา แนะนำให้ลูกทำบุญ ชีวิตคุณแม่จะสร้างกุศลตลอดมา ตอนเด็กพ่อแม่จะสอนอยู่เสมอว่าต้องรู้จักความเชื่ออาทรรและความรู้จักให้จะยก ตัวอย่างให้เห็นถึงความเห็นแก่ตัวของคน ให้รู้จักเสียสละให้คนอื่น ให้น้อง ให้คนที่ เป็นลูกน้องเรา...."

จึงอาจกล่าวได้ว่าโดยกระบวนการสังคมที่หล่อหลอมศาสตราจารย์ สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ตั้งแต่เยาว์จนถึงปัจจุบันได้ช่วยสร้างสมพื้นนิสัยที่ดี ทำให้ศาสตราจารย์ สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ มองโลกในแง่ดี มีอัธยาศัยและอุปนิสัยที่เอื้อเพื่อเมื่อแม่ นอกจากนี้ยังประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบศีลธรรมและคุณธรรมอันดีมาโดยตลอด เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและยอมรับของคนทั่วไป

1.2 การให้การศึกษา ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เป็นบุคคลที่มีความรู้ดี ได้รับการศึกษาจนถึงที่สุดแห่งคุณวุฒิที่สถาบันการศึกษาทั้งหลายจะพึงให้ได้ นอกจากนี้ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของการศึกษา ดังจะเห็นได้ว่าตลอดชีวิตของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้ทุ่มเทให้กับการศึกษาหาความรู้มาโดยลำดับ

แรงกระตุ้นในครอบครัวนี้ สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการศึกษา ได้รับการอบรมจากคุณพ่อคุณแม่อยู่เสมอว่าการศึกษาคือปัจจัยสำคัญของการพัฒนาชีวิต คุณค่าของคนจึงอยู่ที่การศึกษา การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาชีวิตให้เป็นคนดี รักในการเรียน มีความอดทนและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และครอบครัวของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เองก็ต้องการให้ลูกหลานของตนได้รับโอกาสทางการศึกษาเล่าเรียนให้ดีที่สุด การต่อสู้ดิ้นรนให้ครอบครัวอยู่รอดนั้น วิธีที่คุณแม่ของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ใช้คือ ทุกคนต้องช่วยเหลือกัน และสิ่งหนึ่งที่เป็นกำลังใจให้กับคุณแม่ก็คือ ความหวังและความฝันที่จะให้ลูก ๆ ได้รับการศึกษา ความตั้งใจของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ในวัยเด็กนอกจากเรื่องการศึกษาแล้ว ยังมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นครู อันเป็นความตั้งใจที่ได้จากพ่อแม่ในฐานะเป็นครูคนแรกในชีวิต

"...คุณพ่อจากพวกเราไปตั้งแต่พวกเราเรียนไม่จบ ยังไม่มีงานทำ แต่ด้วยอาชีพครูและความอดทน คุณแม่ก็สามารถส่งเสียให้ลูก ๆ ได้เรียนตามความมุ่งหมายได้ทุกคนทั้ง ๆ ที่คุณแม่ต้องผจญกับอุปสรรคนานัปการ คุณแม่ก็มีเคยหยุดการเรียนของลูกคนใดกลับตรงกันข้ามคุณแม่มีแต่กำลังใจให้ลูกและสอนให้ลูกอดทนต่อสู้อุปสรรคมิให้ย่อท้อ นี่คือนิทรรศน์ชีวิตที่คุณแม่สอนเอาไว้ ในสมัยก่อนที่จะได้เล่าเรียนนั้นหายากมาก แต่คุณแม่ก็ไม่สิ้นความพยายามได้ชวนรวบรวมหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ จนสามารถสอบได้ครูประถมศึกษาและด้วย วุฒินี้เองที่คุณแม่ใช้ทำมาหากินส่งเสียลูกถึงระดับปริญญาทุกคนที่ต้องการเรียน..."

จึงส่งผลให้ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้รับการศึกษาที่ดี ทำให้เรียนหนังสือเก่ง มีความสามารถในการคิดแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา

"...คุณแม่จะพูดเสมอว่า ลูก ๆ ต้องเรียน คุณแม่ไม่มีอะไรจะให้นอกจากวิชาความรู้ ทั้ง ๆ ที่คุณแม่จน แต่คุณแม่ก็พยายามทุกวิถีทาง ที่จะให้ลูกเรียนให้ก้าวหน้าไกล..."

ในการได้รับการศึกษาของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้อธิบายว่า คือการได้เรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษา ประกาศนียบัตรครูอนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก โดยผ่านการศึกษาในระบบตลอด ในมุมมองหนึ่งแสดงให้เห็นว่า

การศึกษานั้นทำให้คนรู้จักคิดสร้างสรรค์ คิดอะไรใหม่ ๆ แตกต่างจากเดิม เป็นการฝึกคนให้คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น ตามสิ่งที่เคยคิดเคยเป็นมาอยู่ก่อนแล้ว

"....ถ้าจะดีได้ ต้องเก่งคิด เก่งทำ และเก่งเรียน ต้องเป็นคนริเริ่ม
จัดการแก้ปัญหา....."

ในการได้รับการศึกษาของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ทำให้รู้จักการวางแผนให้เหมาะสมกับงานต่าง ๆ เมื่อรวมกับคุณสมบัติส่วนตัวด้านอื่น ๆ การเป็นผู้มีบุคลิกเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้รับการยอมรับ
ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น รักหมู่
คณะ ชอบทำงานเป็นกลุ่ม

"....ตอนเด็กพ่อแม่จะสอนอยู่เสมอเลยว่า ต้องรู้จักความเอื้ออาทรและ
ความรู้จักให้ จะยกตัวอย่างให้เห็นถึงความเห็นแก่ตัวของคน ให้รู้จักเสียสละให้คนอื่น ให้น้อง
และให้คนที่เป็คนลูกน้องเรา สิ่งที่ได้รับมาจากช่วงชีวิตตอนนี้ คือ ชีวิตที่เป็นระเบียบวินัยซึ่งได้นำมา
เป็นแบบอย่างจนทุกวันนี้ ประทับใจในเรื่องของการทำงานเป็นกลุ่ม รู้จักความรับผิดชอบ รู้จักให้
อภัย รู้จักเอื้อเพื่อเผื่อแผ่....."

1.3 การปฏิบัติงาน การที่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ เป็นผู้
ที่มีความรู้ดี ได้รับการศึกษามาอย่างดี ทำให้มีโอกาสได้แสดงความสามารถให้ปรากฏ โดยได้ดำรง
ตำแหน่งเป็น หัวหน้าหอสมุด วิทยาลัยวิชาการศึกษา บางแสน เมื่ออายุเพียง 33 ปี โอกาสที่จะ
แสดงความสามารถในการบริหารจึงปรากฏขึ้นศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ มีหลักใน
การคิดก่อนการปฏิบัติ ตลอดจนร่วมกันระดมความคิดเพื่อตัดสินใจกำหนดวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมกับ
องค์กร ทำให้ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบจน
บังเกิดผลดีและได้รับการยอมรับ ไม่ว่าศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ จะดำรงตำแหน่ง
ใด ก็สามารถทำงานได้ด้วยความสามารถต้องสมบูรณ์เรียบร้อยเสมอ ทำให้บังเกิดผลดีและได้รับการ
ยอมรับทั้งในระดับประเทศ และต่างประเทศ

ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกัน
วงการบรรณารักษ์ เนื่องจากงานในความรับผิดชอบของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์
อยู่ในช่วงของการขยายงาน ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ต้องประสานงานและพบปะ
ผู้คนเพื่อส่งเสริมให้งานที่รับผิดชอบแพร่หลายไปตามเป้าหมาย

ในการเรียนมาทางด้านบรรณารักษศาสตร์ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์เองก็ได้นำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการงาน เข้าใจในหลักการ ผักผ่อนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้และเผยแพร่ไปยังวงการวิชาชีพเดียวกัน

".....การสร้างพลังงอกงามในการใช้สารสนเทศให้เป็นไปในทางแก้ปัญหาของมนุษย์สังคมและสภาพแวดล้อมเพราะการเข้าถึงความจริง เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารความรู้ นั้นถือเป็นรากฐานสำคัญ ขอบข่ายจะครอบคลุมกระบวนการข้อมูลข่าวสาร ความรู้ วิธีอนุรักษ์ และสู่ทางพัฒนาเพื่อประโยชน์ในการใช้ ภายใต้วงจรของการถ่ายทอดสื่อสารที่ทันสมัย สังคมองค์ความรู้ สู่การพัฒนาประเทศชาติ เปิดใจสู่โลกกว้างในการวิจัย ทำในเรื่องของเราและเรื่องของสังคมนำมาผูกกันให้ได้ และให้สังคมนำผลของเราไปใช้ได้ ตลอดจนทำวิจัยเพื่อแสวงหาแนวทางพัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาสังคม ผู้ให้บริการที่อยู่รวมทั้งในทุกรูปแบบ....."

1.4 การกำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุด และการนำมาประยุกต์ใช้ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ กล่าวถึงความเชื่อในเรื่อง "การคิดเป็น" มาโดยลำดับ ท่านอาจารย์ยังได้ให้หลักการในการทำงานไว้อีกว่า "เก่งคน เก่งงาน ใฝ่ใจคน เก่งงาน ได้คน ได้งาน เสียคน เสียงาน"

นอกจากนี้ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ยังใช้กระบวนการคิดนี้เป็นหลักในการทำงานมาตลอด ซึ่งแสดงให้เห็นแนวความคิดวิสัยทัศน์ในหลักการบริหารห้องสมุดของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้เสนอในแนะแนวทางที่สำหรับนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยสามารถประมวลผลได้ 4 หัวข้อ ได้แก่

1.4.1 วิสัยทัศน์ในด้านความสำคัญและบทบาทของห้องสมุด

1.4.2 วิสัยทัศน์ในด้านการบริหารงานห้องสมุด

1.4.2.1 การบริหารงาน

1.4.2.2 ผู้บริหาร

1.4.2.3 บุคลากร

1.4.3 วิสัยทัศน์ในด้านงานบริการ

1.4.4 วิสัยทัศน์ในด้านความร่วมมือระหว่างห้องสมุด

1.4.1 วิสัยทัศน์ในด้านความสำคัญและบทบาทของห้องสมุด

ในด้านความสำคัญและบทบาทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์บริหารอยู่นั้น ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้แสดงวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

“ห้องสมุดเป็นศูนย์แห่งความรู้ เป็นแหล่งวัฒนธรรม เป็นศูนย์ การศึกษาตลอดชีวิต” (บทความ:ห้องสมุดกับชนบท, 2538)

“ห้องสมุดเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทุกประเภทเพื่อบริการชุมชน ห้องสมุดเป็นแหล่งให้ความสว่างแก่คนได้” (บทความ:การพัฒนาห้องสมุดเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม, 2530)

“ห้องสมุดเป็นคลังความรู้ในด้านมนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี มีหน้าที่รักษาประวัติทางอารยธรรม ความสำเร็จ และการสำรวจค้นพบของมนุษยชาติ ห้องสมุดมีบทบาทสำคัญในการสืบทอดวัฒนธรรม เป็นแหล่งสารสนเทศที่ทรงพลังในการ เปลี่ยนแปลงทางสังคมและ การเมือง ประชาชนทั่วไปของประเทศจำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจ สารสนเทศโดยเฉพาะสารสนเทศของตนเองอันจะนำไปสู่ความภูมิใจ การนำมาใช้ประโยชน์ และการพัฒนาเพื่อความเป็นอยู่อันดีของการดำรงชีวิต” (บทความ:แหล่งสารสนเทศชุมชน, 2539)

“ไม่ว่าจะเป็นห้องสมุดระบบในโรงเรียนหรือระบบนอกโรงเรียนก็ตามก็จะมีวิธีการคล้ายคลึงกันโดยมีจุดประสงค์ในด้านการศึกษา เพราะฉะนั้นจึงถือว่า ห้องสมุด เป็นสถาบันที่สำคัญที่สุดต่อการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน” (บทความ:บทบาทห้องสมุดในสภาพ ปัจจุบัน, 2521)

“ห้องสมุดมีบทบาทในการเรียนการสอนแทบจะเรียกได้ว่า เป็น หัวใจของการเรียนการสอนในสภาพการศึกษาปัจจุบัน สถาบันต่าง ๆ ไม่ว่าจะระดับใด มุ่งให้ ผู้เรียนค้นคว้าความรู้จากแหล่งอื่น ๆ การเรียนการสอนในสมัยนี้มุ่งถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล เนื่องจากเด็กมีความสามารถไม่เท่ากัน สิ่งที่จะช่วยให้เด็กได้ดีก็คือ การศึกษาค้นคว้า เพิ่มเติมที่ห้องสมุดซึ่งเป็นแหล่งที่พึ่งของเด็ก ๆ ถ้าเราไม่มีแหล่งให้เขาค้นคว้า เรากำลังถ่วงความ เจริญทางสมองของเขา” (หนังสือ:การจัดและการบริหารงานห้องสมุด, 2522)

“การจัดตั้งห้องสมุด สำหรับการค้นคว้าหาความรู้ มีส่วนช่วยให้นักเรียนมีประสบการณ์ในการเรียน มีทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นการปูพื้นฐาน

ด้านประสบการณ์การเรียนรู้ โดยฝึกหัดให้นักเรียนใช้ทักษะในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ” (บทความ: ห้องสมุดศูนย์วิชาการ, 2522)

“ห้องสมุดโรงเรียนก็เป็นแหล่งหนึ่งที่จะช่วยยกสภาพสังคม เพราะห้องสมุดโรงเรียนควรจัดให้สอดคล้องกับหลักสูตรและแผนการศึกษาของชาติ ดูความต้องการของท้องถิ่นหรือความถนัดของคนในท้องถิ่นนั้น ๆ ห้องสมุดโรงเรียนควรหาวัสดุอุปกรณ์ในการสอนและการศึกษาเพิ่มจากหลักสูตร เพื่อให้ครูและนักเรียนศึกษาหาความรู้ที่ทันสมัยในด้านความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงสภาพสังคมและเป็นการยกสภาพสังคม

ห้องสมุดโรงเรียนยุคใหม่นั้นมีบทบาทและสัมพันธ์กับสภาพของสังคมมาก เพราะห้องสมุดโรงเรียนจะมีส่วนช่วยพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ ให้มีความสามารถสูง สามารถใช้สติปัญญาตัดสินใจปัญหาตนเองและส่วนรวม ซึ่งเด็กนักเรียนที่เรียนก็จะเป็นทรัพยากรที่มีค่าของสังคมต่อไป ห้องสมุดเป็นสะพานเชื่อมอดีตกับปัจจุบัน และอนาคตของสังคมทุกอย่างจะเป็นภาพสะท้อน เป็นกระจกเงาที่สามารถมองเห็นได้ในห้องสมุด” (บทความ: บทบาทของห้องสมุดโรงเรียนสมัยใหม่หรือศูนย์วิชาการ กับสังคม, 2527)

“บทบาทของห้องสมุดที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ เพื่อเสริมสร้างและให้วิถีทางในการพัฒนาคนในสังคม เป็นแหล่งศูนย์กลางหลักแห่งหนึ่งในด้านพัฒนาวัฒนธรรมชีวิต ต้องอนุรักษ์และถ่ายทอดวัฒนธรรมให้แก่คนรุ่นต่อไป โดยการรู้จักรวบรวมอนุรักษ์ จัดระบบหมวดหมู่ ตลอดจนจัดทำเครื่องชี้แนะแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลทางด้านวัฒนธรรมที่มีอยู่ในห้องสมุดนั้น ๆ หรือสถานที่ใกล้เคียงให้คนรุ่นหลังได้นำไปศึกษาค้นคว้าต่อไป” (บทความ: สภาพสังคมกับวัฒนธรรมที่ห้องสมุดควรจะมีบทบาท, 2529)

“เป็นที่ทราบกันแล้วว่าห้องสมุดเป็นหัวใจของการเรียนการสอน สถาบันใดที่จะวัดทางด้านวิชาการว่าดีเด่นและด้อยเพียงไรนั้นขึ้นอยู่กับห้องสมุด” (บทความ: บทบาทห้องสมุดที่มีต่ออุดมศึกษา, 2522)

วิสัยทัศน์ของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ที่แสดงไว้นั้น สามารถนำมาประยุกต์เป็นกลยุทธ์ใช้ และวางบทบาทของห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษาได้อย่างชัดเจน ตรงตามหลักการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

(1) บทบาทพัฒนาทางการศึกษา เพราะการศึกษาเป็นรากฐานของชีวิต ห้องสมุดจึงเป็นแหล่งให้การศึกษา

(2) บทบาทพัฒนาด้านวัฒนธรรม เพราะห้องสมุดรวบรวมสารสนเทศทุกประเภท รวมทั้งศิลปะของชาติเพื่อให้ชนรุ่นหลังได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

(3) บทบาทพัฒนาด้านเศรษฐกิจ หอสมุดจะรวบรวม ทั้งตัวเลข และข้อมูลเบื้องต้น ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

(4) บทบาทพัฒนาด้านสังคมการเมืองและการปกครอง สารสนเทศในหอสมุดช่วยให้ผู้สนใจ รับทราบสาระ เพื่อการเป็นพลเมืองที่ดีในสังคม

(5) บทบาทพัฒนาในเรื่องสิ่งแวดล้อม หอสมุดจะส่งเสริมการอนุรักษ์ ทรัพยากร ด้วยการแสดงสารสนเทศ ที่มีทั้งคุณและโทษในทุกรูปแบบให้ประจักษ์ต่อผู้ให้บริการ

หอสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทในการเป็นหน่วยงานเสริมหลักที่เป็นกลไกของสถาบันอุดมศึกษาในการส่งเสริมสนับสนุนภารกิจ การจัดการศึกษาของสถาบัน ด้วยการรวบรวม สะสมเชื่อมโยงทรัพยากรสารสนเทศ และแหล่งสำหรับจัดบริการในรูปแบบดั้งเดิมเท่าที่เป็นประโยชน์ และจำเป็นตามความต้องการ ผสมกับการบริการการตามสมัยนิยม ด้วยการประสานการได้รับ หรือการเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว จากหลากหลายแหล่งระบบ และรูปแบบของสารสนเทศที่ไม่จำกัดด้วยของเวลา และสถานที่ ตามทฤษฎีการบริการสารสนเทศ และระบบการจัดการหอสมุดในหลักการอุดมศึกษา

ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ยังได้บริหารหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา ให้มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญต่อการศึกษา และการพัฒนา การเรียนการสอนของสถาบัน เพราะเป็นแหล่งรวมของสรรพวิทยาการทุกรูปแบบ ทุกสาขาวิชาที่มีการเรียนการสอน หอสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทสำคัญในอันที่จะส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจหลัก 4 ประการ ของสถาบันอุดมศึกษาได้ดังนี้ คือ

(1) หน้าที่ในการเรียนการสอน โดยการส่งเสริมสนับสนุนหลักสูตรการศึกษา

(2) หน้าที่ในการวิจัย หอสมุดสถาบันอุดมศึกษา ให้ความร่วมมือในการวิจัยของสถาบัน

(3) หน้าที่ในการให้บริการ ทางวิชาการแก่สังคม โดยการกระจายบริการทางการศึกษาไปยังภูมิภาค

(4) หน้าที่ในการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม

1.4.2 วิสัยทัศน์ในการบริหารงานห้องสมุด

1.4.2.1 ด้านการบริหารงาน

ห้องสมุดหลายแห่งได้มีวิวัฒนาการเป็นอย่างดีตลอดมา การบริหารเป็นส่วนหนึ่งของศาสตร์ของบรรณารักษ์ บรรณารักษ์ต้องรับรู้หลักในการบริหารว่าได้เงิน มาอย่างไร และจัดอาคารสถานที่อย่างไร จะปกครองคนอย่างไร คนจะต้องทำอะไรถึงทำงานให้ ได้ผล ต้องบริการผู้อ่านอย่างไร ในการทำงานด้านบริหาร บุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ปัญหาเรื่อง การจัดการให้บุคคลทำงานโดยมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญมาก หลักการ ระเบียบ วิธีการ เทคนิค จะดีเยี่ยมอย่างไรก็ตาม หากปฏิบัติไม่ได้ตามนั้นแล้ว งานจะลุล่วงไปไม่ได้ บุคคลในที่นี้ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาของเรา ผู้ใต้บังคับบัญชาของเรา เพื่อนร่วมงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ข้าราชการในสำนักงาน เจ้าหน้าที่การเงิน และผู้ใช้บริการห้องสมุด กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ หลักการสร้างคนเพื่อคน ทุกอย่างล้วนพันอยู่ที่คน และคนที่สำคัญที่สุดคือตัวเราเอง ในกรณีบริหารนั้น ตัวเราเป็นตัวจักรกลตัวหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นอุปสรรค ปัญหา หรือเครื่องยังให้เกิด ความสำเร็จได้ (การจัดและการบริหารงานห้องสมุด :11-12)

ในด้านการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์บริหารอยู่นั้น ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้แสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานไว้ ดังนี้

“ผู้ใช้ห้องสมุดถือว่าเป็นสิ่งที่ใช้วัดความสำเร็จทางการ บริหารห้องสมุดของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี หากมีผู้ใช้บริการของห้องสมุดเป็นจำนวนมาก และ ผู้ใช้ห้องสมุดมีทัศนคติที่ดีต่อห้องสมุด นับว่าการบริหารงานห้องสมุดประสบความสำเร็จ” (บทความ: การบริหารห้องสมุดยุคใหม่,ม.ป.ป.)

“การบริหารและดำเนินการ ตนเองต้อง รู้จักแบ่งเวลา รู้จักวางแผน เข้าใจสภาพ” (บทความ:แนวคิดในการจัดห้องสมุดโรงเรียนประถมศึกษาอย่างง่าย, ม.ป.ป.)

“การบริหารงานห้องสมุดมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และ ศิลป์ การบริหารงานห้องสมุดมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างจากการบริหารงานอย่างอื่นตรงที่ว่าการบริหาร งานห้องสมุดไม่ได้มุ่งที่ผลประโยชน์ แต่การบริหารงานห้องสมุดจะอยู่ในองค์กรที่มุ่งกระทำประโยชน์ ต่อผู้อื่น ” (บทความ:ทฤษฎีการบริหารกับการพัฒนาห้องสมุด,ม.ป.ป.)

“ทุกคนในแหล่งสารนิเทศตั้งแต่ผู้บริหารลงมาต้องใช้
ความคิดและความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพื่อที่จะนำเอาความคิดและความสามารถที่มีอยู่
ออกมาใช้ให้ได้เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ได้รับมอบหมาย ทุกคนเป็นผู้สร้างคุณภาพ
ให้กับงานและคุณภาพเชิงรวมได้ทั้งนั้น เพราะในด้านความคิดการปรับปรุงงานแล้วไม่มีใครเป็น
ผู้บังคับบัญชาตัวเราบังคับบัญชางานของเราเองให้เกิดคุณภาพ เพียงแต่เราแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ
งานตามสายงานเท่านั้น เราก้าวมาถึงยุคสังคมข่าวสาร เป็นคนรุ่นใหม่ เข้าใจ สร้างสรรค์
แบ่งปันความคิด จัดร่วมงานประสานผลประโยชน์ ไม่โทษกันเอง รับผิดชอบร่วมกัน ความฝันคือ
คุณภาพเชิงรวม” (บทความ:TQ แบบง่ายๆ ไม่ติดขัด,ม.ป.ป.)

“ในการจัดการบริหารองค์กรที่มีรากฐานจากกระบวนการ
การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โครงสร้างห้องสมุดที่สามารถเอื้ออำนวยต่อเจตนารมณ์ร่วม
และการคิดอย่างเป็นระบบเติบโตขึ้นจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุดเป็นผู้ริเริ่มมากกว่า
ตอบสนอง” (บทความ:การคิดใหม่ต่ออนาคตห้องสมุด, 2541)

“Quality Control Circle เป็นระบบการบริหารงาน
เพื่อสร้างคุณภาพงานมีประสิทธิภาพ โดยเน้นความสำคัญที่ คน เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญในการ
ดำเนินงาน จึงมุ่งพัฒนาคนโดยวิธีระดมสมองหรือการระดมความคิด เพื่อรวบรวมปัญหาทั้งหมด
จากกลุ่ม และนำปัญหาที่กลุ่มคิดว่าสำคัญและจำเป็นที่สุดมาแก้ไขก่อน การแก้ไขปัญหามักกระทำ
ร่วมกับคนทุกระดับ ร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเร่งด่วน ร่วมกันหาสาเหตุและแก้ไขที่ตนเอง
ระบบ Q.C. เป็นการพัฒนาคุณภาพงาน โดยพัฒนาจากบุคคล ระบบนี้ให้ความสำคัญและความ
เสมอภาคกันทุกคนในหน่วยงานเท่าเทียมกัน ก่อให้เกิดความสามัคคี มนุษย์สัมพันธ์อันดีต่อกัน
ยอมรับและเคารพในความคิดซึ่งกันและกัน ทำให้ทุกคนเกิดความภูมิใจและสำนึกในหน้าที่ว่าตนมี
ความสำคัญในงานและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ทำให้เข้าใจงานและรู้จักหาวิธีวิเคราะห์
และแก้ปัญหา ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง อันเป็นผลช่วยให้เกิดการพัฒนางานให้มี
ประสิทธิภาพตามมา” (บทความ:การส่งเสริมการอ่านระดับอุดมศึกษาแบบ Q.C, 2539)

ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ยังได้แสดง
วิสัยทัศน์ในเรื่องหลักการบริหารห้องสมุดในแบบ MIS กับการพัฒนาทรัพยากรห้องสมุดดังนี้
(บทความ:การบริหารห้องสมุดยุคใหม่, 2541:2-5)

แนวคิดการบริหารงานแบบ MIS คือ เป็นการประมวล
ข้อมูล เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร คือ

ขั้นที่ 1 Transaction Processing งานพัฒนา
ทรัพยากร เป็นเรื่องของการจัดหาทรัพยากร เข้าห้องสมุดโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสั่งซื้อ การรับ
บริจาค เอกสารแจกฟรี เป็นต้น ในการคัดเลือกเอกสารเข้าห้องสมุด ทำได้โดยการคัดเลือกของ
บรรณารักษ์ การสั่งซื้อโดยอาจารย์ นิสิต แต่เนื่องจากการสั่งซื้อไม่เป็นที่รู้จักของนิสิตและอาจารย์
หรือทั้งนิสิตและอาจารย์ไม่ทราบว่า ตนเองมีสิทธิในการสั่งซื้อหนังสือ ทำให้การสั่งซื้อหนังสือเข้ามา
ในห้องสมุด ไม่สามารถตอบสนองความต้องการใช้หนังสือของสมาชิกผู้ใช้โดยส่วนรวมของห้องสมุด
ได้ทั้งหมด บรรณารักษ์ จึงควรทำการศึกษาความต้องการสารนิเทศของผู้ใช้ โดยใช้วิธีวิจัยเข้ามา
ช่วย เพื่อทำให้ทราบความต้องการสารนิเทศของผู้ใช้ห้องสมุดทั้งหมด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการ
จัดหาหนังสือที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ส่วนใหญ่

ขั้นที่ 2 Operation Control หลังจากที่ได้สารนิเทศ
เกี่ยวกับความต้องการสารนิเทศของผู้ใช้มาแล้ว บรรณารักษ์ต้องนำสารนิเทศดังกล่าวมาใช้ในการ
จัดหาทรัพยากรห้องสมุด โดยมากการควบคุมการสั่งซื้อ การทวง (ในกรณีที่สั่งซื้อแล้วเอกสารมา
ไม่ตรงตามที่กำหนด) และการแจ้งว่าเอกสารที่ผู้ใช้งานใดสั่งซื้อเข้ามาแล้ว หรือมีที่ห้องสมุดแล้ว
จำนวนเท่าไร หลักฐานการสั่งซื้อต่าง ๆ ควรจัดเก็บให้เป็นระเบียบ เพื่อประโยชน์ในการ
ตรวจสอบการทวง

ขั้นที่ 3 Managerial Control เป็นระดับที่เกี่ยวข้องกับ
การจัดสรรงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากจำนวนทรัพยากรที่ผู้ใช้อยู่ต้องการ มี
จำนวนที่สามารถประมาณได้จากผลการวิจัย บรรณารักษ์จึงควรใช้สารนิเทศดังกล่าว ให้เป็น
ประโยชน์ ในการจัดหางบประมาณที่พอเพียง และจัดสรรทรัพยากรที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้

ขั้นที่ 4 Strategic Planning เป็นระดับของการวาง
นโยบายเกี่ยวกับการจัดหา วิธีการได้มาซึ่งสารนิเทศ ที่ เป็นความต้องการทรัพยากรของผู้ใช้ การนำ
ผลของความต้องการของผู้ใช้มาพิจารณา ในการจัดหาทรัพยากร เพื่อที่จะการดำเนินการจัดหา
ทรัพยากรเป็นประโยชน์ ต่อผู้ใช้ ห้องสมุดให้มากที่สุด ซึ่งจะทำงานพัฒนาทรัพยากรของ
ห้องสมุด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4.2.2 ผู้บริหาร

ในด้านการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์บริหารอยู่นั้น ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้แสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับเรื่องผู้บริหารไว้ ดังนี้

แนวความคิดของนักบริหาร (บทความ:การบริหารห้องสมุดยุคใหม่, 2541:2-5) คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะ ที่จะนำเอาทรัพยากรการบริหารมา ประกอบการตามกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีการบริหาร เกี่ยวกับการวางแผน (Planning) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การบริหารบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในสิ่งที่กล่าวมาแล้ว ข้างต้น และสามารถนำมาใช้ได้ ผู้บริหารห้องสมุด ควรมีความรู้ทางการบริหาร โดยการนำเอาทฤษฎีการบริหารมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม การบริหารห้องสมุด จำต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน เมื่อมีการวางแผนแล้ว ควรจัดองค์กรตามแผนที่วางไว้ และคัดเลือกบุคคลในห้องสมุดให้ปฏิบัติตามความสามารถการอำนวยการ หรือการสั่งการ เป็นการแสดงถึงสายการบังคับบัญชาที่จะต้องมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์ การประสานงานนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารที่จะทำให้อะไรสำเร็จ แต่ละหน่วยงาน ให้ห้องสมุดมีโอกาสทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อันจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร สำหรับการควบคุมงานเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่จะทำให้การดำเนินงานห้องสมุดประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ใช้ห้องสมุด เป็นตัวจักรสำคัญอย่างหนึ่ง ที่ใช้วัดความสำเร็จของการบริหารของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การเจรจา คือ การเจรจาโดยชักจูงใจ และการเจรจาโดยใช้การข่มขู่ ซึ่งผู้บริหารก็ต้องมีศิลปะในการใช้ การเจรจาจะนำมาซึ่งสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างห้องสมุด และผู้ใช้บริการ ทำให้ห้องสมุดได้รับความร่วมมือจากผู้ใช้ในการดำเนินงานห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพ

“ปัจจัยในการจัดโครงสร้างในการทำงานด้านการบริหาร ต้องมีปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ทรัพยากร บุคคลากร อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ กิจกรรมข่าวสาร ผู้บริหารห้องสมุดต้องมีสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยในการทำงาน ไม่ว่าในหน้าที่ใดหรือตำแหน่งใด ที่บุคคลที่ทำงานในห้องสมุดแล้วมีปัจจัยเหล่านี้แล้ว การทำงานในหน้าที่นั้น ๆ สามารถบรรลุผลสำเร็จไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้” (หนังสือ: การจัดและการบริหารงานห้องสมุด, 2522)

“ผู้บริหารต้องมีพรสวรรค์และมีน้ำใจ มีความสามารถ มีความเข้าใจในงานห้องสมุด เข้าใจถึงโครงสร้างและวัตถุประสงค์ของงาน มีมนุษยธรรม มีจิตวิทยาในการทำงาน รวมทั้งจิตวิทยาการมอบหมายสั่งงาน ผู้บริหารต้องสามารถจดจำลักษณะนิสัยของผู้ร่วมงานแต่ละคนได้ว่าคนไหนมีจุดเด่นในเรื่องใด หรือคนไหนมีจุดด้อยในเรื่องใด ที่สำคัญผู้บริหารต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหา มีการตัดสินใจที่ดีโดยทฤษฎีที่ว่าด้วยการใช้แนวทางที่ดีที่สุด” (บทความ:ทฤษฎีการบริหารกับการพัฒนาห้องสมุด,ม.ป.ป.)

“ผู้บริหารงานแหล่งสารนิเทศจะต้องเริ่มเปลี่ยนแปลงตนเอง ให้ทันสมัยไปกับกาลเวลา คือ การยกเครื่ององค์กร ที่เรียกกันว่า Re-engineering จะต้องออกแบบกระบวนการทำงานใหม่จากเดิมโดยสิ้นเชิง เพื่อทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด จากตัววัดที่สำคัญ คือ คุณภาพของ Collection, การบริการที่ทันสมัย ประทับใจ, เทคโนโลยีที่นำมาใช้, ความก้าวหน้า ทันสมัย ของบุคลากร” (บทความ:การบริหารแหล่งสารนิเทศยุคการยกเครื่ององค์กร Re-engineering,2537)

“ผู้บริหารงานบริการที่ทันสมัย จะต้องมีความเข้าใจ บรรณารักษ์ หรือ ผู้ให้บริการ” (บทความ:การบริการเพื่อความเป็นเลิศ,2540)

“การคิดใหม่ต่อความเป็นผู้นำ ด้วยการกระจายอำนาจหน้าที่ สามารถบรรลุเป้าหมายของห้องสมุดที่เป็นเครือข่าย ผู้นำยุคใหม่จะต้องเรียนรู้กระบวนการใช้อำนาจในองค์กรแห่งอนาคต” (บทความ:การบริหารห้องสมุดยุคใหม่, 2541)

“เราต้องเตรียมตัวเพื่อเปลี่ยนและก้าวเดินไปข้างหน้า ความท้อแท้ ทำตัวล้าสมัย และการเปลี่ยนงานจะทำให้เราตั้งต้นใหม่ตลอด เท่ากับเราไม่ก้าวเดินไปข้างหน้า” (บทความ: 5 ส ทำงานอย่างไรจึงจะได้ผลดี,2540)

“ความสำเร็จของผู้นำอยู่ที่ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจต่อภารกิจ” (บทบรรยาย: ทักษะในการทำงาน,2538)

ในการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษะบริหารอยู่นั้น ได้นำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ ดังนี้

“.....จากประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหาร บุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ปัญหาเรื่องจัดการให้บุคคลทำงานโดยมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญมาก หลักการ ระเบียบ วิธีการ เทคนิค จะดีเยี่ยมอย่างไรก็ตาม หากปฏิบัติไม่ได้ตามนั้นแล้ว งานจะลุล่วง

ไปไม่ได้ บุคคลในที่นี้หมายถึงผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน และที่สำคัญที่สุด คือ ตัวเราเอง ในการบริหารนั้น ตัวเราเป็นตัวจักรกลตัวหนึ่งซึ่งอาจเป็นอุปสรรค ปัญหา ที่ยังไม่ให้เกิดความสำเร็จได้

พระพุทธเจ้าได้สอนธรรมหลายอย่างไว้เกี่ยวกับคน ซึ่งอาจนำมาใช้ในการบริหารได้ดี ในเรื่องเกี่ยวกับการครองตน ครองคน ครองสมบัติ พรหมวิหารสี่ อันเป็นธรรมะสำหรับผู้บังคับบัญชา ถ้าเรานำหลักธรรมนี้ไปผสมผสานกับวิธีการใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำการดำเนินงานเป็นกลุ่มก็จะได้รับ ความสำเร็จทางบริหารมากทีเดียว

การวางแผนและการดำเนินงานของการบริหาร
ห้องสมุดจะมีประสิทธิภาพเท่าไรนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับว่าได้มีสารนิเทศจะใช้งานได้เพียงใดเป็นสำคัญ และจะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี สารนิเทศนี้จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงปัญหา สภาพแวดล้อม ดังนั้นจะเห็นว่าสารนิเทศเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือให้เห็นถึงความจำเป็น และ ความสำคัญในการที่จะช่วยการตัดสินใจทางการบริหาร....." (การจัดและการบริหารงานห้องสมุด, 2522:12)

วิสัยทัศน์ดังกล่าวมาในเรื่องของผู้บริหารของห้องสมุด แสดงให้เห็นถึง กลยุทธ์ที่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ นำมาปฏิบัติบริหารงาน ห้องสมุด คือ (บทความ:การบริหารห้องสมุดยุคใหม่, 2541:2-5)

- (1) ผู้บริหารห้องสมุดนั้นต้องเป็นผู้มีบทบาทที่จะบริหารงานโดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการประสานงาน (Politicians)
- (2) ผู้บริหารห้องสมุดนั้นต้องเป็นนักนวัตกรรม (Innovators) เป็นผู้มีส่วนร่วมในการสร้างระบบงานใหม่ ๆ
- (3) ผู้บริหารห้องสมุดนั้นต้องเป็นผู้จัดการ (Managers) สามารถจัดการระบบปฏิกิริยาในห้องสมุดได้
- (4) ผู้บริหารห้องสมุดนั้นต้องเป็นนักคิด (Visionaries) สามารถคิดมโนภาพของห้องสมุดในอนาคต

กระบวนการวิสัยทัศน์ดังกล่าว มีลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุด ของศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ว่ามีลักษณะเป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีการพบปะพูดคุย ให้ความไว้วางใจ ให้ความสนิทสนมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ให้ความ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน และให้ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

1.4.2.3 บุคลากร

ในด้านการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์บริหารอยู่นั้น ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้แสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับเรื่องบุคลากรด้านบรรณารักษะไว้ดังนี้

บรรณารักษะเช่นเดียวกับนักวิชาการอื่น ๆ มักจะรู้สึก เสียใจและเสียดายที่ต้องทำงานบริหาร ซึ่งเรามักจะมีทัศนคติอยู่เสมอว่าเป็นงานซึ่งไม่ต้องใช้ความรู้ อะไรเลย แล้วก็บ่นว่าความรู้ที่เรียนมา ไม่ได้ใช้ บางคนก็โกรธ บางคนก็ห่อหอยถึงกับเปลี่ยนแปลง งานไปเลยก็มี ในปัจจุบันนี้นักวิชาชีพดำเนินการบริหารด้วยตนเองมากขึ้น เพราะประสบการณ์เป็น เครื่องบอกให้ทราบ จำเป็นต้องดำเนินการทางบริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานทางวิชาชีพลุล่วงไปด้วยดี (หนังสือ:การจัดและการบริหารงานห้องสมุด,2522)

“การทำงานในหน้าที่บรรณารักษะจะต้องมีความจริงจังต่อ วิชาชีพบรรณารักษะจะต้องเป็นคนทันสมัย เป็นนักบริหาร เป็นนักการทูต นักเศรษฐศาสตร์” (บทความ:ห้องสมุดกับชนบท, 2538)

“บรรณารักษะมีหน้าที่เลือกหนังสือเพื่อสนองความ ต้องการ ความสนใจและรสนิยมของผู้ใช้ห้องสมุด ไม่ใช่สำหรับตัวบรรณารักษะเอง หนังสือนั้นเป็น การศึกษาอยู่ในตัวเอง เมื่อหยิบขึ้นอ่าน ผู้อ่านจะต้องได้รับความรู้ ความคิด ประสบการณ์ อย่างใด อย่างหนึ่งไม่มากนักน้อย บรรณารักษะต้องเป็นผู้วิจัยต้องหาแนวทางพัฒนางานที่ทำ ” (หนังสือ:การจัดและการบริหารงานห้องสมุด,2522)

“รัฐบาลควรเปิดโอกาสให้กับบรรณารักษะ มีศักดิ์ศรี เป็นผู้มีค่าสำคัญในสาขาวิชาชีพชั้นสูง ให้โอกาส ความก้าวหน้าทางวิชาการ บรรณารักษะต้อง ทำหน้าที่เป็นผู้สอน ต้องสอนผู้เข้าใช้บริการได้รับรู้ในสิ่งที่ถูกต้อง” (บทความ:ห้องสมุดของไทยจะ ก้าวไกลกว่าที่คิด,2540)

“บรรณารักษะยุคใหม่ต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ในการค้นหา” (บทความ:การพัฒนาสารสนเทศเพื่อสังคม,2545)

“บรรณารักษะต้องศึกษาวิชาการด้านวัฒนธรรม รวมถึง วัฒนธรรมท้องถิ่นให้มากขึ้น” (บทความ:การพัฒนาห้องสมุดเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม, 2530)

“บรรณารักษ์ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจหลักการสื่อสารอย่าง
 ถ่องแท้ แล้วจะสามารถจัดสารนิเทศบริการให้แก่ผู้ใช้ได้อย่างดี เข้าใจและถูกต้อง” (บทความ:
 ความสัมพันธ์ของการสื่อสารกับสารนิเทศ, 2537)

“นักสารนิเทศต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มองโลกอย่าง
 กระชั้นชิด ในขณะที่เดียวกันต้องเป็นคนยุคเทคโนโลยีจะได้เข้ากับคำว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ
 นักสารนิเทศที่ดีจะทำให้เกิดแหล่งสารนิเทศที่ดีเพราะแหล่งสารนิเทศคือชุมทอง หรือแหล่งทรัพยากร
 ทางความคิดที่เป็นส่วนสำคัญแหล่งหนึ่งที่จะผลักดันให้มนุษย์ก้าวไปสู่จุดหมาย ” (บทความ:การ
 เปรียบบุคลากรเพื่อเข้าแข่งขันในตลาดอินโดจีน และสี่เหลี่ยมเศรษฐกิจในเชิงสารนิเทศ,2537)

“ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมเป็น Total Participation
 เพื่อให้พลังความสามารถที่มีอยู่อย่างไม่จำกัดของทุกคนในองค์กร แสวงหากระบวนการทำงานเพื่อ
 การนำไปสู่การบริการที่ดี และทันกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป” (บทความ:รังสรรค์คุณภาพ,
 2540)

“บรรณารักษ์คงจะต้องตามโลกให้ทันและหันมามอง
 ตัวเราเองแล้วว่าเราได้พัฒนาตัวเราเองไปพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกเพียงไร ความ
 เปลี่ยนแปลงของสังคมโลกขณะนี้คือ ข้อมูลไร้สาย โลกใกล้แค่เอื้อม วงล้อแห่งความสำเร็จของ
 บรรณารักษ์หรือนักสารสนเทศ มีองค์ประกอบคือ เพิ่มสติปัญญา พัฒนาความสามารถ เปรื่อง
 ปรายปัญญาในการเป็นผู้นำ ตอกย้ำความสัมพันธ์อันดี มีกลวิธีในการสื่อสาร สถานการณ์ใหม่ ๆ ต้อง
 ปรับรับความรู้ความชำนาญงานทุกด้าน ประสานสร้างแนวทางมุ่งใจในการทำงาน ” (บทความ:
 แนวทางการบริการสารสนเทศยุคใหม่,2538)

“ในสภาพความเป็นจริงบทบาทของห้องสมุดจะ
 เปลี่ยนแปลงตามสภาพของสังคม สังคมเปลี่ยนไปบทบาทของห้องสมุดก็ต้องเปลี่ยนไปด้วย แต่สิ่ง
 หนึ่งที่จะต้องเป็นเอกลักษณ์และยึดมั่นไว้ ก็คือ ความเข้าใจของบรรณารักษ์ที่รู้จักอนุรักษ์และรักษา
 วัฒนธรรมนั้นไว้” (บทความ:สภาพสังคมกับวัฒนธรรมที่ห้องสมุดควรจะมีบทบาท ,2529)

ในด้านการบริหารบุคลากรศาสตราจารย์สาขาวิชา
 บรรณารักษศาสตร์ ยังแสดงวิสัยทัศน์อีกว่า

ผู้บริหารสูงสุดนั้นควรมองและให้ความเป็นธรรมกับคนที่
 ทำหน้าที่ สิ่งที่เขาทำนั้นถูกต้องหรือไม่ เขานั่นดีไหม ถ้ามีดอก ต้องมีก้าน เขาต้องมีสวัสดิการ
 ในการที่จะให้เขาทำงานที่นั่นจะต้องมีกำลังใจ ทุกคนต้องการกำลังใจและการยกย่อง ทุกคนมี

ส่วนสำคัญเท่ากันหมด ซึ่งอยู่ตรงนั้นที่เรามอง ใบ คือ การยอมรับในข้อจำกัดบางประการ ทั้งผู้บริหารยอมรับทั้งผู้ให้บริการ ทุกคนเป็นนายในตัวเอง ทุกคนเป็นลูกน้องในตัวเอง ผู้อำนวยการ คือ ผู้ดูแลระดับสูง ถ้าเผื่อน้อง ๆ คือ ผู้ร่วมงาน ที่รับนโยบายระดับสูงมาช่วยปฏิบัติ ถ้ามองได้อย่างนี้ก็จะมียุทธศาสตร์เห็นได้อย่างชัดเจน คือ ความอบอุ่น ความสุข ความเข้าในการทำงาน (ดอกไม้ของการบริการ การบริหารห้องสมุดสู่ความเป็นเลิศ,2540)

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวของศาสตราจารย์สาขาวิชา
บรรณารักษศาสตร์ สรุปถึงกลยุทธ์ที่นักบรรณารักษ์ หรือนักบริการสารสนเทศที่นำไปใช้และปฏิบัติ (สารนิเทศกับการบริหารงานห้องสมุด,2537) คือ

- (1) Negotiators ต้องเป็นนักเจรจาต่อรอง และเป็น
ผู้วิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บริการ
- (2) Facilitators เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการ
ค้นคืนสารสนเทศ
- (3) Education เป็นครูสอนในเรื่องค้นคืนสารสนเทศ
- (4) Information Intermediates เป็นผู้จัดทำ
บริการสารสนเทศที่ทันสมัยที่ผ่านกระบวนการคัดสรรสารสนเทศเป็นอย่างดีแล้วให้แก่ผู้รับบริการ

ฟังแล้วดูเหมือนว่าการเป็นบรรณารักษ์นี้จะต้องเป็นอย่างอื่นอีกมากมาย แต่ความเป็นจริงแล้วก็ต้องเป็นอย่างนั้น เพราะถ้าเราไม่มีฝีมือทางบริหารจะไปของบประมาณได้อย่างไร หรือหากไม่เป็นนักบริหาร งานประจำวันของห้องสมุดจะดำเนินการไปได้อย่างไร หากเป็นคนไม่ทันเหตุการณ์ก็กลายเป็นบรรณารักษ์เต่าล้านปี ไม่เป็นนักเศรษฐศาสตร์ก็ต้องเสียเวลาโดยใช่เหตุ ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนในการปฏิบัติงานจะเสียเวลาเปล่าทั้งเวลาและเงิน เป็นนักการทูตก็ต้องเจรจาไพเราะอ่อนหวานอย่างน้อยให้ผู้ใช้ห้องสมุดเสียเงินค่าปรับเกินกำหนดด้วยความเต็มใจ หรือผู้พิจารณางบประมาณหลงให้เงินมาเพราะความเชื่อมั่นในคำเจรจาของเรา เราเป็นบรรณารักษ์สมัยปัจจุบันอย่าทำตัวเป็นใส่แว่นหนาเตอะ คอยชี้โน้วไปยังตู้เก็บหนังสือที่ใส่กุญแจไว้เรียบร้อย (การบริหารงานห้องสมุดยุคใหม่,2537)

การเป็นบรรณารักษ์ ก็คือการประชาสัมพันธ์ ให้เอาผลงานของตัวเองเป็นเครื่องมือโฆษณา ให้เขาเห็นผลงานจริง ๆ ไม่ใช่พูดว่าทำบาทแต่มีผลงานเพียงสลึงเดียว ตัวอย่าง เมื่อเร็ว ๆ นี้วิทยุออกอากาศเรื่องน้ำล้นอันตรายระบาด ชาวบ้านฟังไม่รู้เรื่อง อาจารย์ก็ค้นคว้าเอามาเขียนให้เข้าใจง่าย แจกจ่ายให้ชาวบ้านอ่าน เขาก็เข้าใจเรื่อง ก็จะเห็นคุณค่าของการเป็นบรรณารักษ์ในตัวเรา อย่าไปตีความว่างานบรรณารักษ์อยู่ได้แคในห้องสมุด

อย่างนี้กลายเป็นปีบวงแคบ เห็นภาพสวย ๆ ก็ตัดแปะให้เป็นสิ่งที่เอาไปใช้ประโยชน์ได้ ความดีเหล่านี้ก็ต้องตอบสนองเรา ไม่วันใด ก็วันหนึ่ง (การส่งเสริมการอ่านยุคใหม่,2537)

1.4.3 วิสัยทัศน์ในด้านการบริการ

ในการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ บริหารอยู่นั้น ศาสตราจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ได้แสดงวิสัยทัศน์ด้านการบริการ ดังนี้

การบริการสู่ความเป็นเลิศนั้น จะต้องเอาสองอย่างมาผสมผสานกันระหว่างเทคโนโลยีใหม่ และทางเรื่องเก่า และต้องเข้าใจก่อนว่าพื้นฐานในการให้บริการต้องมีความสมบูรณ์ในเรื่องสารสนเทศ มีการจัดระบบ มีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของ เป้าหมายให้มากที่สุด เราต้องจัดระบบให้ผู้เข้าใช้ได้และที่สำคัญต้องน่าสนใจที่สุด และเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด จะเป็นการจัดบริการสารสนเทศที่เพิ่มคุณค่า (การบริการเพื่อความเป็นเลิศ, 2540)

“แหล่งสารนิเทศที่ดีจะต้องเป็นแหล่งสารนิเทศที่มีความสะดวกสบายในการเข้าใช้ มีสารนิเทศหลากหลายทันสมัย” (บทความ:ความสัมพันธ์ของการสื่อสารกับสารนิเทศ,2537)

“ในการบริการห้องสมุดนั้น นอกจากจะจัดไว้สำหรับบริการประชาชนแล้ว ควรจะจัดสัดส่วนบริการนักวิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลทางวัฒนธรรมท้องถิ่นเพิ่มเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของห้องสมุด” (บทความ:การพัฒนาห้องสมุดเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม, 2530)

“ห้องสมุดทุกประเภทมีหน้าที่ให้ความบันเทิงใจและให้การศึกษาแก่ผู้ใช้ งานบริการจึงนับเป็นหัวใจของห้องสมุด ซึ่งจะต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำจะขาดเสียมิได้งานบริการของห้องสมุด ก็คือการให้บุคคลได้ใช้หนังสือและวัสดุต่าง ๆ ที่ห้องสมุดต้องปฏิบัติโดยตรงและใกล้ชิดผู้ใช้มากที่สุด ห้องสมุดได้ชื่อว่ามีส่วนช่วยสร้างสรรค์สถาบันการศึกษา เพราะฉะนั้นห้องสมุดจึงต้องพยายามจัดโปรแกรมกิจกรรมและจัดเตรียมหนังสือ และเอกสารสิ่งพิมพ์ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้ นี่แหละจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยคำนวณความสัมพันธ์อันดีระหว่างห้องสมุดของผู้ใช้ เป็นการสร้างการประชาสัมพันธ์ที่ดีด้วย อีกอย่างหนึ่งที่ทางห้องสมุดไม่ควรลืมก็คือ ในสถาบันการศึกษา ห้องสมุดต้องพยายามเป็นพิเศษที่จะหาโอกาสพบกับอาจารย์ใหม่ให้ได้ก่อนที่เขาจะเข้าห้องสอนเป็นครั้งแรก เพื่อให้บรรดาอาจารย์ใหม่ได้รู้ถึงการบริการ แหล่งของหนังสือ เอกสารสิ่งพิมพ์ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนที่มีอยู่ในห้องสมุด ถ้าเราจัดบริการแก่ผู้ใช้ห้องสมุดให้ดีที่สุด ผู้ใช้ห้องสมุดได้ประโยชน์จาก

ห้องสมุดที่สุดแล้ว ผู้ที่จะทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ในห้องสมุดได้ดีที่สุดก็คือผู้ใช้ห้องสมุดนั่นเอง แต่
ถ้าห้องสมุดจัดการบริการห้องสมุดที่ไม่ดี ถึงแม้จะเป็นห้องสมุดใหญ่ ทันสมัย ผู้ใช้ก็ไม่อยากเข้า
ห้องสมุด ห้องสมุดนั้นก็หาความหมายหาประโยชน์ไม่ได้เลย" (หนังสือ:การจัดและการ
บริหารงานห้องสมุด,2522)

"ห้องสมุดควรแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่เป็นวิชาการ
และส่วนที่เป็นกิจกรรม" (บทความ: ห้องสมุดของไทยจะก้าวไกลกว่าที่คิด,2546)

"ต้องรู้จักหลักในการบริการ เข้าถึงผู้ใช้บริการ ยึดหลักทั้ง 4
คือ มีน้ำคำ มีน้ำใจ มีน้ำมือ มีฝีมือ มีน้ำอดน้ำทน" (บทความ:แนวคิดในการจัดห้องสมุด
โรงเรียนประถมศึกษาอย่างง่าย,ม.ป.ป.)

"การให้บริการสารนิเทศชุมชนเพื่อชุมชน ต้องคำนึงถึงคนใน
ชุมชน และสารนิเทศ เพื่อพิจารณาดูว่าอะไรที่จะผสมผสานกันได้ และหาวิธีการที่จะร่วมมือ"
(บทความ:สารนิเทศเพื่อชุมชน,2535)

"การบริการเพื่อความเป็นเลิศ คือ การปฏิบัติงานให้มีความสะดวก
อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการพอใจและได้ประโยชน์สูงสุดในการให้บริการ

การบริการเพื่อความเป็นเลิศ จะต้องเริ่มจากสารสนเทศที่มี
คุณค่าและถูกต้อง ก้าวสู่เทคโนโลยีสมัยใหม่ การบริการสู่ความเป็นเลิศต้องคำนึงเสมอว่า จะต้อง
เป็นนักบริการที่เป็นเลิศ เป็นที่ยอมรับ เป็นผู้มีความรู้ เป็นผู้มีความสามารถในการดำเนินงาน รู้จัก
ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน รู้จักกำหนดเป้าหมาย รู้จักระบบ และกระบวนการทำงานอย่าง
มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การสื่อสารกับสารนิเทศเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน
ต้องเข้าใจหลักการสื่อสารให้ถ่องแท้ ถึงจะเป็นบรรณารักษ์ที่สามารถจัดสารนิเทศบริการให้แก่ผู้ใช้ได้
อย่างดี และถูกต้อง " (บทความ:การบริการเพื่อความเป็นเลิศ, 2540)

"ผู้บริการต้องจัดการสารสนเทศเพื่อการบริการที่ตอบสนองความ
ต้องการของลูกค้า และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง ทรัพยากรและการบริการนั้นจะต้องมา
จากมุมมองของผู้ใช้บริการเป็นหลัก ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่าง
รวดเร็ว " (บทความ:รังสรรค์คุณภาพ,2540)

"ผู้ให้บริการคือ บุคคลที่สำคัญที่สุด ผู้ให้บริการคือ ผู้มีคุณค่า
ผู้ให้บริการคือ เป็นผู้ที่ถูกเสมอ" (บทความ:สารนิเทศกับการบริหารงานห้องสมุด,2537)

“การบริการสารสนเทศต่อผู้ใช้ต้องให้เป็นไปและยึดหลัก ท 4 คือ ที่เดียว ทันที ทั่วถึง ทุกเวลา และ 5 ส คือ สะดวกสบาย สนใจ สดชื่น เสมอภาค ทรัพยากรสารสนเทศ ต้องจัดหาไว้เพื่อสนองความสนใจ ความต้องการสารสนเทศของผู้ใช้บริการ ไม่มีการห้าม การคัดลอกด้วยเหตุผลทางด้านแหล่งที่มา ภูมิหลัง และทัศนคติของผู้ผลิต ทำทุกวิถีทางที่จะให้ผู้ใช้บริการค้นหาสารสนเทศได้ในทุกสถานที่ ” (บทความ:การพัฒนาสารสนเทศเพื่อสังคม,2545)

“บริการอย่างมีขั้นตอน เพื่อให้เกิดความชัดเจนและถูกต้อง มีเอกสารคุณภาพเพื่อกำกับการทำงานของเจ้าหน้าที่ในทุกขั้นตอน ให้ออกมาอย่างมีคุณภาพและสม่ำเสมอ ควรมีทรัพยากรสารสนเทศให้ทันสมัยและทันกับความต้องการ ตลอดจนครุภัณฑ์ต้องสอดคล้องกับทรัพยากรสารสนเทศที่ห้องสมุดจะจัดบริการ และก้าวทันกับสมัยสากล เพื่อที่จะก้าวไปสู่การร่วมมือและยกระดับเข้าสู่ระดับสากล ผู้บริการต้องพัฒนาคนโดยบริการด้วยคุณภาพ รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้บริการ บริการให้ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง” (บทความ:แนวทางการประกันคุณภาพห้องสมุดสู่ ISO 9002,ม.ป.ป.)

“สังคมประกอบด้วยบุคคลที่มีสิทธิเท่าเทียมกันการอ่านก็เหมือนกัน การใช้วัสดุในห้องสมุดสำหรับการอ่านย่อมเท่าเทียมกัน เมื่อเป็นเช่นนี้บรรณารักษ์ห้องสมุดควรจะได้คำนึงว่าจะมีวิธีการอย่างไรที่จะนำวัสดุไปถึงผู้อ่านและผู้ใช้ เรามีวิธีใดที่จะช่วยเขาให้เข้ามาหาเรา สิ่งนี้เป็นสิ่งหน้าคิด อาจารย์จะไม่มองถึงการจัดบริการการอ่านในแง่ห้องสมุดอย่างเดียว จะมองให้กว้างออกไปถึงมุมหนังสือศูนย์หนังสือประจำหมู่บ้าน ห้องสมุดประจำหมู่บ้าน แหล่งอ่านประจำหมู่บ้านหรืออะไรก็แล้วแต่จะเรียก เพราะบางที่จะเรียกว่าห้องสมุดก็ไม่เหมาะสมก็หลีกเลี่ยงเป็นเรียกอย่างอื่นเสีย เป็นต้น ห้องสมุดจะเป็นเพียงประตูแรกที่จะนำผู้อ่านไปสู่แนวความคิดที่เขาได้ศึกษาค้นคว้าและอ่านจากห้องสมุด แต่สิ่งที่อยู่เบื้องหลังการอ่านที่เขาได้รับและมีคุณค่าในชีวิตประจำวันของเขาที่นอกเหนือจากห้องสมุดก็คือ การอ่านที่เกิดขึ้น หรือได้รับจากกลุ่มชนเพื่อนบ้าน ครอบครัว ชชาติ จะออกไปในรูปใบปลิว ใบประกาศ แจ้งความ ฯลฯ ซึ่งสิ่งนี้แหละคือการอ่านตลอดชีวิตผู้อ่าน ซึ่งตรงกับการศึกษาสมัยใหม่ที่เกือบ ทั่วโลกหันมาสนใจกันอย่างมากก็คือการศึกษานอกโรงเรียน” (บทความ:การจัดการบริการแนวใหม่, 2522)

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวของศาสตราจารย์สาวิชา
บรรณารักษศาสตร์ สรุปลึงกลยุทธ์ในเรื่องการบริการที่สามารถนำไปใช้และปฏิบัติ ดังนี้

การบริการเพื่อความเป็นเลิศ คือ การปฏิบัติงานให้มีความสะดวก
อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการพอใจ และได้ประโยชน์สูงสุดในการให้บริการ การบริการเพื่อ
ความเป็นเลิศ พอที่จะจำแนกได้เป็นลำดับ คือ (การบริการเพื่อความเป็นเลิศ,2540)

1. ผลงานที่มีความเป็นเลิศ ในการบริการนั้น เราต้องการ
ผลงานที่มีประโยชน์ มีความถูกต้องดีงาม เป็นผลงานที่สามารถแก้ไขปัญหาคือตอบสนองความ
ต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี ต้องคำนึงถึงผลผลิตสุดท้าย และควรจะต้องแปลง
ภาพนามธรรมนั้นออกเป็นรูปธรรม ในลักษณะของสิ่งหรือประเด็นที่วัดผลได้ของผลผลิตสุดท้าย ซึ่ง
อาจจะจำแนกเป็นผลผลิต โดยตรง และผลกระทบจากผลผลิตนั้น

2. ผู้บริหารงานบริการที่มีความเป็นเลิศ เพื่อให้บรรลุ
เป้าหมายที่มีความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารงานบริการ จะต้องมีความกระตือรือร้นในเรื่องเป้าหมายการ
บริหารงานบริการ ต้องเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศในภาวะผู้นำ คือ ต้องสามารถวางตัวบุคคล
และพัฒนาความสามารถ มีลักษณะเป็นผู้อำนวยความสะดวกสบายให้กับผู้ร่วมงาน มีเป้าหมาย
ในการปรับปรุงงานที่ชัดเจน มีหลักในการปรับปรุงงาน และวางขั้นตอนในการปรับปรุงงาน

3. ผู้ร่วมงานบริการที่มีความเป็นเลิศ ผู้ร่วมงานที่มีความ
เป็นเลิศ จะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ขององค์กร มีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมาย
ของผลงาน รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ที่มีความรักศรัทธาในงานของตน
และมีความตั้งใจดี ต่อผู้รับบริการจากงานของหน่วยงาน เป็นผู้เห็นความสำคัญของส่วนรวม
มากกว่าส่วนตน เป็นผู้ยอมรับนับถือ ผู้อื่น โดยเฉพาะเพื่อร่วมงาน รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักคน รู้จัก
ประมาณ รู้จักทาง รู้จักบุคคล และรู้จักผู้รับบริการนั่นเอง ผู้ร่วมงานบริการนี้เป็นบุคลากรหลัก และ
เป็นบุคลากรสำคัญในการบริการ

4. ระบบและกระบวนการบริการที่มีความเป็นเลิศระบบงาน
หรือการจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อการบริการที่สู่ความเป็นเลิศ จะต้องคำนึงถึงหลักสำคัญของ
ระบบงานขององค์กร ในสองเรื่อง คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลควบคู่กันไป

การสร้างประสิทธิผล (Effective) คือ การสามารถบริหาร
ให้การดำเนินงานของการบริการองค์กรบรรลุเป้าหมาย สำเร็จตามที่ตั้งไว้ได้

การสร้างประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การสามารถ
บริการให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปได้ เกิดผลสูง โดยมีการใช้ทรัพยากรประหยัด และคุ้มค่า
รวมทั้งการทำงานหรือการให้บริการที่มีคุณภาพดี