

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานห้องสมุดเมื่อมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ ความร่วมมือระหว่างห้องสมุด และการหารายได้ให้แก่หน่วยงาน ตลอดจนเปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในสถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วกับผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่กำลังจะเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีต่อการบริหารงานห้องสมุดในสถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งครอบคลุมผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าห้องสมุด จำนวน 101 แห่ง รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 219 คน แบ่งเป็นผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 67 คน ผู้บริหารสำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏ จำนวน 111 คน ผู้บริหารสำนักวิทยบริการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 35 คน และผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 6 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น จำนวน 184 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.02 และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS/for Windows สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที (t-test)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีสาระสำคัญที่พบโดยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทัศนคติต่อการบริหารงานห้องสมุดในสถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ ความร่วมมือระหว่างห้องสมุด และการหารายได้ให้แก่หน่วยงาน ดังนี้

- 1.1 ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทัศนคติต่อข้อคำถามด้านการบริหารงานบุคคล

1.4 ด้านความร่วมมือระหว่างห้องสมุด ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีภาระหน้าที่ต่อข้อคำถามด้านความร่วมมือระหว่างห้องสมุด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีภาระหน้าที่ว่าเมื่อเข้าสู่สถานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วห้องสมุดควรมีความร่วมมือในการบอกรับฐานข้อมูลออนไลน์ต่างๆ ของห้องสมุดในรูปแบบภาคี (consortium) ร่วมกันสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศของประเทศไทยในรูปแบบดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด และร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศในทุกรูปแบบทั้งที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยลดความซ้ำซ้อนของทรัพยากรที่จัดหา จัดทำบรรณนิเวศารร่วมกัน ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีภาระหน้าที่ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความร่วมมือในการจัดทำบรรณนิเวศารร่วมกัน ร่วมมือในด้านงานวิเคราะห์หมวดหมู่และให้หัวเรื่อง การใช้โปรแกรมห้องสมุดอัตโนมัติร่วมกัน มีความร่วมมือในการบอกรับฐานข้อมูลออนไลน์ต่างๆ ของห้องสมุดในรูปแบบภาคี (consortium) ร่วมกันสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศของประเทศไทย ในรูปแบบดิจิทัล อยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านอื่นๆ ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีภาระหน้าที่ต่อข้อคำถามด้านอื่นๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีภาระหน้าที่ว่าเมื่อเข้าสู่สถานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ห้องสมุดควรมีการให้บริการเชิงรุกมากยิ่งขึ้น มีการประชาสัมพันธ์การให้บริการของห้องสมุดมากยิ่งขึ้น ผู้ใช้บริการจะได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในระดับมากที่สุด ส่วนผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีภาระหน้าที่ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป มีการดำเนินงานระบบและกลไกการประกันคุณภาพอย่างจริงจัง มีการประชาสัมพันธ์การให้บริการของห้องสมุดมากยิ่งขึ้น ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารงานห้องสมุด เมื่อเข้าสู่สถานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ ความร่วมมือระหว่างห้องสมุด และการหารายได้ให้แก่หน่วยงาน ปรากฏผลดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีภาระหน้าที่ต่อการบริหารงานบุคคลของห้องสมุดในสถานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ความต้องการบุคลากรในระดับปริญญาตรีสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้น ความต้องการบุคลากรในระดับปริญญาตรีสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น และในรายชื่อความต้องการบุคลากรในระดับปริญญาตรีสาขาบรรณารักษศาสตร์และ

สารสนเทศศาสตร์เพิ่มขึ้น และด้านบุคลากรอาจได้รับสวัสดิการลดลง (เทียบกับข้าราชการ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทัศนคติต่อการบริหารงบประมาณของห้องสมุดในสถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในรายชื่อห้องสมุดต้องเน้นให้บริการสารสนเทศเชิงพาณิชย์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม และในรายชื่อเน้นการประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

2.3 ความร่วมมือระหว่างห้องสมุด ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทัศนคติต่อความร่วมมือระหว่างห้องสมุด เมื่อเข้าสู่สถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.4 ด้านการหารายได้ ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทัศนคติต่อการหารายได้ของห้องสมุดในสถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกเป็นรายชื่อคือ การจัดบริการเช่าเล่มเย็บปก เก็บค่าเช่าใช้บริการจากบุคคลภายนอก ให้เช่าอาคารสถานที่เพื่อจัดกิจกรรมทั้งที่เป็นกิจกรรมภายในและกิจกรรมภายนอกมหาวิทยาลัย จัดบริการขายสินค้า และจัดบริการถ่ายเอกสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการศึกษาดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มีต่อการบริหารงานห้องสมุด ในสถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการบริการงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ ความร่วมมือระหว่างห้องสมุด และด้านการหารายได้ให้แก่หน่วยงาน พบว่าโดยภาพรวมแล้วผู้บริหารห้องสมุดของมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันราชภัฏ และสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งในงานวิจัยนี้เรียกหมายรวมถึง ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีทัศนคติต่อข้อคำถามในด้านการบริหารงานห้องสมุดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้รับแรงผลักดันจากภาครัฐบาลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากระบบราชการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเดิมรัฐบาลมีเงื่อนไขกำหนดให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งต้องออกนอกระบบราชการภายในปี พ.ศ. 2545 สืบเนื่องมาจากการดำเนินนโยบายตามข้อตกลงร่วมกันที่รัฐบาลได้ทำไว้กับกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) และธนาคาร

พัฒนาเอเชีย (ADB) สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทราบและเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น ซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารห้องสมุดด้วย อีกทั้งยังมีการจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจากระบบราชการเข้าสู่สถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่เสมอ รวมถึงการจัดสัมมนาเรื่อง “ทิศทางการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษากับการก้าวสู่สถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล” โดยได้มีการบรรยายเกี่ยวกับการบริหารงานห้องสมุดของมหาวิทยาลัยในกำกับ 2 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารห้องสมุดได้ตระหนักและเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิด การนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2542 ที่เน้นให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นอิสระ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาภรณ์ จิตเมธีธรรม (2544) ศึกษาเรื่อง พัฒนาการสถาบันราชภัฏ พบว่า สถาบันราชภัฏมีการเตรียมพร้อมกับการเข้าสู่สถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้นทำให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความคิดเห็นต่อการบริหารงาน เมื่อเข้าสู่สถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับมาก ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของวนิดา รัตนานนท์ (2541, หน้า บทคัดย่อ) เรื่องการศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐมีความคิดเห็นในการบริหารงานเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้เมื่อพิจารณาการบริหารงานห้องสมุดเป็นรายด้านมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านการบริหารงานบุคคล จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ มีทรรศนะว่า เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ การบริหารงานห้องสมุดทางด้านการบริหารงานบุคคลต้องเน้นความเป็นธรรมและความโปร่งใส รวมทั้งบุคลากรของห้องสมุดเองก็ต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านการบริหารงานที่ผู้บริหารต้องเน้นถึงความเป็นธรรมและความโปร่งใส นั้น เป็นหลักในการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งวณิ ฐานวงศาณติ (2543, หน้า 33) กล่าวว่า คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหาร ควรมีความซื่อสัตย์และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อหน้าที่ ถึงแม้ว่าห้องสมุดจะอยู่ในสถานภาพมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเข้าสู่สถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วก็ตาม ผู้บริหารยังคงต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน อีกทั้งในปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายเน้นให้ประชาชนทุกคนมีสิทธิรับรู้ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานราชการ และหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ เพื่อเป็นการแสดงถึงความโปร่งใสในการทำงาน และเมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรของห้องสมุดทุกคนก็ต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่บุคลากรของห้องสมุดจะมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยและอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของ

มหาวิทยาลัย (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2541) ในช่วงการปรับเปลี่ยนและถ่ายโอนระบบ จะมีการประเมินศักยภาพบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัย สามารถกำหนดเกณฑ์และแนวทางขึ้นเองได้ และพนักงานของมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัย กำหนด ซึ่งเป็นเหตุให้บุคลากรต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีระบบการประเมินบ่อยครั้ง เพื่อที่จะคัดสรรบุคคลที่เหมาะสมจริงๆ ไม่ใช่เพียงการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือนดังเช่นระบบราชการแต่เป็นการประเมินเพื่อคัดออกหรือทำงานต่อ

ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ เห็นว่า ควรเน้นระบบการทำงาน เป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษาของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ประภาวดี สืบสนธิ์, 2543, หน้า 23) ที่มีการบริหารจัดการโดยมี ลักษณะที่สำคัญ คือ งานแต่ละงานเป็นทีมงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในงานนั้นจะรับผิดชอบงานของตน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการทรัพยากรต่างๆ ให้ดีขึ้น การกำหนดขั้นตอนและวิธีการทำงานของตน ให้ดีขึ้น โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้นำทีม หัวหน้างานมีอำนาจสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ เป็นการกระจายความรับผิดชอบและอำนาจในการบริหารงานอย่างกว้างขวางทั่วทั้งหน่วยงาน เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการ เน้นระบบการทำงานเป็นทีมนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉรา วิมุกตตระกูล (2543) ที่พบว่า หลัก การบริหารงานคุณภาพต้องมีระบบการทำงานเป็นทีม

1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดม ศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ มีทรรศนะว่า เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกกรอบบรืฯ การการบริหารงานห้อง สมุดทางด้านการบริหารงบประมาณ ต้องมีการประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับทรรศนะในด้านการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารห้องสมุดต้องมีความโปร่งใสในการ บริหารงาน การประเมินผลการใช้งบประมาณเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องปฏิบัติถึง แม้จะอยู่ในระบบราชการและเมื่อออกนอกกรอบราชการเข้าสู่สถานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การประเมินผลการใช้งบประมาณยังต้องเพิ่มความชัดเจนและความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้อาจมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือมีคณะกรรมการตรวจสอบประเมินผลที่ขึ้นตรงต่อ สภามหาวิทยาลัย และเมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกกรอบระบบ ห้องสมุดอาจได้รับการจัดสรรงบประมาณจากมหาวิทยาลัยลดลง ทำให้ผู้บริหารห้องสมุดต้องวางแผนการใช้งบประมาณที่ได้ให้เกิด ประโยชน์แก่ห้องสมุดและผู้ใช้บริการของห้องสมุดมากที่สุด ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดม ศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ มีทรรศนะว่า ผู้บริหารห้องสมุดต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับงบประมาณ

ล่วงหน้าในระยะยาว เช่น 3 ปี, 5 ปี เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกกรอบในระดับมาก ซึ่งการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารห้องสมุดในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านงบประมาณ เมื่อมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยจะได้รับงบประมาณแผ่นดินซึ่งรัฐบาลจัดให้ในรูปเงินอุดหนุนทั่วไปหรือที่เรียกว่า block grant เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ มหาวิทยาลัยอาจใช้ระบบการให้งบประมาณแก่ห้องสมุดเป็นก้อนรวมประจำปี ซึ่งผู้บริหารห้องสมุดต้องกำหนดนโยบายบริหารจัดการการเงินและงบประมาณในขอบเขตที่กว้างกว่าเดิมที่เน้นลงไปสู่การพัฒนากระบวนการของห้องสมุด (ไพโรจน์ ชลารักษ์, 2543, หน้า 73) อีกทั้งในการจัดทำคำขอของงบประมาณจากรัฐบาลต้องมีรายละเอียดตามโครงสร้างงบประมาณแบบแผนเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐบาล ดังนั้นการวางแผนงบประมาณล่วงหน้าในระยะยาว เช่น 3 ปี, 5 ปี เป็นสิ่งที่ช่วยในการตั้งงบประมาณของห้องสมุดเพื่อเสนอพิจารณาอนุมัติ

และผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ มีทรรศนะว่า เมื่อมหาวิทยาลัยเข้าสู่สถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ห้องสมุดควรมีมาตรการในการประหยัดค่าใช้จ่าย เช่น ค่าบำรุงรักษาระบบห้องสมุดอัตโนมัติ การประหยัดพลังงานไฟฟ้า การร่วมมือในการบอกรับฐานข้อมูล ฯลฯ ซึ่งเมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกกรอบ มหาวิทยาลัยจำต้องพึ่งตนเองให้มากที่สุด การประหยัดเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้ห้องสมุดและมหาวิทยาลัยสามารถนำเงินงบประมาณมาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ซึ่งในการประหยัดค่าใช้จ่ายที่กล่าวมานั้นเป็นการประหยัดที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาสามารถทำได้ เช่น การประหยัดค่าบำรุงรักษาระบบอัตโนมัติที่เป็นโปรแกรมของต่างประเทศ ในปีหนึ่งๆ ห้องสมุดต้องเสียค่าบำรุงรักษาเป็นจำนวนเงินที่สูงมาก ผู้บริหารห้องสมุดอาจประหยัดโดยการเปลี่ยนมาเลือกใช้ระบบอัตโนมัติที่เป็นโปรแกรมของไทยหรืออาจเป็นโปรแกรมที่ห้องสมุดพัฒนาขึ้นเอง ซึ่งจะช่วยประหยัดงบประมาณไปได้จำนวนมหาศาล หรือในด้านการประหยัดพลังงานไฟฟ้า นั้น ผู้บริหารควรมีการวางมาตรการที่ชัดเจน และให้บุคลากรของห้องสมุดปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดสามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างมาก เป็นต้น

1.3 ด้านการหารายได้ เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกกรอบราชการ ห้องสมุดควรมีการหารายได้ โดยอาจไม่ใช่การเรียกเก็บจากค่าธรรมเนียมสมาชิก แต่อาจเป็นการเรียกเก็บจากค่าบริการของห้องสมุด เช่น ค่าถ่ายเอกสารหรือบันทึกข้อมูลจากฐานข้อมูลซีดี-รอมหรือฐานข้อมูลออนไลน์ลงแผ่นดิสก์ เป็นต้น จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ เห็นว่าควรจัดบริการสืบค้นข้อมูลตามความต้องการของแต่ละบุคคลในระดับมาก ซึ่งเป็นการสนับสนุนหัวใจหลักของงานห้องสมุดที่เน้นงานบริการโดยสร้างความพึงพอใจและความสะดวกสบายแก่ผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ นอกจากนั้นผู้บริหารห้องสมุดมีทรรศนะในระดับมากกว่าการจัดบริการศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองแก่บุคคลภายนอกและการจัดบริการรวบรวมบรรณานุกรม โดย

อาจคิดค่าบริการ ด้วยในปัจจุบันพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2542 ของประเทศไทย ได้สนับสนุนระบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้เกิดการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในรูปแบบต่างๆ การที่ห้องสมุดจัดบริการศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองให้แก่บุคคลภายนอก ซึ่งอาจเป็นนิสิต นักศึกษาจากสถาบันอื่นๆ หรือบุคคลทั่วไปได้เข้ามาใช้บริการของห้องสมุด การให้บริการเหล่านี้เป็นการสร้างความสะดวกรวดเร็วให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ให้บริการ ซึ่งอาจเป็นทางเลือกที่อาจเพิ่มพูนรายได้ให้แก่ห้องสมุด เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการก็เป็นได้

1.4 ความร่วมมือระหว่างห้องสมุด จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ มีทรรศนะว่า เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ ความร่วมมือระหว่างห้องสมุดคงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการต่อไป โดยจัดความร่วมมือในการบอกรับฐานข้อมูลออนไลน์ต่างๆ ของห้องสมุดในรูปแบบภาคี (consortium) รวมถึงความร่วมมือในการสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศของประเทศไทยในรูปแบบดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด และร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศในทุกรูปแบบทั้งที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศนและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยลดความซ้ำซ้อนของทรัพยากรที่จัดหา อยู่ในระดับมาก ซึ่งในปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยีสื่อสารแบบไร้สาย ออนไลน์ ห้องสมุดจึงจำเป็นต้องก้าวทันหรือก้าวไปพร้อมกับเทคโนโลยีของโลกซึ่งนับวันยิ่งเข้ามามีบทบาทต่อห้องสมุดอย่างมาก ทรัพยากรสารสนเทศในปัจจุบัน เช่น ฐานข้อมูลออนไลน์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้แต่สื่อสิ่งพิมพ์เองนั้นมีราคาสูงมาก ในปีหนึ่งๆ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาใช้งบประมาณในการพัฒนาหรือจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ โดยเฉพาะสารสนเทศที่อยู่ในรูปของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไปจำนวนมหาศาล และเมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบห้องสมุดอาจได้รับจัดสรรงบประมาณลดลง ความร่วมมือระหว่างห้องสมุดเป็นทางเลือกที่สำคัญมากของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังเช่นที่ สุนทร แก้วฉาย (2543, หน้า 70) กล่าวไว้ว่า การจัดหาทรัพยากรที่มีราคาสูงมาก จำเป็นต้องหาวิธีการที่ตกลงร่วมกันและเกิดผลดีแก่ทุกฝ่าย แต่ไม่ต้องใช้งบประมาณซ้ำซ้อนทำในสิ่งเดียวกัน เพื่อจะได้ใช้งบประมาณนั้นจัดหาทรัพยากรได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น ซึ่งการบอกรับฐานข้อมูลออนไลน์ในรูปแบบภาคี (consortium) ของห้องสมุดเป็นผลดีในการที่มีพลังต่อรองแทนกันทำงานแบบต่างคนต่างอยู่ จึงควรตั้งกลุ่มความร่วมมือทางด้านเทคโนโลยีห้องสมุดขึ้นอย่างจริงจัง และความร่วมมือในการสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศของประเทศไทย ในรูปแบบดิจิทัล เป็นความร่วมมือที่สามารถสร้างขึ้นมาให้เป็นรูปธรรมได้ โดยเริ่มจากข้อมูลที่เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหรือท้องถิ่นนั้น การทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การร่วมกันใช้ทรัพยากรจะมีความเป็นไปได้คุ้มค่า และช่วยให้ผู้

ให้บริการของห้องสมุดต่างๆ สามารถเข้าถึงสารสนเทศอย่างสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงช่วยส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรมากขึ้น

1.5 ด้านอื่นๆ ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ มีทรรศนะว่า เมื่อมหาวิทยาลัยเข้าสู่สถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ห้องสมุดต้องให้บริการในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น เพราะห้องสมุดเป็นดัชนีชี้วัดปัจจัยหนึ่งในการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมไปถึงห้องสมุดยังเป็นส่วนหนึ่งของการหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัย (ตรึงใจ บุณสมภพ, 2543, หน้า 78) ห้องสมุดต้องปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน และมีการแข่งขันโดยเฉพาะการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงต้องให้บริการเชิงรุก รวมไปถึงห้องสมุดต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์การให้บริการของห้องสมุดมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เข้าถึงตัวผู้ใช้บริการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนแข่งขันของห้องสมุดอีกทั้งบุคลากรของห้องสมุดทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ผู้ที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดก็คือผู้ใช้ที่จะได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.6 จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีทรรศนะว่า ห้องสมุดต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญในการให้บริการสารสนเทศในทุกรูปแบบ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรวิชาชีพบรรณารักษ์ให้ก้าวหน้าเทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นการบริการในเชิงรุกและมีการบริหารจัดการเชิงการตลาดมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร คำประเทศ (2540) ซึ่งพบว่า การใช้กลยุทธ์ทางการตลาดมีผลต่อปริมาณการใช้ห้องสมุดเพิ่มขึ้น อีกทั้งห้องสมุดต้องลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่จำเป็นลง และการหารายได้เข้าห้องสมุดแต่ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของห้องสมุดด้วย หากดูต้นทุนโดยคิดในลักษณะ cost - effectiveness และเพิ่มความร่วมมือระหว่างห้องสมุดในทุกๆ ด้าน รวมถึงมหาวิทยาลัยหรือสถาบันควรให้ความสำคัญแก่ห้องสมุดมากยิ่งขึ้น ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอกับความต้องการของห้องสมุด เพื่อที่ห้องสมุดจะสามารถให้บริการแก่ผู้ใช้ได้อย่างเต็มที่

2. การเปรียบเทียบทรรศนะของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีต่อการบริหารงานห้องสมุด ในสถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการหารายได้ให้แก่หน่วยงานและความร่วมมือระหว่างห้องสมุด โดยจะกล่าวเปรียบเทียบในแต่ละด้านดังนี้

2.1 ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีทรรศนะแตกต่างกันด้านการบริหารงานบุคคล ใน

รายชื่อความต้องการบุคลากรในระดับปริญญาตรีสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้น ความต้องการบุคลากรในระดับปริญญาตรีสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น ความต้องการบุคลากรในระดับปริญญาตรีสาขาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์เพิ่มขึ้น และในรายชื่อบุคลากรอาจได้รับสวัสดิการลดลง (เทียบกับระบบราชการ) กล่าวคือ ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีทฤษฎะว่าห้องสมุดเมื่อปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วจะมีความต้องการบุคลากรในระดับปริญญาตรีในสาขาดังกล่าวมากกว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่เป็นห้องสมุดที่มีขนาดใหญ่ จึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจำนวนมากเพื่อรองรับการเจริญเติบโตรวมทั้งสำนักวิทยบริการของสถาบันราชภัฏและสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่หลายแห่งเป็นห้องสมุดที่เปิดให้บริการมานาน มีผู้ใช้บริการจำนวนมาก และเตรียมพร้อมที่จะเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมไปถึงการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความร่วมมือทางด้านเทคโนโลยีห้องสมุด ทำให้มีความต้องการบุคลากรในด้านต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทางด้านบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือคอมพิวเตอร์

แต่ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความเห็นแตกต่างออกไปในเรื่องความต้องการบุคลากรในระดับปริญญาตรี สาขาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขาคอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้น ในด้านการบริหารงบประมาณเป็นการบริหารงบประมาณภายใต้การกำกับดูแลของรัฐรวมถึงการเพิ่มอัตราค่าจ้าง ซึ่งต้องดึงงบประมาณของมหาวิทยาลัยมาใช้ ต้องมีการวิเคราะห์หาจุดคุ้มทุน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่มีอยู่ ดังนั้นผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงมองถึงเรื่องการใช้อัตราค่าจ้างคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดก่อน และอาจเป็นไปได้ว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เน้นการรับบุคลากรเข้าทำงานตรงตามงานในสาขาที่ห้องสมุดนั้นๆขาดแคลน ซึ่งดูจากความจำเป็นของห้องสมุด โดยหลักการบริหารบุคลากรที่ดีต้องเริ่มจากการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกเข้ามาในตำแหน่งที่ถูกต้อง กล่าวคือ เมื่อห้องสมุดมีความต้องการหรือขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งใดก็จะพิจารณาจัดสรรบุคลากรที่จบในสาขานั้นๆเข้ามาทำงาน (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546, ออนไลน์) ซึ่งสอดคล้องกับที่ วาณี ฐาปนวงศานติ (2543) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรใช้คนให้ตรงกับงาน เป็นการใช้คนให้ตรงกับความสามารถแต่ละบุคคลตามหลักการบริหารงานกำหนดให้ใช้คนตามความสามารถเฉพาะจะได้รับผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าใช้คนที่ไม่มีความสามารถโดยตรง เพราะจะดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ เป็นการจัดการทรัพยากรอย่างถูกต้อง (allocation of resources) แบบวางคนให้ถูกหน้าที่ วางหน้าที่ให้ถูกตำแหน่ง และจ้างคนเพราะมีงานไม่ใช่จ้าง

เพราะมีตำแหน่งว่าง ซึ่งในการรับบุคคลเข้าทำงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมักรับเป็นอัตราจ้างชั่วคราวแล้วประเมินอย่างน้อย 5 ปี จึงจะบรรจุเข้าเป็นลูกจ้างประจำ

ส่วนเกี่ยวกับสวัสดิการบุคลากรนั้น โดยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มองคิดว่าบุคลากรอาจได้รับสวัสดิการลดลงมากกว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่บุคลากรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐยังไม่ทราบทิศทางที่แน่ชัดเกี่ยวกับสถานภาพของตนเอง ซึ่งจากการเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นพนักงานของรัฐหรือพนักงานของมหาวิทยาลัยในด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ สถาบันแต่ละแห่งจะเป็นผู้กำหนด และจากการปรับเปลี่ยนระบบและสถานภาพทำให้เกิดข้อเปรียบเทียบระหว่างระบบเดิมกับระบบใหม่ รวมถึงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย และในขณะนี้ก็ยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนว่า สถานภาพของบุคลากรควรเป็นอย่างไรเมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ (โอภาส เขียววิชัย, 2543, หน้า 68) แตกต่างจากห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมาแต่แรกตั้ง และบุคลากรเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยแต่เริ่มแรก จะมีเพียงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแห่งเดียวที่เปลี่ยนจากระบบราชการสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ จึงมีทรรศนะว่าสวัสดิการต่างๆ ไม่ได้ลดน้อยลงหรือแตกต่างจากระบบราชการมากนัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความคุ้นเคยกับระบบนี้ และมีความพึงพอใจกับสวัสดิการเหล่านี้โดยไม่มีข้อเปรียบเทียบ ซึ่งมหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมาแต่แรกตั้งส่วนใหญ่ยึดหลักการบริหารงานตามมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (วิจิตร ศรีธำณ, 2543, หน้า 61) ทางด้านเงินเดือนและสวัสดิการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี คือ สายปฏิบัติการ ได้เงินเดือนประมาณ 1.5 เท่าของราชการ สายวิชาการ ได้เงินเดือนประมาณ 2 เท่าของราชการ ส่วนสวัสดิการได้ไม่ต่ำกว่าราชการ แต่เปลี่ยนวิธีการจัดการให้เหมาะสม คือ ใช้เงินสำรองเลี้ยงชีพแทนบำเหน็จ-บำนาญ เน้นการใช้บริการสวัสดิการจากสังคมมากกว่าการจัดการเอง

เป็นที่ทราบกันดีว่าสวัสดิการเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมาก ซึ่งสวัสดิการเป็นแรงจูงใจสำคัญในการทำงานจากคำกล่าวที่ว่า “บุคลากรเป็นสิ่งมีชีวิต มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เมื่ออยู่ร่วมกันย่อมเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารจึงต้องหาทางควบคุมพฤติกรรม ด้วยการจูงใจให้เป็นหนึ่งเดียวในด้านความคิด และพฤติกรรม คือ ให้รางวัลตอบแทนเมื่อปฏิบัติผลงานดี เช่น ให้เงินตอบแทนพิเศษ เพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง หรือประกาศยกย่องให้เกียรติ เป็นต้น” (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมนิราช, 2535, หน้า 124) หากว่าบุคลากรอาจได้รับสวัสดิการลดลง (เทียบกับระบบราชการ) ก็ไม่มีบุคลากรคนใดต้องการเข้าสู่การเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย การที่ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความเห็นในข้อสวัสดิการของบุคลากรห้องสมุดอาจลดลงเมื่อเทียบกับระบบราชการ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณ นิมจิเรญ (2544) จากการศึกษาเรื่อง

การยอมรับของคณาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล พบว่า คณาจารย์มีความรู้สึกลัวสวัสดิการและค่าตอบแทนส่วนบุคคลจะลดน้อยกว่าข้าราชการ จากการที่ สภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต้องการสวัสดิการต่างๆ ไม่น้อยกว่าข้าราชการหน่วยงานอื่น (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544) และสุภาวดี วาทีธรรมคุณ (2545) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ในด้านสิทธิประโยชน์ ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นควรให้มีระบบบำเหน็จ-บำนาญเช่นเดียวกับระบบราชการ

2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มีทัศนคติแตกต่างกับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเรื่องเน้นการประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างชัดเจนและห้องสมุดต้องเน้นให้บริการเชิงพาณิชย์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม

ในเรื่องเน้นการประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าห้องสมุดต้องเน้นการประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างชัดเจนมากกว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อาจมองว่าในการทำงานของตัวผู้บริหารเองต้องมีการประเมินผลการใช้งบประมาณอยู่แล้วไม่ว่าสถาบันการศึกษาจะอยู่ในสถานภาพใด ดังนั้นจึงไม่จำเป็นที่จะต้องเน้นในเรื่องนี้ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องมีหน่วยงานติดตามและประเมินผลการทำงาน ทั้งหน่วยงานตรวจสอบภายใน และคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลที่ขึ้นตรงต่อสภา มหาวิทยาลัย และจัดส่งให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบและรับรองผล (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2543, หน้า 60) ซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยแต่แรกตั้งจึงคุ้นเคยกับระบบนี้ดีอยู่แล้ว แต่ในส่วนผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอาจมองในทางกลับกันว่าเมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกกรอบควรเน้นการประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน ทั้งนี้อาจเพราะในทุกสถาบันยังไม่มีทิศทางที่แน่ชัดของตนเองว่าจะเป็นเช่นไร ยังไม่มีความคุ้นเคยกับการทำงานในระบบการประเมินผล สิ่งเหล่านี้อาจสร้างความกังวลและกระตุ้นให้ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเห็นควรเน้นการประเมินผลการใช้งบประมาณ อีกทั้งงบประมาณเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร ความชัดเจนและโปร่งใสจะเป็นตัวช่วยให้การทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานภาพใหม่ รวมไปถึงเป็นการรองรับระบบการติดตาม ตรวจสอบหรือการประกันคุณภาพที่แตกต่างไปจากเดิม ทั้งนี้ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐการประเมินผลการใช้งบประมาณเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง

ส่วนในรายข้อห้องสมุดต้องมีการเน้นให้บริการเชิงพาณิชย์มากขึ้นนั้น ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีทรรศนะในเชิงเห็นด้วยมากกว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อาจเป็นเพราะว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่คิดว่า การเน้นให้บริการเชิงพาณิชย์นำมาซึ่งรายได้เข้าห้องสมุด แต่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอาจคิดว่ามหาวิทยาลัยของตนเน้นการปฏิบัติตามภารกิจในการให้บริการแก่นักศึกษาและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยตลอดจนเป็นการบริการสังคมไม่จำเป็นต้องเน้นเชิงพาณิชย์ เพื่อนำมาซึ่งรายได้ เพราะห้องสมุดไม่ใช่แหล่งหารายได้โดยตรงอาจมีหน่วยงานอื่นที่เป็นหน่วยงานหลักในการหารายได้มาสนับสนุนอยู่ เช่น สถาบันวิจัยและคณะต่างๆ เป็นต้น

แต่ในส่วนห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ส่วนใหญ่มีความเห็นที่แตกต่างออกไปคือมีทรรศนะกับการเน้นให้บริการเชิงพาณิชย์ เนื่องจากหลายสถาบันกังวลกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานภาพมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่อาจได้รับงบประมาณลดลงไม่เพียงพอในการบริหารจัดการห้องสมุด ต้องการหารายได้เข้าสู่ห้องสมุดเพิ่มขึ้น จึงคิดว่าการเน้นให้บริการเชิงพาณิชย์เป็นทางหนึ่งที่จะเพิ่มรายได้เข้าสู่ห้องสมุด ซึ่งสอดคล้องกับ ตรึงใจ บุณสมภพ (2543, หน้า 78) กล่าวไว้ในกรรณการพิเศษ เรื่องแนวทางการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในมุมมองของผู้บริหารว่า ห้องสมุดเป็นตัวแข่งขัน ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแล้วห้องสมุดต้องพัฒนา หรือไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควรมหาวิทยาลัยก็จะลำบาก เพราะห้องสมุดนอกจากเป็นองค์ความรู้เป็นหัวใจห้องสมุดยังเป็นส่วนหนึ่งของการหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ซึ่งเมื่อห้องสมุดจัดเป็นเสมือนหน้าตาของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยต้องแข่งขันเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งด้านการศึกษาลibrary ห้องสมุดก็จำเป็นต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

2.3 ด้านการหารายได้ ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่วนใหญ่มีทรรศนะแตกต่างกับผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเรื่องการเก็บค่าเข้าใช้บริการจากบุคคลภายนอก การจัดบริการเข้าปกเย็บเล่ม การจัดบริการขายสินค้าและการจัดบริการถ่ายเอกสาร กล่าวคือ ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีทรรศนะในเชิงเห็นด้วยมากกว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในด้านการเก็บค่าใช้บริการจากบุคคลภายนอก ทั้งนี้จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งหมด 4 แห่ง ไม่มีแห่งใดที่เก็บค่าเข้าใช้บริการจากบุคคลภายนอก อาจเป็นเพราะการยึดถือการให้บริการเพื่อชุมชนและสังคม แต่ในส่วนห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวนไม่น้อยเก็บค่าเข้าใช้บริการจากบุคคลภายนอกเพื่อเป็นรายได้ทางหนึ่งของห้องสมุด ดังนั้นจึงมีทรรศนะเห็นด้วยมากกว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ในรายข้อ การจัดบริการเข้าปกเย็บเล่ม การจัดบริการขายสินค้าและการจัดบริการถ่ายเอกสาร ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีทัศนคติในเชิงเห็นด้วยมากกว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีแนวคิดในการ outsourcing โดยใช้หน่วยงานภายนอกจัดการให้ ซึ่งเป็นการประหยัดกว่าและมีประสิทธิภาพเช่นกัน รวมทั้งไม่เป็นการสร้างภาระงานแก่บุคลากรของห้องสมุดเพิ่มขึ้น เพราะงานเหล่านี้จำเป็นต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก แต่ในส่วนของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีความเห็นต่างออกไปนั้น เป็นไปได้ว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่จัดตั้งมาเป็นเวลานาน มีบุคลากรจำนวนมาก บุคลากรในบางตำแหน่งอาจมีจำนวนมากเกินความต้องการในงานนั้นๆ จึงสามารถให้บริการเหล่านี้ได้โดยใช้บุคลากรในตำแหน่งงานที่ซ้ำซ้อน รวมทั้งผู้บริหารอาจมองว่า การบริการเข้าเล่มเย็บปกเป็นสิ่งที่ห้องสมุดต้องทำอยู่แล้วในงานเทคนิคของห้องสมุด ซึ่งก็น่าจะนำมาให้บริการเพื่อหารายได้เข้าห้องสมุดได้ทางหนึ่ง ด้านการจัดบริการขายสินค้าในปัจจุบันห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งได้มีบริการนี้อยู่แล้ว เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มีการจัดบริการขายอาหารว่าง เป็นต้น

2.4 ด้านความร่วมมือระหว่างห้องสมุด ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทัศนคติสอดคล้องกันในด้านความร่วมมือระหว่างห้องสมุด ดังคำกล่าวของสุนทร แก้วฉาย (2543) ที่กล่าวว่า ความแข็งแกร่งของห้องสมุดเพียงแห่งใดแห่งหนึ่งไม่เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของชาติได้ ความหวังจึงอยู่ที่การดำเนินความร่วมมือกันทำในสิ่งที่ยิ่งใหญ่เพื่อประเทศชาติมากกว่าการที่ต่างสถาบันต่างพยายามตอบสนองความต้องการภายในสถาบันของตนเองเท่านั้น และยุคต่อไปนี้จะต้องร่วมมือกันทุกทางเพื่อการแข่งขันกันในโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้นประวัติศาสตร์สอนให้เรารู้ว่า ประเทศไทยพ่ายแพ้สงครามทุกครั้งเกิดจากความไม่สามัคคีภายในประเทศไม่ว่าจะเป็นการเอาตัวรอด หรือต้องการให้ได้ดีกว่าคนอื่น ความจริงนี้เป็นสัจธรรม ประเทศไทยจะยืนอยู่เหนียวแน่นในสังคมโลกไม่ได้ ถ้าประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยที่ดีมากอยู่เพียงแห่งหรือสองแห่งเท่านั้น รวมทั้งธรรมชาติของงานห้องสมุดมีการปรับตัวเข้าหากันอยู่เสมอ ความร่วมมือระหว่างห้องสมุดของสถาบันอุดมศึกษาจึงน่าจะไปในทิศทางที่ดี โดยเฉพาะอาศัยเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศที่นับวันจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเป็นตัวช่วยความร่วมมือระหว่างห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา และจะพัฒนาเป็นเครือข่ายสารสนเทศที่สมบูรณ์ (ไพโรจน์ ชลารักษ์, 2543, หน้า 75)

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีทัศนคติโดยรวมในด้านต่างๆ เหมือนกับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ที่เด่นชัดคือด้านความร่วมมือระหว่างห้องสมุด ที่ทั้งสองกลุ่มเห็นว่าควรจะมีการดำเนินการและพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง และที่ทั้งสอง

กลุ่มมีทรศนะที่แตกต่างกันคือในด้านการบริหารบุคลากร การบริหารงบประมาณและการหารายได้ ซึ่งมีความแตกต่างในบางรายชื่อ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบและเข้าใจทรศนะในการบริหารงานห้องสมุดของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนรูปแบบและเตรียมความพร้อมในการบริหารงานห้องสมุดเมื่อมหาวิทยาลัยเข้าสู่สถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรให้อิสระในการดำเนินงานแก่ผู้บริหารห้องสมุดแต่อยู่ภายใต้ขอบเขตของนโยบายของมหาวิทยาลัย และควรจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งบุคลากรให้เพียงพอตามมาตรฐานและความต้องการของห้องสมุด เพื่อการพัฒนาที่ดีของห้องสมุด
2. จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐยังคงมีความไม่แน่ใจในสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่พึงได้เมื่อเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยหรือพนักงานของรัฐ ในแต่ละสถาบันที่กำลังดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กรควรชี้แจงและสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยลง
3. แม้เมื่อห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเปลี่ยนแปลงเป็นห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่จำเป็นต้องพยายามพึ่งตนเองมากขึ้น โดยอาจคิดบริการที่ห้องสมุดพึงทำได้ เช่น การเก็บค่าเช่าใช้บริการห้องสมุดจากบุคคลภายนอก บริการบันทึกข้อมูลลงแผ่นดิสก์ บริการสถานที่เพื่อจัดนิทรรศการ เป็นต้น เพราะอาจได้รับการจัดสรรงบประมาณจากมหาวิทยาลัยน้อยลง แต่อย่างไรก็ตามห้องสมุดควรคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ และภารกิจที่พึงปฏิบัติ ไม่ควรจะมุ่งแต่การหารายได้เข้าห้องสมุดเป็นสำคัญ
4. ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเห็นพ้องต้องกันว่า ความร่วมมือระหว่างห้องสมุดเป็นสิ่งที่สำคัญ ต้องดำเนินต่อไป โดยเฉพาะความร่วมมือในการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศประเภทสื่ออิเล็กทรอนิกส์และระบบเครือข่ายห้องสมุดต่าง ตลอดจนต้องร่วมมือกันสร้างความเป็นเอกภาพ ดังนั้นภาครัฐควรส่งเสริมและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
5. ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาควรมีการวางแผนงานในระยะยาว โดยเฉพาะทางด้านงบประมาณ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานห้องสมุดอย่างหนึ่ง การวางแผนในระยะ

ขาวจะช่วยให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ รวมไปถึงการประเมินผลการทำงาน อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการวิจัยในอนาคต

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะทรรศนะในการบริหารงานของผู้บริหารห้องสมุดเท่านั้น ดังนั้นหากมีการศึกษาทรรศนะของบุคลากรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งที่เป็นข้าราชการพลเรือน สาย ก. (ตำแหน่งต่างๆ ที่มีหน้าที่ในการสอน วิจัย และบริการทางวิชาการ) สาย ข. (ตำแหน่งต่างๆ ที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ) และสาย ค. (ตำแหน่งต่างๆ ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับบริหารและธุรการ) รวมถึงพนักงานที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวของห้องสมุด ในด้านการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อเป็นการหาแนวทางในการบริหารจัดการห้องสมุดให้ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น