

ปัญหาการบริหารงานแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

การจัดระบบบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจนี้เป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งทั้งหอสมุดกลาง และห้องสมุดคณะสังกัดอยู่ จึงนับได้ว่าเป็นการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับเรื่องห้องสมุดของมหาวิทยาลัย อันได้แก่หอสมุดกลาง และห้องสมุดคณะ มีใจเป็นการบริหารงานภายในของห้องสมุด แต่การไหลการบริหารงานแบบใดแบบหนึ่งนั้นย่อมมีผลต่อห้องสมุดในด้านการเงิน บุคลากร หนังสือ บริการ และความสะดวกของผู้ใช้ การบริหารงานแบบรวมอำนาจที่ใจกันมาก มี 2 ลักษณะ คือ (1) แบบรวมอำนาจชนิดรวมทุกอย่างไว้ที่อาคารเดียว [Physical Centralization] ได้แก่จัดรวมหนังสือ หกชนิดของห้องสมุด งานด้านเทคนิคของห้องสมุด และบริการต่าง ๆ ไว้ที่หอสมุดกลางแค่เพียงแห่งเดียว แต่วิธีนี้ไม่สะดวกแก่ผู้ใช้ จึงไม่ค่อยใช้กับมหาวิทยาลัยที่ใหญ่ ๆ เพราะเกี่ยวกับระยะทางที่นักศึกษาและอาจารย์จะมาไว้ห้องสมุด (2) แบบรวมอำนาจการบริหารไว้ที่ศูนย์กลาง [Administrative Centralization] กล่าวคือ หอสมุดกลางเป็นศูนย์กลางทุกอย่างในด้านการเลือกซื้อหนังสือ จัดหมู่หนังสือ และทำบัตรรวมการ แต่ไปมีห้องอ่านหนังสือและบริการที่ห้องสมุดคณะด้วย โดยทางหอสมุดกลางควบคุมทั้งในด้านหนังสือ การเงิน และบุคลากร ระบบการบริหารแบบกระจายอำนาจมี 2 ลักษณะ คือ (1) แบบกระจายอำนาจแบบให้ความร่วมมือหรือประสานงานกันอย่างใกล้ชิด [Co-ordinated Decentralization] คือหอสมุดกลางและห้องสมุดคณะต่างก็ดำเนินการไปโดยมีเจ้าหน้าที่ เงิน ของตนเอง แต่มีความร่วมมือหรือประสานงานกันในด้านต่าง ๆ ในอันที่จะให้เกิดผลดีแก่มหาวิทยาลัยโดยส่วนรวม (2) แบบกระจายอำนาจแท้ ๆ [Decentralization] คือ แต่ละห้องสมุดต่างคนต่างทำไม่มีความเกี่ยวข้องหรือร่วมมือกันแต่อย่างใด⁸⁹

⁸⁹"Centralization and Decentralization in Academic Libraries: A symposium"; loc.cit.

มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาใช้ระบบการบริหารไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเป็นมาของมหาวิทยาลัยด้วย กล่าวคือ ตามมหาวิทยาลัยใดกำหนดหรือวางนโยบายเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ก่อน หอสมุดมหาวิทยาลัยอาจจัดเป็นแบบรวมอำนาจ แต่ตามมหาวิทยาลัยใดมีใครกำหนดไว้ก่อน หอสมุดกลางกับหอสมุดคณะอาจแยกกันดำเนินการ เพราะหอสมุดคณะอาจเป็นปีกแขนกว่าหอสมุดกลาง เพราะเกิดขึ้นก่อนก็เป็นได้ ทั้งนี้ ระบบการบริหารงานก็เป็นแบบกระจายอำนาจไปโดยปริยาย เพราะต่างก็ดำเนินงานไปของตนเองไม่เกี่ยวข้องกัน แต่ส่วนมากจะเป็นแบบกระจายอำนาจ และแม้แต่แบบรวมอำนาจเอง บางแห่งก็ไม่จัดรวมหอสมุดทั้งหมดไว้ คงรวมอำนาจบางแห่ง และกระจายอำนาจบางแห่ง ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้วคือ หอสมุดของคณะบางคณะเป็นปีกแขนมาก และจัดทำมานานแล้ว เช่น หอสมุดกฎหมาย แพทย์ เป็นต้น ถือเป็นปีกแขนบางของการบริหารงานแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจของหอสมุดมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีทั้งประวัติความเป็นมาของหอสมุด และข้อดีข้อเสียของการบริหารงานที่มหาวิทยาลัยใช้อยู่

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

ใช้การบริหารงานแบบกระจายอำนาจชนิดให้ความร่วมมือกัน. [Co-ordinated Decentralization] คือ หอสมุดร่วมมือกันหลายวิธีและมากน้อย [Degree] ต่างกัน ระหว่างอธิการบดี และการบริหาร คณะคณาจารย์ หัวหน้าแผนก และผู้อำนวยการของสถาบันต่าง ๆ "แต่ละหอสมุดมีนโยบายของตนเอง" เป็นสัญลักษณ์ของการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งแต่ละหอสมุดมีเงินและเจ้าหน้าที่ดำเนินการของตนเอง หอสมุดของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดกระจายกันอยู่ถึง 90 แห่ง แต่หอสมุดของวิทยาลัยฮาร์วาร์ด [The Harvard College Library] ใหญ่เป็นครึ่งหนึ่งของทั้ง 90 แห่งรวมกัน ประกอบด้วย

1. ศูนย์รวมหนังสือ อยู่ที่อาคารไวคเบอรีฮอลล์ และลามอนท์ และขึ้นตรงกับบรรณารักษ์วิทยาลัยฮาร์วาร์ด
2. หอสมุด 9 แห่ง ตามหอพักบริหารงานโดยอาจารย์ผู้ปกครองและบรรณารักษ์ของหอสมุดลามอนท์

3. หอสมุดแผนกวิชาของคณะอักษรศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ บริหารโดย
ประชาชนแยก และหัวหน้าของหอสมุดแต่ละหอสมุดก็ติดต่อกับบรรณารักษ์วิทยาลัยฮาร์วาร์ด
มากน้อยบาง
4. หอสมุดสถาบันสำหรับการศึกษาระดับสูงและการวิจัยซึ่งขึ้นอยู่กับคณะอักษรศาสตร์
และวิทยาศาสตร์ 20 แห่ง อยู่ในเครือของวิทยาลัยฮาร์วาร์ด
5. นอกจากนี้ยังมีหอสมุดสำหรับระดับปริญญาโท วิชาต่าง ๆ เช่น กฎหมาย บริหารธุรกิจ
แพทย์ เป็นต้น
6. หนังสือหายากอยู่ที่ตึกไวท์เนอร์ 15 หอจดหมายเหตุเฉพาะเลือก และหนังสือ
ของมหาวิทยาลัยใน หอสมุดรับฝากของนิวอิงแลนด์ อีกด้วย

มหาวิทยาลัยกล่าวตนไว้ว่า " หอสมุดมหาวิทยาลัยประกอบด้วยหนังสือ ซึ่งเป็นสมบัติของ
มหาวิทยาลัย " ผู้อำนวยบริการของหอสมุดมหาวิทยาลัย เป็นบรรณารักษ์กิตติมศักดิ์ (ex-officio)
ของหอสมุดวิทยาลัยฮาร์วาร์ด [The Harvard College Library] ซึ่งเป็นศูนย์
กลางของทั้งมหาวิทยาลัย แต่โดยฐานะเป็นหอสมุดคณะของคณะอักษรศาสตร์ และวิทยาศาสตร์
ซึ่งกำหนดไว้ว่า " เป็นหอสมุดเฉพาะของแผนกวิชาของคณะอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เช่น
เกี่ยวกับหอสมุดของสถาบันต่าง ๆ สำหรับการศึกษาระดับสูงและการวิจัย "

ประวัติความเป็นมาของหอสมุด คือ หอสมุดกฎหมายเกิดขึ้นก่อนในปี ค.ศ. 1817 และ
จนถึงปี ค.ศ. 1880 หอสมุดเหล่านี้เป็นอิสระ และได้มีการเรียกร้องให้รวมกัน โดยเริ่มแต่การ
จัดทำสันทนาการของหนังสือทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ความร่วมมือนี้จัดทำที่สำนักงานของผู้อำนวยการ
หอสมุด เมื่อปี ค.ศ. 1910 ต่อมาได้จัดสหพันธ์ไว้ที่อาคารไวท์เนอร์ ความร่วมมือในด้านอื่น ๆ
ได้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามระยะเวลาที่ผ่านมา มีการพบปะกันระหว่างบรรณารักษ์แผนกต่าง ๆ
เป็นประจำทุกเดือน ออกวารสารรายเดือน ชื่อ Harvard Librarian ตลอดปีการศึกษา
ทั้งนี้เพื่อข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล จำนวนหนังสือ และเรื่องอื่น ๆ ที่น่าสนใจร่วมกัน จัดพิมพ์ที่สำนัก
งานของผู้อำนวยการ หอสมุดพิมพ์คู่มือการใช้หอสมุดและบริการของหอสมุดออกมาเผยแพร่
และอีกประการหนึ่งคือจัดให้มี กลมหอสมุดฮาร์วาร์ดขึ้น ความร่วมมือต่าง ๆ เหล่านี้เพิ่มพูนขึ้น
ตามกาลเวลาที่ผ่านไปจนเป็นที่เคยชินขึ้นมา และในปี ค.ศ. 1959 ทางคณะอักษรศาสตร์และ

วิทยาศาสตร์กล่าวว่า "ก่อนที่จะดำเนินการสร้างห้องสมุดใด ๆ ขึ้นใหม่ในมหาวิทยาลัยควรต้องปรึกษาผู้อำนวยการของห้องสมุดมหาวิทยาลัย และได้รับการยอมรับโดยผู้อำนวยการและคณบดีของคณะอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์"

ข้อเสียของการบริหารระบบนี้คือ (1) เงินเดือนของบุคคลากรและเงินอุดหนุนห้องสมุดไม่สามารถอยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้ และนอกจากนี้ในเรื่องการทำสมัครมีปัญหาคือการจัดหนังสือให้เข้ากับคนละระบบทำให้เปลืองค่าใช้จ่าย (2) สิ้นเปลืองเงินเกี่ยวกับหนังสือซ้ำ และ (3) เวลาปิดเปิดทำการของห้องสมุดไม่เหมือนกันทำให้ผู้ใช้ห้องสมุดไม่เหมือนกันทำให้ผู้ใช้ห้องสมุดไม่ได้รับความสะดวกเท่าที่ควร

สำหรับมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดแล้วการใช้ระบบบริหารแบบนี้มีข้อดีอยู่มากกล่าวคือ (1) ผู้ใช้ได้รับความสะดวกเพราะหนังสืออยู่ใกล้ตัว ทั้งนี้ เนื่องจากที่ตั้งของคณะต่างกัน ถ้าจะจัดแบบศูนย์รวมในอาคารเดียวแล้วยอมไม่สะดวก (2) คณะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในห้องสมุด และอาจช่วยเหลือในด้านการเงิน และจากความช่วยเหลืออื่น ๆ (3) การเลือกหนังสือยอมรับได้ตรงตามความต้องการของคณะมากกว่าตลอดจนการทำบัตรรายการ การให้หัวข้อยอมรับตรงและเหมาะสมแก่ผู้ใช้มากกว่า และนอกจากนี้ยังสามารถจัดทำได้เร็วกว่าด้วย

อย่างไรก็ตามการบริหารงานแบบนี้ "ก็เหมือนกับกรณีเดินไต่ลวดที่กองการความไว้วางใจงานจึงประสานกันได้"⁹⁰

มหาวิทยาลัยบอสตัน

มหาวิทยาลัยบอสตันตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1869 ปัจจุบันนี้มีโรงเรียนสำหรับชั้นปริญญาโท 5 แห่ง และมีวิทยาลัยสำหรับชั้นปริญญาตรี 10 แห่ง มีโรงเรียนวิชาชีพ 6 แห่ง มีการสอนระหว่างปิกภาคฤดูร้อนและสอนภาคค่ำด้วย โรงเรียน 15 แห่งนี้มีห้องสมุด 14 แห่ง ห้องสมุดกลางบริการหนังสือชั้นปริญญาตรีและปริญญาโท ห้องสมุดตั้งอยู่กระจายกันออกไปในบริเวณมหาวิทยาลัย และเป็นอิสระแก่กัน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1951 มาได้มีการทำสมัครที่ห้องสมุดกลาง

⁹⁰ Douglas W. Bryant, "Centralization and Decentralization at Harvard" in "Centralization and Decentralization in Academic Libraries: A Symposium," op.cit., pp. 328-334

แต่จัดทำเฉพาะบัตรชื่อผู้แต่ง มหาวิทยาลัยบอสตันจะจัดระบบการบริหารแบบรวมอำนาจที่อยู่ในที่แห่งเดียวกัน [Physical Centralization] แต่ประสบปัญหาคือ (1) ปัญหาการจัดหมู่หนังสือ ไม่เหมือนกัน คือ บางแห่งใช้ระบบการจัดหมู่หนังสือแบบรัฐสภาอเมริกัน บางแห่งใช้ระบบดิวอี้ ซึ่งต้องใช้เวลานานกว่าจะเปลี่ยนจากระบบดิวอี้ไปเป็นระบบรัฐสภาอเมริกันได้ ปัญหาที่ 2 คือ ปัญหาเรื่องที่ตั้งของห้องสมุด ซึ่งหมายถึงที่อยู่ของหนังสือด้วย ซึ่งยังกระจายกันอยู่จะทองยายเข้ามารวมกันที่หอสมุดกลาง ปัญหาที่ 3 คือ การรับ-จ่าย หนังสือ ซึ่งแต่ละห้องสมุดมีนโยบายและวิธีการไม่เหมือนกัน ปัญหาที่ 4 คือ ปัญหาเรื่องการยืมกันระหว่างห้องสมุด ไม่มีผู้ใดเป็นศูนย์กลางในการจัดบริการนี้โดยตรง และนอกจากนี้ยังขาดรวมรายชื่อวารสาร [Union Lists of Serials] ซึ่งน่าจะจัดได้ที่หอสมุดกลาง เช่นเดียวกับสหบัตร ปัญหาที่ 5 คือ เรื่องการเงิน แต่เดิมนั้นห้องสมุดทุกแห่งเป็นของโรงเรียนเจ้าหน้าที่ห้องสมุดอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของคณบดี แต่ละห้องสมุดจัดการเรื่องการเงินไม่เหมือนกัน และได้รับเงินเป็นค่าหนังสือและเงินเดือนไม่เท่ากัน แต่ถาห้องสมุดเหล่านี้เข้ามารวมอยู่ภายใต้การบริหารเกี่ยวกับผู้อำนวยการของห้องสมุดจะเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องการเงิน ซึ่งจะทำให้ได้รับความเสมอภาคกัน

หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ของมหาวิทยาลัยบอสตันมีข้อที่นาพิจารณา คือ

1. ขอบเขตของบริการของห้องสมุดไม่ว่าจะเป็นการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ อยู่ใน 3 หัวข้อคือ (ก) การบริหาร (ข) งานเทคนิค และ (ค) หนังสือและการบริการหนังสือแก่ผู้อ่าน

2. การรวมอำนาจและกระจายอำนาจอาจจัดได้หลายอย่างกล่าวคือ มีการรวมกันในด้านงานเทคนิคของห้องสมุด [Centralized Technical Services] แต่กระจายอำนาจในการบริการแก่ผู้ใช้ หรืออาจจัดแบบกระจายอำนาจทั้งสองอย่าง หรือ รวมอำนาจการบริหาร แต่กระจายอำนาจในด้านงานเทคนิคและบริการ

3. การพิจารณาที่จะใช้ระบบการบริหารแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจนั้นต้องพิจารณาจากขอบเขตของบริการซึ่งจะเป็นไปได้

ทางมหาวิทยาลัยจะค่อย ๆ รวมห้องสมุดต่าง ๆ เข้าอยู่ภายใต้การรวมบริหารงานอันเดียวกัน คือ รวมอำนาจในด้านการเงิน และงานเทคนิคของห้องสมุดไปพลางก่อน จนกว่าจะสร้างอาคารใหม่เสร็จ จึงจะมารวมกันที่อาคารนี้ และดำเนินการบริหารแบบรวมอำนาจโดยสมบูรณ์ การที่จะใช้ระบบบริหารแบบนี้ได้ให้เหตุผลว่า "บริการของห้องสมุดจะดีได้ตามกำลังเงินที่เพิ่มขึ้น" แต่ทางมหาวิทยาลัยมีเงินจำกัด จึงควรจำกัดบริการลงด้วยการบริการแบบศูนย์รวมในอาคารเดียวกัน แทนที่จะต้องจ่ายเงินจำนวนมาก เมื่อใช้การบริหารระบบกระจายอำนาจ ซึ่งถึงอย่างไรห้องสมุดคณะก็ไปไม่ได้เพราะขาดเงิน⁹¹

ส่วนมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัยโคลัมเบียใช้ระบบการบริหารแบบรวมอำนาจ นอกจากบางสถาบันเท่านั้น ที่แยกไปดำเนินการเอง หนังสือต่าง ๆ อยู่ภายใต้การบริหารของผู้อำนวยการห้องสมุด การบริหารงานแบบนี้ว่าให้จุดศูนย์กลางมหาวิทยาลัยและยังคงมีอยู่ต่อไปเท่าที่เท่าอยู่คือ จัดทำงานด้านเทคนิคที่ศูนย์กลางเป็นแห่ง ๆ ไป เช่น ห้องสมุด กฎหมาย การแพทย์ และดนตรี จัดซื้อหนังสือและทำบัตรรายการที่ห้องสมุดพิเศษ เป็นคน⁹²

มหาวิทยาลัยคอร์เนล เป็นอีกมหาวิทยาลัยหนึ่งที่จะเปลี่ยนการบริหารงานเป็นแบบรวมอำนาจ โดยให้หอสมุดกลางมีอำนาจควบคุมทางการเงินได้ทั่ว [Centralizing the Library budget]⁹³

มหาวิทยาลัยเพอร์ ใช้ระบบการบริหารงานแบบกระจายอำนาจแต่ก็มีการรวมกันจัดซื้อ และทำบัตรรายการเป็นแห่ง ๆ เช่น ห้องสมุดศึกษาศาสตร์ และเซาท์เจอร์ซี รวมกันซื้อหนังสือ

⁹¹ Donald T. Smith, "Centralization and Decentralization In Academic Libraries: A Symposium," College and Research Libraries, XXII [September, 1961], pp. 338-340, 398.

⁹² Columbia University President's Committee... The Columbia University Libraries [New York: Columbia University Press, 1958], pp. 25-26

⁹³ Stephen A. Mc Carthy, "Centralization and Decentralization at Cornell", in "Centralization and Decentralization In Academic Libraries: A symposium," op. cit. pp. 334-338.

และห้ามบัตรรายการที่หอสมุดกลาง เป็นคน การกระจายอำนาจเช่นนี้ทำให้หนังสือซ้ำกันมาก และพบว่าเงินค่าหนังสือซ้ำเป็น 35 % ของเงินค่าหนังสือทั้งหมด ซึ่งเป็นผลแก่หอสมุดเป็นอย่างมาก และนับเป็นปัญหาหนึ่งของมหาวิทยาลัย ปัญหาอีกประการหนึ่งก็คือหอสมุดของคณะ อยู่ไกลจากหอสมุดกลาง ดังนั้น การรวมอำนาจจึงยังจะทำไมได้ง่ายนัก แต่การรวมอำนาจก็เป็นผลดีแก่การบริหารงานของหอสมุดมหาวิทยาลัย คือ (1) ทำให้การเตรียมจัดหาหนังสือ และเอกสารเข้าหอสมุดนั้นเป็นไปได้อย่างกว้างขวาง (2) หอสมุดคณะต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และมีจุดประสงค์อันเดียวกัน (3) ทามหอสมุดคณะมีหนังสือเอกสาร และโสตทัศนวัสดุตรงกับหนังสือและอาจารย์จะคงใช้ (4) มีการสับเปลี่ยนบุคคลากรให้เหมาะสม (5) การบริการก็สามารถจัดได้ (6) เพื่อปรับปรุงบริการในค่านบริการตอบคำถามให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการซื้อหนังสือสำหรับงานเทคนิค การซื้อหนังสือซ้ำ และ ขจัดจุดอ่อนของบริการค่านหนังสือ⁹⁴

ตัวอย่างในการจัดการบริหารงานแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ

เจซีเอ็ม แชนสัน ได้ให้ตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดระบบบริหารแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจไว้หลายอย่าง คือ

แบบ ก. มีอาคารหอสมุดกลางใหญ่ มีหนังสือสำหรับให้นักศึกษาและเพื่อสมาชิกของคณะ มีห้องอ่านหนังสือสำหรับชั้นปริญญาโท และชั้นปริญญาตรี ห้องหนังสือจอง ห้องวารสารและห้องอื่น ๆ หอสมุดกลางเป็นที่รวมหนังสือทุกอย่างของมหาวิทยาลัย บรรณานุกรม และหนังสืออ้างอิง จัดไว้ในห้องอ่านหนังสือ ตามแผนกและห้องทดลองทางวิทยาศาสตร์ จัดเป็นห้องอ่านหนังสือ มีสถานที่ มีเนื้อที่พอสำหรับอ่าน และพิมพ์หนังสือ มีหนังสือจอง และหนังสืออื่น ๆ จำนวนเล็กน้อย ซึ่งพิมพ์จากหอสมุดกลางตามกำหนด และมีเจ้าหน้าที่จากหอสมุดกลางมาเป็นผู้ดูแล และมีนักขอมเรื่องหนังสือที่ยืมมาจากหอสมุดกลาง แบบนี้ต้องการโทรศัพท์ และรถไฟก็ติดต่อกับหอสมุดกลาง

⁹⁴ John F. McDonald, "The Rutgers University Library," in "Studies in Library Administrative Problems," op.cit. p.95-115

แบบ ข. มีหอสมุดกลาง และมีห้องสมุดตามแผนกวิชาและโรงเรียนต่าง ๆ เท่าที่มหาวิทยาลัยจะออกทุนได้ มีบัตรรายการเข้ากัน มีบรรณารักษ์ที่ได้รับการฝึกฝนแล้วตามห้องสมุดคณะต่าง ๆ มีจำนวนเจ้าหน้าที่เพียงพอ มีห้องสมุดเพียงพอ หมายความว่ามหาวิทยาลัยส่งเสริมทั้งหอสมุดกลาง และห้องสมุดคณะทั้งในด้านการเงินและบุคลากร

แบบ ค. มีหอสมุดกลาง และมีห้องสมุดต่าง ๆ ตามวิชา กฎหมาย เทคนิค การแพทย์ ซึ่งยืมหนังสือไปจากหอสมุดกลาง เช่นเดียวกับแบบ ก. มีบัตรรายการและเจ้าหน้าที่ขึ้นกับหอสมุดกลาง

แบบ ง. ห้องสมุดสองห้อง (1) หอสมุดกลางรวบรวมหนังสือทั่ว ๆ ไปและหนังสือประกอบการเรียน ทั้งวารสาร หนังสืออ้างอิง สิ่งพิมพ์รัฐบาล หนังสือหนักไปทางมนุษยวิทยา จดหมายบัตรรายการของหนังสือทั้งมหาวิทยาลัย (2) ห้องสมุด หนังสือทั่วไปทางวิทยาศาสตร์ มีเจ้าหน้าที่ หัวบัตรรายการเฉพาะหนังสือทางวิทยาศาสตร์เท่านั้น อยู่ไม่ไกลต่อหอสมุดกลางนัก

แบบ จ. ห้องสมุดทั่วไปสองห้องสำหรับมนุษยวิทยาและวิทยาศาสตร์ เช่นเดียวกับแบบ ง. แต่เพิ่มหนังสือทางวิชาอื่น ๆ อีกเช่น ทางการศึกษา การค้า เกษตร กฎหมาย คาราศาสตร์ การแพทย์ และอื่น ๆ

แบบ ฉ. ให้มีห้องสมุดแยกตามแผนกวิชาต่าง ๆ ในอาคารเดียวกัน⁹⁵

ข้อดีและข้อเสียของการบริหารงานสองแบบ

ข้อดีข้อเสียของการบริหารแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจนี้ได้มีผู้กล่าวไว้ในที่ต่าง ๆ ซึ่งสามารถรวบรวมได้ดังนี้คือ ฮาร์วี บรานสคอมป์ [Harvie Branscomb] กล่าวถึง ข้อดีของระบบรวมอำนาจว่า (1) ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด ในด้านเงินเดือนของบุคลากรและงานที่จะเพิ่มขึ้นจะอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน หนังสือ

⁹⁵J.C.M.Hanson, "Central Versus Departmental Libraries," Library Quarterly, XIII [April, 1943], pp. 132-35

ซ้ำกันบ่อยลง ค่าใช้จ่ายของแผนกทำบัตรรายการซึ่งต้องมีคู่มือและการทำสมัคร (2) นอกจากนี้ยังมีผลดีในการจัดบริการรายทั้งในค่านิเทศการ วารสารทั่วไป และการเยี่ยมระหว่างห้องสมุด⁹⁶

เคนเนธ เจ บราวน์ [Kenneth J. Brough] ได้กล่าวถึงต้นเหตุของการกระจายอำนาจและข้อดีข้อเสียของการกระจายอำนาจไว้พอสรุปได้ดังนี้ จากการศึกษาหรือวิจัยสามฉบับที่กล่าวแก่ 3 แห่ง พบว่าโครงสร้างของระบบห้องสมุดมีผลมาจากความเจริญที่สำคัญ 3 ประการคือ (1) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยได้เป็นจุดศูนย์กลางโดยสะสมหนังสือไว้อย่างมากมายสำหรับการค้นคว้าวิจัยของนิสิตชั้นปริญญาโท (2) ห้องสมุดเฉพาะวิชาที่เก่า ๆ ไม่เพียงแต่จะสะสมหนังสือมาอย่างอิสระ แต่ยังสะสมหนังสือในทางวิชาชีพไว้อีกหรือซ้ำกันอย่างมากอีกด้วย (3) บรรณารักษ์และศาสตราจารย์ ได้รวบรวมหนังสือต่าง ๆ เป็นที่เก็บหนังสือเล็ก ๆ ทางหากจากหอสมุดกลาง ทั้งนี้เพื่องานของแผนกวิชาโดยเฉพาะ ที่มหาวิทยาลัยชิคาโก ห้องสมุดคณะเกิดขึ้นก่อนเมื่อยังไม่มีหอสมุดกลาง ดังนั้น หนังสือของห้องสมุดจึงกระจายออกไปมาก การบริหารแบบกระจายอำนาจจึงเกิดขึ้นมากน้อยตามที่หนังสือกระจายไปตามสภาพของภูมิศาสตร์ เป็นเวลานับศตวรรษที่ขาดการควบคุมจากหอสมุดกลาง ข้อดีของการกระจายอำนาจคือ (1) นิสิตและอาจารย์ได้รับความสะดวกเพราะมีหนังสือในวิชาเฉพาะที่ต้องการ (2) ประหยัดเวลา เพราะบางคณะอยู่ไกลจากหอสมุดกลางมาก (3) อาจารย์ชอบมากเพราะหนังสืออยู่ในวิชาที่ต้องการตรงกับวิชาของคณะเท่านั้น ทำให้ซื้อหนังสือได้มาก ส่วนข้อเสียก็คือ (1) ห้องสมุดคณะทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายและทำให้มีหนังสือซ้ำ (2) บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยชอบหางานโน้มน้าบบรรณารักษ์หอสมุดเพราะสามารถควบคุมที่รวบรวมหนังสือเล็ก ๆ เหล่านี้ได้⁹⁷

อย่างไรก็ตามในปี ค.ศ. 1876-1877 ได้มีคณะกรรมการผู้ได้รับเชิญมาเสนอแนะให้มีการรวบรวมในการซื้อหนังสือ เพื่อหลีกเลี่ยงหนังสือซ้ำ จัดทำบัตรรายการที่ศูนย์กลาง และจัด

⁹⁶ Branscomb, *loc. cit.*

⁹⁷ Kenneth J. Brough, *Scholar's Workshop* [Urbana: University of Illinois Press, 1953], pp. 117-119.

ห้าสมัครที่หอสมุดกลางสำหรับห้องสมุดมหาวิทยาลัยวาริดทุกหน่วย และยังได้เสนอให้มีการ
หมุนเวียนหนังสือระหว่างหอสมุดกลางกับห้องสมุดคณะอื่น ๆ โดยสม่ำเสมอและมีการติดต่อกัน
ได้โดยทางโทรศัพท์⁹⁸

ศาสตราจารย์ สุทธิลักษณ์ อัมพันวงศ์ ได้กล่าวถึงปัญหาและส่วนดี ของการรวมอำนาจ
และกระจายอำนาจไว้ว่า "ปัญหาใหญ่ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยก็คือปัญหาเรื่อง
ห้องสมุดคณะหรือห้องสมุดแผนกวิชาซึ่งจำเป็นงานเป็นอิสระ ไม่เกี่ยวข้องกับหอสมุดกลางของ
มหาวิทยาลัย"

ส่วนดีของการบริหารงานแบบรวมอำนาจคือ "(1) เป็นการประหยัดเงินค่าใช้จ่าย คือ
หอสมุดกลาง และห้องสมุดคณะ ไม่ซื้อหนังสือที่ซ้ำกันมากเกินไป (2) เป็นการแบ่งเบาภาระ
ของห้องสมุดคณะในค่านายฝ่ายเทคนิค เช่น การจัดหา การจัดหมู่ หนังสือและห้ามบัตรรายการ
ซึ่งห้องสมุดกลางจะเป็นผู้ทำได้ (3) คนทำงานในห้องสมุดคณะจะได้รับการอบรมและฝึกหัดงาน
ห้องสมุดในหอสมุดกลางจนชำนาญก่อนที่จะไปทำงานในห้องสมุดคณะ (4) หนังสือวิชาการต่างๆ
ที่ไม่เกี่ยวข้องกับคณะไม่เหมาะที่จะนำไปไว้ที่คณะใดคณะหนึ่งเป็นประจำ แต่ควรรวมอยู่ที่หอสมุดกลาง
จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ใช้มากกว่า" ส่วนดีของการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ คือ"(1) สะดวก
แก่ผู้ใช้เพราะหนังสือในห้องสมุดคณะ หรือแผนกวิชาใดมักอยู่ในอาคารเกี่ยวกับอาคารเรียนของ
คณะหรือแผนกวิชานั้น ๆ (2) ทำให้บัณฑิตและอาจารย์ในคณะนั้นสนใจห้องสมุดในคณะของตน⁹⁹

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงว่า มหาวิทยาลัยส่วนมากยอมกำหนดแบบการบริหารงานที่เหมาะสม
สมกับสภาพ และถ้าหากไม่สามารถจะใช้อารบริหารงานแบบรวมอำนาจได้อย่างสมบูรณ์ จำเป็น
ต้องกระจายอำนาจก็ยังคงต้องมีห้องสมุดคณะหรือห้องสมุดแผนกวิชาอยู่ด้วยเหตุผลอีกก็ตาม สิ่งที่
ควรกระทำเพื่อบริหารงานให้ถูกต้องและเหมาะสม คือ การรวมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหอ
สมุดกลางกับห้องสมุดคณะหรือห้องสมุดแผนกวิชาในค่านายฝ่ายนี้

⁹⁸ Ibid. p.120

⁹⁹ สุทธิลักษณ์ อัมพันวงศ์ เรื่องเดียวกัน หน้า 30

1. บรรณาธิการของสมาคมมหาวิทยาลัยควรเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานของสมาคมทุกแห่งของมหาวิทยาลัย คือ ทั้งของสมาคมกลางและของสมาคมคณะ ทักษะรวมทั้งของสมาคมแผนกวิชา (ถ้ามี) ของสมาคมแต่ละแห่งมีเจ้าหน้าที่ซึ่งขึ้นอยู่กับของสมาคมกลาง และของสมาคมกลางเป็นผู้จัดอบรมหรือฝึกงานตามแบบแผนที่ถูกต้องให้ ของสมาคมคณะควรมีระเบียบดำเนินงานต่าง ๆ เช่นเดียวกับของสมาคมกลาง

2. งบประมาณของทั้งสองสมาคมหรือของสมาคมแผนกวิชาควรรวมอยู่ในงบประมาณของของสมาคมกลาง

3. บรรณาธิการของสมาคมกลางควบคุมหนังสือทั้งหมดในทั้งสองสมาคมทุกแห่งของมหาวิทยาลัย แม้ว่าของสมาคมคณะหรือของสมาคมแผนกวิชาจะมีอาคารแยกไปทาง-
นากจากของสมาคมกลางก็ตาม

4. หนังสือและอุปกรณ์การอ่านทุกชนิดที่จัดเข้ามาโดยการซื้อแลกเปลี่ยนได้
มาโดยมีผู้บริจาค ย่อมเป็นสมบัติของของสมาคมกลางของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะไ-
กรับการลงทะเบียน จัดหมู่และทำบัตรรายการ ณ ของสมาคมกลางแล้วจึงส่ง หมุน
เวียนไปตามคณะต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

5. ในชื่อหนังสือซ้ำกันมากเกินไป หนังสือที่ใช่เฉพาะในของสมาคมคณะหรือค-
ณะแผนกวิชาอื่น ๆ โดยเฉพาะไม่มีคณะอื่นใดจึงควรเก็บไว้ในของสมาคมคณะนั้น ๆ แต่
ถ้าชื่อหนังสือหลายคณะควรเก็บไว้ในของสมาคมกลาง หรือจัดเข้ามาไว้หมุนเวียนตามของ
สมาคมคณะต่าง ๆ ที่ต้องการใช้

6. สมบัติ วัสดุ บัตรรายการหนังสือทั้งหมดของทั้งสองสมาคมทุกแห่งในมหา-
วิทยาลัย ควรมีไว้ในของสมาคมกลาง เพื่อทราบโดยแน่นอนว่าหนังสือเล่มนั้น ๆ
อยู่ในของสมาคมใด และของสมาคมคณะหรือของสมาคมแผนกวิชาควรมีบัตรรายการ
หนังสือในของสมัคของคณะอีกด้วย

7. ของสมาคมกลางเป็นศูนย์กลางของการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการทุกแขนง
ให้ความสะดวกในตามสถาบันและการใช้หนังสือและอุปกรณ์ต่าง ๆ แก่ทั้งนิสิต-
และอาจารย์

8. ของสมาคมกลางและของสมาคมคณะควรมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดควม
การจัดกิจกรรมการประชุมปรึกษาหารือระหว่างบรรณาธิการของสมาคมกลาง และ
บรรณาธิการของสมาคมคณะ เพื่อประสานงานกันในคานานโยบายและการปฏิบัติ"¹⁰⁰

¹⁰⁰ สหวิทยาลัย อาศิณวงศ์ เรื่องเดียวกัน หน้า 31-32

ในข้อเสนอแนะของคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงห้องสมุดในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสภาการศึกษาแห่งชาติแต่งตั้งขึ้นเพื่อปรับปรุงห้องสมุดมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย กล่าวถึงการบริหารงานของห้องสมุดมหาวิทยาลัยว่า "ควรใช้แบบศูนย์รวม [Centralization System] ซึ่งหมายถึงการที่ห้องสมุดกลางมีความรับผิดชอบในด้านงานเทคนิคซึ่งได้แก่การจัดซื้อหนังสือ การจัดหมู่ และการทำบัตรรายการให้ห้องสมุดคณะ หรือห้องสมุดแผนกวิชา และกล่าวถึงข้อดีของการบริหารงานแบบรวมอำนาจว่า "(1) เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกรณีหนังสือบางประเภทที่มีบางคณะใช้น้อย และหนังสือนั้นมีอยู่ในห้องสมุดกลางหรือห้องสมุดอื่นแล้ว (2) เพื่อประหยัดแรงงานเวลาและอุปกรณ์ในการจัดหมู่หนังสือและการทำบัตรรายการและทำให้บัตรรายการของทุกคณะอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน (3) การที่ห้องสมุดกลางเป็นผู้จัดหมู่หนังสือและทำบัตรรายการหนังสือทั้งหมดจะทำให้สามารถจัดทำสหบัตรที่สมบูรณ์ได้ ซึ่งจะอำนวยความสะดวก 3 ประการคือ (ก) ห้องสมุดกลางสามารถควบคุมการจัดหาหนังสือให้อยู่ในสมดุอยู่ที่ (ข) ทำให้ผู้รับห้องสมุดได้รับความสะดวกในการใช้หนังสือและวัสดุอื่น ๆ ในห้องสมุดทุกแห่งของมหาวิทยาลัย (ค) ทำให้มีการยืมหนังสือและวัสดุระหว่างห้องสมุดเป็นไปได้โดยสะดวก"¹⁰¹

นางจิตตรา ประนิช บรรณารักษ์ห้องสมุดกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ใ้กล่าวถึงข้อดีข้อเสียของการบริหารแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ในที่ประชุมสามัญประจำปีของสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 ว่า ข้อดีของการบริหารแบบรวมอำนาจ คือ (1) ทำให้ห้องสมุดเจริญไ้รวดเร็ว โดยรวมงานธุรการ งานเทคนิค การทำสหบัตร การทำครรชนีวารสารไว้ที่ห้องสมุดกลาง (2) ทำให้ห้องสมุดคณะไร้เจ้าหน้าที่น้อยลง ส่วนข้อเสียของการกระจายอำนาจ คือ (1) ห้องสมุดคณะไม่มีบรรณารักษ์วิชาชีพเพียงพอแก่การดำเนินงาน และไม่สามารถช่วยผู้อ่านในคาบบริการตอบคำถามหรือการค้นคว้าได้ (2) สิ้นเปลืองเงินซื้อหนังสือซ้ำกันซึ่งรวมทั้งหนังสืออ้างอิงและวารสารด้วย ซึ่งบางทีซ้ำกันในหลาย ๆ คณะ และกล่าวถึงว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยยังก้าวหน้าไปไม่ได้ถ้าไม่ยอมรับนับถือว่าห้องสมุดเป็นหน่วยงานที่เทียบเท่ากับอาจารย์สอน

¹⁰¹สำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงห้องสมุดของสถาบันอุดมศึกษาระดับสูง (โรเนียว) หน้า 2-3

เพราะตำแหน่งของบุคคลากรผู้มีวิชาที่จะไม่สูงเท่าที่ควร รวมทั้งเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ด้วย ทำให้หมกกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อมีงานอันมีหนักมันคงกว่าที่ลาออกไป จึงเท่ากับว่าหอสมุดกลางเป็นแหล่งผลิตคน คือ พอใครรับการฝึกงานเป็นแล้วก็ลาออกไป ส่วนเงินงบประมาณนั้นค่านั่งสื่อยังไปปนอยู่กับค่าใช้สอยทำให้มองซื้อหนังสือไม่ได้ และยังไกลลาจนถึงการบริหารแบบรวมอำนาจจวบจนใครเริ่มเสียแค้นแรกในการดำเนินงานเทคนิค ทำสมัคร และคาบบริกร¹⁰²

ดร. เชาวนิษฐ์ อินทามะ ไก่กล่าวถึง การบริหารแบบรวมอำนาจว่า "ห้องสมุดในสถาบันการศึกษาถึงกล่าว (หมายถึงมหาวิทยาลัย) ควรจะมีระบบแบบศูนย์กลาง (Centralization System) กล่าวคือ ถ้ามีห้องสมุดคณะต่าง ๆ อยู่ในมหาวิทยาลัยแล้ว ควรจะเป็นไปในลักษณะเป็นห้องอ่านหนังสือ และให้มีหนังสือเอกสารเฉพาะเท่าที่จำเป็นจะต้องมีให้นักศึกษาใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วเท่านั้น หนังสือส่วนใหญ่ควรจะรวมอยู่ที่ห้องสมุดกลางของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้รวมทั้งการสั่งซื้อ การทำบัตรรายการและ การบริหารงานห้องสมุดคณะ รวมอยู่ในความควบคุมของหอสมุดกลาง นอกจากนั้นการแต่งตั้งบรรณารักษ์ก็ควรจะได้รับ การเห็นชอบและอยู่ใต้การบังคับบัญชาของบรรณารักษ์หอสมุดกลาง นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงข้อดีของการบริหารงานแบบรวมอำนาจหรือศูนย์รวมนี้ ซึ่งพอจะรวบรวมได้ว่า (1) เพื่อเป็นการประหยัด เพราะการรวมอำนาจในการจัดซื้อหนังสือ จะทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายเครื่องมือเครื่องใช้ เช่น พกยรรยานุกรมต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องมีหลายชุดตามห้องสมุดคณะ มีชุดเดียวที่หอสมุดกลางก็เพียงพอแล้ว และนอกจากนี้ยังประหยัดแรงงานในการจัดทำบัตรรายการหนังสืออีกด้วย (2) เพื่อสะดวกในการควบคุม คือ ถ้าห้องสมุดกลางเป็นฝ่ายจัดซื้อหนังสือและทำบัตรรายการให้แก่ห้องสมุดคณะแล้ว ย่อมสามารถควบคุมการซื้อหนังสือซ้ำโดยไม่จำเป็น เพราะห้องสมุดกลางเป็นศูนย์รวมสมัครของหนังสือทุกเล่มที่มีอยู่ในห้องสมุดคณะแต่ละแห่งอยู่แล้ว และสามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้อ่านใครรวดเร็ว เมื่อมีผู้ต้องการอ่านหนังสือใด ก็ทราบได้ทันทีว่าหนังสืออยู่ที่คณะใด (3) เพื่อความสะดวกแก่ผู้ใช้คือเมื่อมีการรวบรวมหนังสือเอกสาร และโสตทัศนวัสดุ ส่วนใหญ่ไว้ที่หอสมุดกลางแห่งเดียวแล้ว ทำให้ผู้ใช้ไม่ต้องเสียเวลาในการไปค้นหาวงหนังสือในห้องสมุดอื่น

¹⁰² จิตตรา ประนิช คำบรรยายประกอบเรื่อง อนาคตงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในการประชุมสามัญประจำปี สยามคมหอสมุดแห่งประเทศไทย 20 ธันวาคม 2511 (โรเนียว) หน้า 2

เพียงมาที่หอสมุดกลางแห่งเดียวก็สามารถใช้หนังสือ เอกสารที่כתבต้องการได้ (4) นิสิตได้มี
โอกาสเรียนรู้อะไรหรือศึกษาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาในคณะที่ศึกษาอยู่ด้วย¹⁰³

ลูซิล เอ็มมอร์ช [Lucile M. Morch] ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์
ของการรวมอำนาจในการทำบัตรรายการ [Centralized Cataloging] คือ (1) เพื่อ
หลีกเลี่ยงงานที่ซ้ำกัน (2) ใ้ผลในเรื่องบุคคลที่จะทำบัตรรายการ (3) ลดค่าทำบัตรรายการ
(4) เพิ่มจำนวนบัตรรายการคือทำให้มากขึ้น (5) เพื่อยกระดับของคุณภาพความร่วมมือในการ
ทำบัตรรายการ¹⁰⁴

สรุป จากการค้นคว้าจากเอกสารเพื่อทราบถึงปัญหาของการรวมอำนาจและกระจาย
อำนาจ ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศพบว่า มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ใช้ระบบการบริหารแบบ
กระจายอำนาจมาก ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเกิดหรือการจัดตั้งห้องสมุดในครั้งแรก คือห้องสมุด
กลางและห้องสมุดคณะต่างก็ไม่ค่อยประสานงานกันเสียแต่แรก ทั้งนี้ก็ตามประวัติของมหาวิทยาลัย
ความแข็งแรงของห้องสมุด ทั้งของห้องสมุด ห้องสมุดบางแห่งก็ใช้ทั้งสองแบบคือกระจายอำนาจ
ในบางอย่างและรวมอำนาจในบางอย่าง ปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการรวมอำนาจคือ ทั้งของคณะ
กับหอสมุดกลางห่างไกลกันทำให้ผู้ใช้ไม่สะดวกห้ห้สมุดกลางไม่ได้รับเงินสนับสนุนมากพอที่จะซ่อม
เหลือห้องสมุดคณะได้ ปัญหาทางการกระจายอำนาจคือ การควบคุมหนังสือ เอกสาร และโสต
ทัศนวัสดุ หากไม่ใคร่จึงทำให้มีการซื้อหนังสือซ้ำกันมาก และห้องสมุดคณะก็ไม่สามารถจะบริการได้
ดีพอ เพราะได้รับเงินค่าใช้จ่ายน้อย ส่วนข้อดีของการรวมอำนาจคือ หอสมุดกลางสามารถควบคุม
หนังสือต่าง ๆ ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยได้ และสามารถจัดให้สอดคล้องกับนโยบายของ
มหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี ประหยัดค่าใช้จ่ายมากส่วนข้อเสียคือผู้ใช้บางรายไม่สะดวก

¹⁰³ เวนาวิกัม อินทราเม "ห้องสมุดกับสถาบันการศึกษาชั้นสูง" วารสารสภาการศึกษา
แห่งชาติ ปีที่ 3 ฉบับที่ 7 (กุมภาพันธ์, 2512) หน้า 19-23

¹⁰⁴ Lucile M. Morch, "Co-operation and Centralization", Library
Trends, II [October, 1953], pp.342-355

ข้อดีของการกระจายอำนาจคือนิสิตสะดวกในการใช้ข้อเสีย คือสิ้นเปลืองเงินมากเพราะมีหนังสือซ้ำเป็นจำนวนมากดังเช่นที่มหาวิทยาลัยบริติชพบว่า เป็นจำนวนเงินถึง 35 % ของค่านหนังสือทั้งหมด

ปัญหาการจะให้การบริหารงานของห้องสมุดมหาวิทยาลัยเป็นไปในรูปใดเมื่อส่วนใหญ่ประสงค์ให้เห็นการกระจายอำนาจแล้วเช่นนี้ ก็อยู่ที่นโยบายของมหาวิทยาลัยกล่าวคือ ถ้ามหาวิทยาลัยมีนโยบายจะใช้การรวมอำนาจ ก็ยอมทำได้โดยวางแผนการที่ละเอียดถี่ถ้วน ทั่วแบบที่มหาวิทยาลัยบอสตันจัดทำอยู่หรือถ้าจะให้เป็นแบบกระจายอำนาจอยู่ต่อไป แต่ให้มีความร่วมมือกันมากขึ้นก็ยอมทำได้ดังที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดทำอยู่ แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาถึงความสะดวก ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพ ความเพียงพอ การใช้หนังสือ ความสอดคล้องกันในวิชาต่าง ๆ และในแง่ของการศึกษาแล้วการบริหารแบบรวมอำนาจก็ยังเป็นข้อดีกว่าดังที่ ดร. โรเบิร์ต เอ มิลเลอร์ (Dr. Robert A. Miller) สรุปว่า "จากการศึกษาปัญหาต่าง ๆ สรุปได้ว่า การรวมอำนาจเป็นระบุมที่ดีกว่าสำหรับห้องสมุดมหาวิทยาลัย"¹⁰⁵

¹⁰⁵ Robert A. Miller, "Centralization Versus Decentralization", ALA Bulletin, XXXIII [February, 1939], pp. 75-9, 134-135 in Guy R. Lyle, The President the Professor and the College Library (New York: H.W., Wilson, 1963], p. 61