

การจัดการศูนย์สารสนเทศในยุคโลกาภิวัตน์

ดร. ครรชิต มลัยวงศ์

28 พฤศจิกายน 2541

เอกสารประกอบการอภิปราย งานประชุมใหญ่สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ของ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาสยามบรมราชกุมารี ห้องประชุมใหญ่ โรงเรียนสตรีวิทยา

สวัสดีครับท่านอาจารย์ บรรณารักษ์ สมาชิกสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยฯ ท่านผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่าน วันนี้ผมรู้สึกยินดีอย่างยิ่งที่มีโอกาสร่วมอภิปรายในหัวข้อเรื่องการจัดการศูนย์สารสนเทศในยุคโลกาภิวัตน์ในวันนี้ ต้องขอขอบคุณทางคณะกรรมการของสมาคมห้องสมุดฯ ที่ให้เกียรติเชิญผมมาแสดงความเห็นในที่นี้

เมื่อสักครู่นี้ ดร. พิมพ์ร่ำไพ ได้กรุณากล่าวถึงประวัติของผมให้ท่านทั้งหลายทราบแล้วว่า ขณะนี้ผมมาทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการของศูนย์บริการสารสนเทศทางเทคโนโลยี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ หรือ สวทช. ในสังกัดของกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ศูนย์ที่ผมดูแลอยู่นี้เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Technical Information Access Center และเรียกย่อ ๆ ว่า TIAC โดยที่งานของผมนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะอภิปรายโดยตรง ดังนั้นผมขอใช้เวลาสั้น ๆ อธิบายว่า ศูนย์ TIAC นี้มีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง

ศูนย์บริการเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นถ้าพูดสั้น ๆ ก็คือ ศูนย์ที่ให้บริการค้นคว้าวารสารและเอกสารประกอบการประชุมวิชาการหรือ Proceedings ทางด้านเทคโนโลยีสามสาขาหลักคือ ทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ทางด้านเทคโนโลยีชีวภาพ และ ทางด้านโลหะและวัสดุ อีกบริการหนึ่งก็คือการค้นหาข้อมูลข่าวสารในระบบออนไลน์ และ ผ่านซีดีรอม นอกจากนี้ทางศูนย์ฯ ยังร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ จัดทำซีดีรอมบันทึก บทความของวิทยานิพนธ์และปริญญาานิพนธ์เพื่อให้นักศึกษาทั้งหลายใช้กันด้วย

แม้ว่า สวทช. และ TIAC จะไม่ใช่สถาบันการศึกษา แต่ผู้ใช้หรือลูกค้าส่วนใหญ่ของเราก็คือบรรดานักศึกษาและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมทั้งนักวิจัยของศูนย์แห่งชาติของพวกเราเองด้วย

แนวคิดในด้านการจัดตั้งศูนย์บริการสารสนเทศทางเทคโนโลยีนี้ มีมานานแล้ว เริ่มตั้งแต่ก่อนหน้าที่จะมีการจัดตั้ง สวทช. เสียอีก กล่าวคือในช่วงก่อนที่รัฐจะตราพรบ.จัดตั้ง สวทช. นั้นเรามีหน่วยงานที่เรียกว่า STDB หรือ Science and Technology Development Board อยู่ก่อนแล้ว ช่วงนั้นเราได้รับความช่วยเหลือจากสหรัฐอเมริกามากที่สุด ทางสหรัฐฯ ได้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษา และเมื่อเห็นว่านิสิตนักศึกษาตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ล้วนขาดแคลนวารสารและ Proceedings ผู้เชี่ยวชาญก็เสนอให้จัดตั้ง TIAC ขึ้น ครั้นเมื่อ STDB ได้แปรสภาพมาเป็น สวทช. แล้ว ทางผู้อำนวยการสวทช. คนแรก คือ ดร. ยงยุทธ ยุทธวงศ์ ก็ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อจัดหารวารสารและ Proceedings ทางด้านที่สำคัญ ๆ มาเก็บไว้ให้นิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มาใช้บริการ

หลังจากที่ ผู้อำนวยการของ TIAC คนก่อน คือ ดร.สุทธิพร ปทุมเทวาภิบาล ได้ลาออกไปเป็น คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ ที่มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญแล้ว ผมก็ได้รับการแต่งตั้งให้ดูแลศูนย์ TIAC ต่อไป ขณะนี้ผมกำลังวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงบริการและกลยุทธ์ในการให้บริการไปบ้าง โดยจะขยายฐานของผู้ใช้ให้กว้างขึ้น และ ให้บริการสารสนเทศด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะผมกำลังสนใจในด้านการจัดสร้าง Digital Library ขึ้น

สังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์

คราวนี้ผมขอเข้าสู่หัวข้อเรื่องที่ว่าผู้จัดต้องการคือ การจัดการศูนย์สารสนเทศ แต่จะขอเริ่มต้นด้วยการพิจารณาก่อนว่า สังคมไทยในอนาคตคือในยุคโลกาภิวัตน์นั้นจะมีลักษณะอย่างไรบ้าง หากเราเข้าใจเรื่องนี้ได้ชัดเจนแล้วก็ไม่ยากที่เราจะคิดออกแบบบริการทางด้านสารสนเทศ ต่อจากนั้นก็จะสามารถบริหารงานการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แน่นอนครับ สังคมไทยกำลังเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างมากมาย ในด้านเศรษฐกิจ เราได้เปลี่ยนแปลงจากยุคที่เศรษฐกิจรุ่งเรืองฟูฟ่าแบบฉาบฉวยไปสู่ช่วงเวลาเศรษฐกิจถดถอยแบบไม่เป็นกระบวน ส่งผลให้อุตสาหกรรมใหญ่น้อยต้องล้มละลายไปเป็นจำนวนมาก เงินทองที่คนไทยเคยมีจับจ่ายใช้สอยอย่างไม่ต้องคิดหน้าคิดหลังได้อันตรธานไปจากระบบอย่างไร้ร่องรอย งบประมาณที่หน่วยงานต่าง ๆ เคยมีมากมายจนบรรดานักการเมืองต้องยื่นมือเข้ามาช่วยจัดการ ก็ถูกตัดจนแทบจะไม่เหลือให้ทำอะไรได้ แม้แต่แค่ประคองตัวให้รอดยังแทบจะทำได้

ในด้านสังคมการทำงาน และ ธุรกิจ เราเริ่มต้นขึ้นมาพบว่า แนวทางที่เราจะเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่นั้นเลือนลางเหลือเกิน โรงงานของบริษัทข้ามชาติหลายแห่งก็ถอนออกไป ดำเนินการในจีนและเวียดนามที่มีค่าแรงต่ำกว่าไทย ครั้นเมื่อโรงงานต่างชาติออกไปแล้วก็เหลือ

แต่คนงานที่ไร้ฝีมือ และ วิศวกรโรงงานที่ไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ด้วยเหตุนี้นักวิชาการหลายคนจึงมองเห็นว่า อุตสาหกรรมแบบที่ไทยทำอยู่นั้นอาจจะไม่ใช่แนวทางที่ถูกต้อง ไทยน่าจะต้องหันกลับไปหาแนวทางที่เราชำนาญมาก่อนนั่นก็คือ การเกษตร

เกษตรกรรมมีความสำคัญสำหรับประเทศไทยอย่างแน่นอน อย่างน้อยก็เป็นผลิตผลที่ทำรายได้เข้าประเทศปีละมาก ๆ ต่อเนื่องกันมาโดยตลอด แต่ปัญหาสำคัญก็คือการทำเกษตรนั้นต้องพึ่งพาอาศัยลมฟ้าอากาศ ฝนมากไปน้ำก็ท่วม หรือฝนไม่ตกเหนือเขื่อนอย่างปีที่เราที่ไม่มีน้ำสำหรับให้ชาวนาทำนาปรัง ครั้นฝนตกน้อยไปเราก็แล้งจัดเพาะปลูกอะไรไม่ได้ หรืออย่างวันนี้เมฆมากทำท่าว่าฝนจะตก ซึ่งถ้าตกจริงชาวนาก็เดือดร้อนเพราะข้าวที่รอเกี่ยวก็จะเปียกน้ำ ทำให้ขึ้นหรือขึ้นราจนเสียหาย

ที่น่าเป็นห่วงอีกประเด็นหนึ่งก็คือ แม้เราจะเก่งด้านการเกษตร สามารถสร้างสายพันธุ์พืชดี ๆ หลายอย่าง โดยเฉพาะคือพันธุ์ผลไม้ แต่ขณะเดียวกันผลผลิตด้านการเกษตรของไทยก็ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับประเทศอื่น เช่น ชาวนาไทยผลิตข้าวต่อไร่ได้น้อยกว่าเวียดนาม เกาหลี และ ญี่ปุ่น นอกจากนั้นก็ยังไม่มีวิสัยทัศน์ว่าจะมีใครมาแก้ปัญหา

คราวนี้หันมาดูทางด้านสารสนเทศบ้าง ประเทศที่ก้าวหน้ากว่าเราเช่นอเมริกา แคนาดา ยุโรปตะวันตก และ ญี่ปุ่น ได้ก้าวไปสู่สังคมสารสนเทศแล้วทั้งนั้น สังคมนี้นักพูดให้เข้าใจง่ายก็คือสังคมบริการ อาชีพทางด้านบริการมีหลายอย่าง เช่น หมอ ทนายความ มัคคุเทศก์ ผู้บริหาร หรือแม้แต่อาจารย์และบรรณารักษ์อย่างผู้ฟังในที่นี้ก็เป็นผู้ประกอบอาชีพทางการบริการเช่นเดียวกัน

สำหรับไทยเรานั้น ผมเชื่อว่าเราคงจะต้องก้าวไปสู่สังคมสารสนเทศอย่างแน่นอน แต่อาจจะไม่ใช่ทั้งประเทศ อาจจะเข้าสู่สังคมนี้เป็นหย่อม ๆ ไม่ได้เสมอกันหมดทั้งประเทศ

ประเด็นสำคัญสำหรับประเทศไทยที่ทุกคนต้องจับตามองก็คือ การที่ชาวไทยมีรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ที่ประชาชนมีสิทธิในด้านต่าง ๆ มากขึ้น นับตั้งแต่ได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับใหม่นี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจหลายประการ ประชาชนเริ่มต้นตัวมากขึ้น เริ่มจับตามองความไม่ชอบมาพากลของนักการเมืองมากขึ้น แต่ที่จะต้องคู่กันต่อไปก็คือ พระราชบัญญัติการศึกษาว่าจะมีทิศทางไปทางไหน

รัฐธรรมนูญได้กำหนดว่าคนไทยจะต้องได้รับการศึกษาอย่างต่ำสิบสองปี บทบัญญัตินี้จะทำให้เกิดผลกระทบต่ออาชีพของพวกเราเป็นอย่างมาก เพราะเราจะต้องจัดเตรียมทั้งห้องสมุดและสารสนเทศให้พอเพียงแก่จำนวนนักเรียนที่จะเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการที่ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างนิสัยใฝ่รู้ และการรู้ว่าจะเรียนรู้ด้วยตัวเองได้อย่างไร

ยังมีพระราชบัญญัติอีกฉบับหนึ่งซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อวงการบรรณารักษ์และสารสนเทศ นั่นก็คือ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ ซึ่งเริ่มบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 9 ธันวาคม

ปีที่แล้ว ตามพ.ร.บ. ฉบับนี้ หน่วยงานระดับกรมและกระทรวงจะต้องจัดหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เอาไว้ให้ประชาชนค้นได้อย่างสะดวก ก่อนหน้าที่จะตรากฎหมายฉบับนี้นั้น หน่วยงานราชการอาจจะถือคติว่า ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของรัฐล้วนเป็นความลับ จะเปิดเผยได้ก็แต่เฉพาะข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อยกเว้นเท่านั้น แต่เมื่อมี พ.ร.บ. ฉบับนี้แล้ว แนวคิดและนโยบายต้องเปลี่ยนใหม่ กลายเป็นว่า ข้อมูลข่าวสารของรัฐล้วนพึงเปิดเผยยกเว้นในกรณีที่มีเหตุผลสำคัญที่ทำให้ต้องปกปิด หรือ เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดให้ต้องปกปิด

หน้าที่ของบรรณารักษ์หรือนักสารสนเทศของหน่วยงาน ตาม พ.ร.บ. นี้ก็คือจะต้องจัดเตรียมสถานที่และเอกสารต่าง ๆ เอาไว้ให้ประชาชนมาค้น นอกจากนั้นยังจะต้องรู้จักใช้วิธีการอนุญาตเบื้องต้นในการกำหนดว่าเอกสารหรือข้อมูลข่าวสารใดพึงเปิดเผยหรือไม่

อัลวิน ทอฟฟเลอร์ นักคิดทางสังคมเทคโนโลยีผู้เขียนหนังสือเรื่อง The Third Wave และ Power Shift ได้ทำนายว่าในอนาคตนั้นสังคมและการทำงานจะเปลี่ยนไปมาก เช่น ครอบครัวจะมีลักษณะแบบมีพ่อแม่เดียวมากขึ้น นั่นคือคู่สมรสจะหย่าขาดจากกันมากขึ้นและฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะต้องรับเลี้ยงบุตรที่เกิดขึ้น ในสภาพแบบนี้ผมเชื่อว่าเด็ก ๆ เหล่านี้จะมีควมว่าเหวและขาดความอบอุ่นมากขึ้น เมื่อเราลองพิจารณาความเป็นไปในปัจจุบันเราอาจพบว่าลำพังครอบครัวที่มีพ่อแม่ครบก็ยังไม่สามารถให้ความอบอุ่นแก่ลูกได้อยู่แล้ว เพราะต้องใช้เวลาคืนรนทำมาหากินจนไม่มีเวลาจะให้แก่ลูก เมื่อเป็นเช่นนี้ครอบครัวที่มีแต่แม่หรือพ่อก็ยังไม่สามารถทำให้เด็ก ๆ ได้รับความที่ขาดหายไปได้ สุดท้ายผมเชื่อว่าบรรณารักษ์อาจจะต้องพิจารณาเพิ่มบทบาทต่อสังคมทางด้านนี้มากขึ้น บรรณารักษ์โรงเรียนอาจจะต้องพยายามมองหาหนังสือสำหรับเด็ก ๆ มากขึ้น หรือจัดกิจกรรมสำหรับเด็ก ๆ มากขึ้นด้วย

ในด้านการงานนั้น อัลวิน ทอฟฟเลอร์ ทำนายว่าต่อไปในอนาคต ผู้คนจำนวนมากอาจจะนั่งทำงานที่บ้านแทนที่จะต้องขับรถไปทำงานที่สำนักงาน ผู้ที่ทำเช่นนี้อาจจะมีสองกลุ่ม กลุ่มแรกคือผู้ทำงานอิสระ และ กลุ่มที่สองคือผู้เป็นพนักงานของบริษัทหรือหน่วยงานและได้รับอนุญาตให้ทำงานทางไกล (Telecommuting) ได้ ผู้ทำงานที่บ้านนั้นจำเป็นต้องได้รับการทางด้านสารสนเทศหลายรูปแบบ บางคนอาจจะต้องการข้อมูลข่าวสารทางด้านธุรกิจ บางคนอาจจะต้องการสารสนเทศเกี่ยวกับเทคโนโลยี และบางคนอาจจะต้องการคำแนะนำในการทำงาน ในกรณีเหล่านี้ผมเห็นว่าศูนย์บริการสารสนเทศน่าจะมีบทบาทช่วยเหลือได้มาก แต่คงจะทำได้ทุกแห่งไปเพราะจำเป็นจะต้องมีความชำนาญเฉพาะทาง อย่างไรก็ตามผมเชื่อว่าศูนย์บริการแบบนี้คงจะเกิดมากขึ้นในอนาคตและต้องเป็นศูนย์ที่มีบริการแบบออนไลน์ด้วย

บริการสารสนเทศในยุคโลกาภิวัตน์

ห้องสมุดและบริการสารสนเทศในอนาคตจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปมาก ดร. สจ๊วรด ผู้อำนวยการห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย ได้เขียนหนังสือ

เล่มเล็ก ๆ ใว้เล่มหนึ่ง ชื่อ Digital Library ในเล่มนี้ดร.สจวร์ต ได้กล่าวถึงความเปลี่ยนแปลงในสามด้าน คือ ด้านทรัพยากร ด้านบริการ และ ด้านผู้ใช้ ในที่นี้ผมได้นำแนวคิดของดร.สจวร์ต มาผสมผสานใหม่เป็น

รูปแบบของสารสนเทศ การรวบรวมสารสนเทศจะเปลี่ยนแปลงไปจากการเก็บรวบรวมไว้ที่เดียวแห่งเดียว เป็นการกระจายการเก็บรวบรวมไว้ในที่ต่าง ๆ หลายแห่ง เรื่องเช่นนี้พอจะมองเห็นอยู่แล้วในขณะนี้ อย่างเช่นที่มหาสารคามก็มีการเก็บรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับวัฒนธรรมอีสาน ที่สงขลา ก็เก็บเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมภาคใต้ แต่การเก็บรวบรวมสารสนเทศเหล่านี้ยังมีลักษณะแบบเดิมคือเป็นกฤตภาค หรือ เป็นกระดาษ ยังไม่สามารถเชื่อมโยงด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ในอนาคตหากมีงบประมาณพอเพียงเชื่อว่าศูนย์สารสนเทศเหล่านี้ก็ควรจะเริ่มให้บริการออนไลน์ได้

เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมก็คือความเป็นเจ้าของสารสนเทศ เรื่องนี้เป็นปัญหามากสำหรับการนำสารสนเทศมาใช้ ยกตัวอย่างเช่น หากศูนย์สารสนเทศของเราได้รวบรวมข่าวที่ตีพิมพ์ทางหนังสือพิมพ์ไว้จะถือว่าเราเป็นเจ้าของข่าวหรือไม่ หากมีผู้คัดลอกสารสนเทศเหล่านี้ไปโดยเราไม่ยินยอมจะถือว่าเป็นการละเมิดหรือไม่ เรื่องเกี่ยวกับลิขสิทธิ์เหล่านี้บรรณารักษ์และนักสารสนเทศจะต้องสนใจศึกษาและระมัดระวังมากขึ้นในอนาคต เรื่องลิขสิทธิ์ของสารสนเทศที่จัดเก็บทางอินเทอร์เน็ตก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่เราจะต้องให้ความสนใจ เนื่องจากเราจะต้องพึ่งพาอาศัยสารสนเทศที่ค้นมาจากระบบอินเทอร์เน็ตมากขึ้น

ความเปลี่ยนแปลงอีกแบบหนึ่งก็คือรูปแบบของสารสนเทศ จากเดิมที่เราเคยเก็บแต่เฉพาะกระดาษ ก็จะเปลี่ยนแปลงเป็นการเก็บลงในระบบคอมพิวเตอร์ และรูปแบบจะเปลี่ยนจากที่เป็นเพียงข้อความและจำนวนเลข ไปเป็นภาพถ่าย ภาพลักษณ์เอกสาร ภาพเคลื่อนไหว และเสียง ซึ่งรวมเรียกกันว่าสื่อหลายแบบหรือ Multimedia

ลักษณะที่สองคือ **ผู้ใช้** เดิมทีผู้ใช้ไม่ค่อยมีปากเสียงมากนัก สารสนเทศที่จะได้รับก็สุดแท้แต่ว่าทางห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศจะจัดหาอะไรมาให้บริการ บรรณารักษ์เป็นผู้พิจารณาว่าควรมีหนังสืออะไร วารสารอะไร แล้วก็จัดหาไว้โดยคาดหวังว่าจะมีผู้สนใจมาใช้หรืออ่านสารสนเทศนั้น ด้วยเหตุนี้ผู้ใช้จำนวนมากจึงไม่สนใจจะเข้าห้องสมุดเพราะไม่มีอะไรที่เขาสนใจ แต่ในอนาคตห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศจะต้องมีแนวคิดในเชิงธุรกิจมากขึ้น นั่นคือผู้บริหารจะต้องศึกษาและรับฟังความต้องการของผู้ใช้มากขึ้น จะต้องรู้ว่าผู้ใช้อะไรแล้วจัดหาสารสนเทศตามที่ผู้ใช้ต้องการมาให้บริการ อย่างไรก็ตามบรรณารักษ์ก็ต้องมีความสามารถที่จะวิเคราะห์ความต้องการนั้นว่าเหมาะสมที่จะจัดหาหรือไม่ หากจะจัดซื้อทุกอย่างก็จะสิ้นเปลืองงบประมาณมากไป มีเท่าใด ๆ ก็ไม่พอให้ใช้

เรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับผู้ใช้คือเรื่องหนึ่งเป็นเรื่องที่ได้กล่าวเป็นนัย ๆ ไว้แต่ต้น นั่นก็คือการบริการในอนาคตจะเปลี่ยนจากการที่ผู้ใช้จะต้องเดินมายังศูนย์บริการ ไปเป็นการนำบริการไปถึง

โต๊ะทำงานของผู้ใช้ ประเด็นนี้สำคัญมากเพราะทุกวันนี้ศูนย์บริการมีคู่แข่งสำคัญคือระบบอินเทอร์เน็ตซึ่งสมาชิกสามารถค้นหาสารสนเทศต่าง ๆ ได้จากบ้านหรือโต๊ะทำงาน นอกจากนั้นยังได้รับคำตอบเกือบจะทันทีด้วยซ้ำ ดังนั้นศูนย์บริการสารสนเทศในอนาคตจะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางมาจัดระบบบริการแบบออนไลน์ หรือ ในระบบอินเทอร์เน็ตมากขึ้น

ลักษณะที่สามก็คือ บรรณารักษ์ หรือ นักสารสนเทศ ผู้ปฏิบัติงานทางด้านสารสนเทศในอนาคตนั้นจะต้องมีความรู้ในด้านการใช้อุปกรณ์ไอทีโดยเฉพาะเครื่องคอมพิวเตอร์ และ ระบบอินเทอร์เน็ตเป็นอย่างดี ก็คือจะรู้เหมือนเป็นผู้ใช้ในงานสำนักงานทั่วไปไม่ได้ บรรณารักษ์และนักสารสนเทศจะต้องสามารถสร้างฐานข้อมูล จะต้องสามารถจัดเก็บสารสนเทศลงฐานข้อมูล และสามารถค้นหาสารสนเทศโดยใช้ซอฟต์แวร์ต่าง ๆ นั้นหมายความว่าบรรณารักษ์และนักสารสนเทศจะต้องรู้ซอฟต์แวร์สำเร็จเกี่ยวกับฐานข้อมูลบางระบบ จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบเอกสารต่าง ๆ ฯลฯ

เรื่องสำคัญที่ตามมาก็คือ บรรณารักษ์ จะต้องปรับเปลี่ยนพื้นฐานความคิด จากการเป็นผู้ที่รู้แต่เพียงการพิจารณากำหนดว่าหนังสือเล่มหนึ่งเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับอะไร และ ควรจัดไว้ในหมวดหมู่ใด เป็นการที่จะต้องเข้าใจเนื้อหาของหนังสือและสารสนเทศมากขึ้น อีกนัยหนึ่งคืองานของบรรณารักษ์จะเปลี่ยนเป็นงานแบบนักสารสนเทศ (Information Scientist) มากขึ้น แต่โดยที่วิชาการของโลกมีมากมายนับไม่ถ้วน วิชาการแต่ละเรื่องก็มีความซับซ้อนมากเหลือเกิน เป็นการสุดวิสัยที่บรรณารักษ์หรือนักสารสนเทศคนใดจะมีความรอบรู้ได้หมด ดังนั้นอาจจะเป็นไปได้ที่บรรณารักษ์อาจจะต้องเลือกว่าจะเชี่ยวชาญในกลุ่มวิชาการด้านใดบ้าง จากนั้นก็ต้องศึกษาให้เข้าใจเนื้อหาและแนวโน้มของวิชาการด้านนั้น การศึกษาที่กล่าวถึงนี้ไม่ได้ต้องการให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาการนั้น แต่ให้เป็นผู้รอบรู้ทางด้านสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาการนั้น ขอยกตัวอย่างทางด้านคอมพิวเตอร์ นักสารสนเทศทางด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อาจจะติดตามความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ทราบว่าปัจจุบันมีการผลิตซีพียูชิปรุ่นไหนบ้าง ทิศทางการผลิตของบริษัทแอปเปิลเป็นเช่นใด ทิศทางการผลิตเครื่องโน้ตบุ๊กเป็นเช่นใด การโต้ตอบสั่งการคอมพิวเตอร์ในอนาคตจะมีลักษณะอย่างไร แต่นักสารสนเทศไม่จำเป็นต้องรู้รายละเอียดของเทคโนโลยีเหล่านี้ หรือ รู้ว่าเทคโนโลยีเหล่านี้มีหลักการอย่างไร

เรื่องที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ บรรณารักษ์จะต้องติดตามความก้าวหน้าทางการบริการสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง ทุกวันนี้ไม่มีผู้ประกอบอาชีพใดที่จะหยุดนิ่งเฉยไม่ต้องติดตามความเป็นไปในอาชีพของตน เราจะต้องหมั่นติดต่อสอบถามผู้รู้ที่โลกกำลังก้าวไปทางไหน และ เราควรจะทำอย่างไร เราอาจจะต้องยอมเสียเงินค่าลงทะเบียนไปเข้าฟังการอภิปรายและบรรยายในการประชุมวิชาการมากขึ้น และที่สำคัญก็คือเมื่อรับทราบแล้วก็ต้องเก็บมาพิจารณาว่าจะนำเรื่องที่เป็นประโยชน์นั้นมาใช้อย่างไร

ปัญหาและโอกาสของศูนย์บริการสารสนเทศ

ศูนย์บริการสารสนเทศของไทยเวลานี้ยังมีน้อย ประชาชนคนไทยยังต้องการศูนย์บริการสารสนเทศในด้านต่าง ๆ อีกมากด้วยกัน อาทิ ถ้าหากเราต้องการให้บุตรหลานของเราศึกษาทางด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์ เราก็จำเป็นต้องทราบว่ามีมหาวิทยาลัยไหนบ้างที่เปิดสอนวิชาการด้านนี้ และมหาวิทยาลัยนั้นเน้นการสอนทางด้านไหนบ้าง แต่เราจะพบว่าไม่มีหน่วยงานไหนเลยที่สามารถจะให้รายละเอียดแก่เราได้ หรือหากเราต้องการลงทุนเปิดร้านขายสินค้าในย่านชานเมือง ก็ไม่มีหน่วยงานไหนที่จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรในย่านนั้นแก่เราได้

ปัญหาสำคัญที่ทำให้ไม่ค่อยมีใครสนใจจัดตั้งศูนย์บริการสารสนเทศขึ้นมีอยู่มากด้วยกันเท่าที่พอจะมองเห็นชัด ๆ มีดังต่อไปนี้

- คนไทยยังไม่สนใจใช้สารสนเทศ คนไทยส่วนมากยังไม่เห็นความสำคัญของสารสนเทศ แม้จะพอเข้าใจบ้างว่าการทำอะไรก็จะต้องใช้ข้อมูลข่าวสาร แต่ก็ไม่สนใจที่จะเสาะแสวงหาสารสนเทศมาใช้อย่างเป็นระบบ ถ้าหากต้องการสารสนเทศก็ใช้วิธีสอบถามจากเพื่อนฝูงเท่านั้น หรือบางคนก็อาจจะใช้วิธีการทางโทรศาสตร์เข้าช่วย
- คนไทยยังไม่ยอมจ่ายเงินค่าสารสนเทศ คนไทยที่เข้าใจความสำคัญของสารสนเทศนั้นยังมีอยู่มากที่ไม่ต้องการเสียเงินซื้อหาสารสนเทศมาใช้ ส่วนใหญ่คิดว่าสารสนเทศน่าจะเป็นสิ่งที่รัฐจัดหาให้ใช้โดยไม่ต้องเสียเงินซื้อ ในตลาดหนังสือเวลานี้เราจะเห็นหนังสือรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจด้านต่าง ๆ วางจำหน่ายหลายเล่ม อาทิ ข้อมูลเกี่ยวกับบงกุลบริษัท ผู้ถือหุ้น ฯลฯ หนังสือเหล่านี้ขายได้น้อย รายได้ของผู้จัดทำอยู่ที่ค่าพิมพ์โฆษณาที่บริษัทต่าง ๆ อุดหนุนมากกว่าจะได้จากการขาย
- บริษัทและหน่วยงานยังไม่ยอมจัดสรรงบประมาณเพื่อการค้นคืนสารสนเทศ ในเมื่อคนไทยส่วนใหญ่ยังคิดว่าสารสนเทศน่าจะเป็นของได้เปล่าเหมือนอากาศที่เราหายใจ การที่จะของบประมาณมาจัดซื้อหนังสือรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจึงยังเป็นเรื่องที่ยากมาก บริษัทต่างประเทศหลายรายที่พยายามขายรายงานความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีในไทยล้วนแต่ล่าช้าเพราะจำนวนยอดขายไม่คุ้มกับการดำเนินการ
- ปัญหาการจัดตั้งศูนย์บริการสารสนเทศ ศูนย์บริการสารสนเทศที่มีอยู่ในเมืองไทยนั้น อาจจะมีอยู่สามลักษณะ ลักษณะแรกเป็นศูนย์บริการสารสนเทศของบริษัทหนังสือพิมพ์ เช่น ศูนย์บริการของหนังสือพิมพ์มติชน หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ ศูนย์บริการเหล่านี้ได้เปรียบตรงที่เป็นผู้จัดทำข่าวสารเองและมีข่าวสารที่สะดวกเอาไว้แต่เดิมเป็นจำนวนมาก ที่สำคัญก็คือเป็นศูนย์ที่เน้นในการทำธุรกิจหารายได้ ลักษณะที่สองเป็นศูนย์บริการสารสนเทศของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา เช่น ศูนย์บริการสารสนเทศของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย ซึ่งมีอยู่สี่ด้าน คือ วิศวกรรมธรณีเทคนิค พลังงานคินรูป วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม และ เฟอร์โรซีเมนต์

ศูนย์เช่นนี้แม้จะมีรายได้จากการให้บริการสารสนเทศบ้าง แต่ก็จำเป็นต้องมีงบประมาณและเงินช่วยเหลือจากภายนอกเข้ามาอุดหนุนเป็นจำนวนมาก ข้อได้เปรียบของศูนย์บริการลักษณะนี้ก็คือมีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญทางด้านสาขาต่าง ๆ เป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือทางด้านวิชาการในสาขาที่ให้บริการ ลักษณะที่สามคือศูนย์บริการของหน่วยงานราชการ เช่นศูนย์บริการของกรมวิทยาศาสตร์บริการ หรือ TIAC ศูนย์บริการนี้ต้องใช้งบประมาณอุดหนุนจากรัฐโดยตรงเป็นจำนวนมาก และการดำเนินงานไม่มุ่งหวังที่จะให้เป็นธุรกิจ ศูนย์บริการลักษณะนี้ถึงแม้จะมีนักสารสนเทศประจำแต่ก็มักจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญวิชาการมากนัก ศูนย์บริการของภาคเอกชน เช่นศูนย์บริการสารสนเทศของธนาคาร สถาบันการเงิน หรือ บริษัทที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการโดยตรง ศูนย์บริการในกลุ่มเรานั้นจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการภายใน หรือ ให้บริการแก่ผู้บริหาร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว ส่วนกลุ่มหลังเป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการค้าโดยไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแหล่งสารสนเทศโดยตรงเหมือนศูนย์บริการในลักษณะแรก ตัวอย่างเช่น เมื่อหลายปีมาแล้ว กระทรวงพาณิชย์ได้จัดตั้งบริษัทข้อมูลการค้าระหว่างประเทศขึ้นเพื่อรวบรวมและให้บริการสารสนเทศเกี่ยวกับการค้า แต่โดยที่บริษัทนี้ไม่มีผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในด้านการบริการสารสนเทศดีพอ การดำเนินงานจึงไม่ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งศูนย์บริการสารสนเทศในลักษณะใด ปัญหาสำคัญก็คือการดำเนินงานล้วนยังไม่อาจเลี้ยงตัวเองได้

- หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ใคร่ให้ความร่วมมือ ศูนย์บริการสารสนเทศไม่อาจดำเนินการได้โดยลำพัง สารสนเทศที่ต้องการจัดเก็บนั้นอาจเป็นของหน่วยงานอื่น ๆ หลายแห่ง และเราจะสามารถให้บริการสารสนเทศเหล่านั้นได้ก็ต่อเมื่อเราได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานเหล่านั้น ยกตัวอย่างเช่น TIAC มีโครงการจัดทำซีดีรอมบรรจุบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ของสถาบันการศึกษาทุกแห่งในไทย การจัดทำนี้จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกสถาบันจึงจะสร้างฐานข้อมูลได้ครบ โชคดีที่สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่เห็นด้วยกับความคิดนี้จึงให้ความร่วมมือส่งบทคัดย่อมาให้ แม้ว่าหลังจากจัดทำซีดีรอมเสร็จแล้วแต่ละสถาบันจะต้องซื้อมากลับไปใช้ก็ยังให้ความร่วมมือ ซึ่งผมต้องขอขอบพระคุณคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยของสถาบันทุกแห่งมา ณ ที่นี้ ผมพยายามอธิบายว่าค่าจัดซื้อซีดีรอมนั้น ขอให้ถือว่าเป็นการลงขันช่วยกันจัดทำซีดีรอมชุดนี้ เพราะเมื่อจัดทำแล้วก็ขายได้เท่ากับจำนวนสถาบันในเมืองไทยเท่านั้น ไม่สามารถขายปลีกได้ อย่างไรก็ตามในการจัดทำสารสนเทศด้านอื่น ๆ เราอาจจะไม่ได้โชคดีเหมือนกรณีนี้ หน่วยงานที่มีสารสนเทศที่เราต้องการอาจจะปฏิเสธไม่ยอมให้เราได้รับสารสนเทศมาจัดเก็บ เช่นนี้ก็ไม่อาจเรียกว่าบริการของเราประสบความสำเร็จ

- ปัญหาค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เรื่องนี้เป็นปัญหาที่ทุกคนต้องประสบอยู่แล้ว ปัจจุบันนี้หนังสือทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทยล้วนมีราคาแพงลิบลิ่ว วารสารวิชาการจากต่างประเทศก็แพงมากจนไม่อาจจัดสรรงบประมาณซื้อต่อเนื่องได้ ในเมื่องบประมาณของห้องสมุดและศูนย์บริการสารสนเทศมีแต่น้อยลงหรือเท่าเดิม ปริมาณหนังสือวารสารและสารสนเทศของเรา ก็จะลดลง และ บริการของเรา ก็ย่อมจะตกต่ำไปด้วย
- ปัญหาเรื่องทักษะของบรรณารักษ์และนักสารสนเทศ โดยที่การให้บริการสารสนเทศในยุคใหม่ จำเป็นจะต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น บรรณารักษ์และนักสารสนเทศของเราก็จำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถในการใช้ไอทีมากขึ้นด้วย ปัญหา ก็คือ บรรณารักษ์และนักสารสนเทศรุ่นก่อน อาจจะไม่ค่อยได้ฝึกฝนการใช้ไอทีมากนัก และบางคนก็อาจจะไม่ถนัดหรือไม่ต้องการเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ปัญหาที่จำเป็นจะต้องแก้ไขโดยวิธีนุ่มนวล คือทำให้ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นที่ห้องสมุดและศูนย์ฯ จะต้องใช้ไอที หากติดตั้งอุปกรณ์ไอทีแล้วใช้ไม่เป็นก็จะไม่เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

สำหรับในเรื่องโอกาสนั้น แม้ผมจะยังเห็นว่าคนไทยยังไม่มีนิสัยสนใจใฝ่รู้ และยังไม่เต็มใจจะเสียเงินจัดซื้อจัดหาสารสนเทศ ผมก็คิดว่าเราจะรอจนกว่าสภาวะการณ์จะพร้อมไม่ได้ เราจะต้องเริ่มคิดจัดเก็บสารสนเทศ และ ก่อตั้งศูนย์บริการสารสนเทศในด้านที่เรายังขาด พร้อมกันนั้นก็ต้องส่งเสริมศูนย์และห้องสมุดที่ดำเนินการอยู่แล้วให้มีความก้าวหน้าและเข้มแข็งต่อไป

เวลานี้ประเทศไทยกำลังเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ แต่ก็เชื่อว่าไทยจะต้องจมปลักอยู่กับสภาพเศรษฐกิจตกต่ำตลอดไป ผมเชื่อว่าเมื่อพวกเราช่วยกันแก้ปัญหาเศรษฐกิจอย่างจริงจังและจริงจังแล้ว เศรษฐกิจของไทยก็จะดีขึ้น แต่อาจจะต้องใช้เวลาานบ้าง เมื่อเศรษฐกิจดีขึ้น การประกอบธุรกิจก็ควรจะดีขึ้น นักธุรกิจและผู้ทำงานในยุคใหม่ก็ควรจะเห็นความสำคัญของสารสนเทศมากขึ้น และเมื่อนั้นศูนย์บริการสารสนเทศก็จะเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อพัฒนาการของเศรษฐกิจยุคใหม่อย่างแน่นอน

แนวทางการจัดการศูนย์บริการสารสนเทศ

การจัดการมีความหมายต่าง ๆ กันสุดแต่จะพิจารณาในแง่ใด หรือใครเป็นผู้พิจารณา ในหลายต่อหลายครั้งเราใช้คำนี้ในความหมายที่กว้างมาก หากหน่วยงานใดทำงานไม่บรรลุผลสำเร็จ ไม่สามารถทำกำไรได้ตามเป้าที่ตั้งไว้ก็มักจะสรุปกันว่าเป็นเพราะการจัดการไม่ดี หรือแม้แต่การที่พนักงานในหน่วยงานไม่ให้บริการที่ดีก็โทษกันว่าเป็นเพราะการจัดการไม่ดีเช่นกัน แต่ความจริงแล้วทั้งสองกรณีนี้มีความแตกต่างกันมากทีเดียว กรณีแรกเป็นเรื่องของการบริหารระดับสูง ส่วนกรณีหลังเป็นเรื่องของการบังคับบัญชาระดับล่าง

การจัดการศูนย์บริการสารสนเทศให้ประสบความสำเร็จนั้นมีประเด็นง่าย ๆ ไม่มากนัก และหลายประเด็นเป็นเรื่องที่ผมได้กล่าวถึงไปแล้วข้างต้น ดังนั้นต่อไปนี้จะได้นำประเด็นเหล่านั้นมาเรียบเรียงใหม่ให้เป็นขั้นเป็นตอนที่ปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

- **ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน** ในหลาย ๆ กรณี ศูนย์บริการสารสนเทศ อาจจะไม่ใช้หน่วยงานที่เป็นอิสระ แต่เป็นหน่วยงานย่อยที่อยู่ภายในหน่วยงานอื่นอีก ต่อหนึ่ง ดังนั้นงานอย่างแรกที่ผู้บริหารศูนย์ฯ จะต้องทำก็คือทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงานหลักให้ชัดเจน มีกฎหมาย ๆ อยู่ว่าระบบทั้งหลายย่อมจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด และวัตถุประสงค์ของระบบย่อยจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของระบบหลัก การที่เราศึกษาวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของหน่วยงานหลักก็เพื่อที่เราจะได้กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของศูนย์ฯ หรือห้องสมุดให้สอดคล้องกับของหน่วยงานหลัก ยุคนี้หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องประหยัด ถ้าหากศูนย์ฯ ไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหลักได้แล้ว ศูนย์ฯ ก็อาจจะไม่มีความจำเป็นต่อหน่วยงานหลักอีกต่อไป
- **ศึกษาสิ่งแวดล้อมของศูนย์ฯ** ขั้นตอนต่อมาที่ผู้บริหารจะต้องทำก็คือศึกษาสิ่งแวดล้อมของศูนย์ฯ ให้เข้าใจชัดเจนเช่นกัน สิ่งแวดล้อมในที่นี้หมายถึงกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ งบประมาณ นโยบาย กลยุทธ์ คู่แข่ง พันธมิตร ผู้ใช้หรือลูกค้า ฯลฯ เราจะต้องเข้าใจว่าเรากำลังปฏิบัติงานอยู่ในสิ่งแวดล้อมแบบใด เราต้องดำเนินงานตามกรอบนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติอย่างไรบ้าง ใครคือลูกค้าสำคัญของเรา เรามีงบประมาณเท่าใด งบประมาณนั้นมีไว้สำหรับใช้ทำอะไรบ้าง สิ่งแวดล้อมที่ต้องศึกษานี้มีทั้งสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานหลัก และ ของตัวศูนย์บริการสารสนเทศเอง การเข้าใจสิ่งแวดล้อมดีจะทำให้เราสามารถกำหนดสถานะของเราได้ชัดเจนขึ้น จะตัดสินใจทำอะไรก็มีกรอบให้คิดอย่างชัดเจนขึ้นด้วย
- **ศึกษาความต้องการของผู้ใช้** ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้ทราบว่าผู้ใช้อต้องการให้เราทำอะไรบ้าง ต้องการบริการแบบใด ต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง ความรู้นี้จะช่วยทำให้เรากำหนดแผนการทำงานได้ง่ายขึ้น
- **วางแผนระยะยาว** การทำงานของหน่วยงานทุกแห่งจะต้องมีการวางแผน แผนงานที่ดีนั้นเป็นเสมือนแผนที่เดินทางสำหรับให้ผู้บริหารทราบว่ากำลังจะพาหน่วยงานเดินไปถึงที่ใด และทำให้ทราบว่าต้องพบกับปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ฝรั่งเศสมีกล่าวไว้ว่า If you fail to plan, you are planning to fail. การวางแผนระยะยาวนั้นควรกำหนดระยะเวลาของแผนไว้ระหว่าง 3 ถึง 5 ปี และควรกำหนดให้ชัดเจนในด้านต่อไปนี้ คือ
 - **บริการ** ศูนย์ฯ จะให้บริการแบบใดบ้าง

- **ระบบบริการ** ศูนย์ฯ จะจัดให้มีระบบบริการ หรือ ระบบสารสนเทศสำหรับให้บริการ ตลอดจนระบบสารสนเทศอื่น ๆ สำหรับใช้ในศูนย์ฯ อย่างไรบ้าง
 - **ฐานข้อมูล** ศูนย์ฯ จะต้องมีการมีฐานข้อมูลอะไรบ้าง ฐานข้อมูลนั้นจะอยู่ในรูปแบบใด ให้บริการใครบ้าง
 - **ระบบฮาร์ดแวร์** ศูนย์ฯ จะต้องการใช้ฮาร์ดแวร์แบบใดบ้าง มีจำนวนเท่าใด จะติดตั้งที่ใดบ้าง
 - **ระบบเครือข่าย** ศูนย์ฯ จะต้องกำหนดว่าจะต้องสร้างระบบเครือข่ายขนาดใหญ่มากน้อยเพียงใด เครือข่ายนี้จะเชื่อมต่อกับหน่วยงานใดบ้าง หรือกับผู้ใดบ้าง จะใช้เทคโนโลยีแบบใด
 - **กำลังคน** ศูนย์ฯ จะต้องการกำลังคนมากน้อยเท่าใด ประกอบด้วยตำแหน่งงานและความรู้พื้นฐานอะไรบ้าง
 - **งบประมาณ** ศูนย์ฯ จะต้องกำหนดว่าแผนงานที่ร่างขึ้นมานั้นสมควรจะต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด จะมีวิธีการใช้จ่ายเงินอย่างไร ใช้เวลาใด
- **จัดทำแผนงานประจำปี** หลังจากมีแผนแม่บทหรือแผนระยะยาวแล้ว เราก็ควรพัฒนาแผนงานประจำปีขึ้นให้สอดคล้องกับแผนระยะยาว โดยนำแผนระยะยาวมาขยายให้เป็นแผนงานที่จะต้องดำเนินงานในปีงบประมาณหน้าอย่างละเอียด และให้คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและผลงานที่ดำเนินไปในปีที่ผ่านมาด้วยว่าทำสำเร็จไปมากน้อยแค่ไหน มีงานค้างอยู่หรือไม่ งบประมาณที่ต้องการนั้นคาดว่าจะได้ตามที่เขียนเสนอไปหรือไม่
 - **จัดหางบประมาณ** ภารกิจสำคัญที่สุดก็คือการหางบประมาณมาใช้สำหรับการดำเนินงานของศูนย์ฯ หากไม่มีงบประมาณแล้วทุกอย่างก็หยุดนิ่ง การจัดทำคำของบประมาณนั้นจะต้องให้สอดคล้องกับแผนงานประจำปีที่ร่างเอาไว้แล้ว
 - **พัฒนาระบบงาน** ภารกิจส่วนหนึ่งที่ห้องสมุดและศูนย์บริการสารสนเทศทั้งหลายจะต้องดำเนินการก็คือการพัฒนากระบวนการสารสนเทศขั้นใช้ คำว่า **พัฒนา** นี้ ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการเขียนโปรแกรมสำหรับงานสารสนเทศเอง การจัดซื้อระบบสารสนเทศจากบริษัทที่ปรึกษามาใช้ก็อาจจะนับว่าเป็นการพัฒนากระบวนการได้เช่นกัน การพัฒนาระบบงานนั้นมีเคล็ดลับอยู่ว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องลงไปกำกับงานเอง ถ้าหากมีเวลามากพอก็อาจจะถือโอกาสทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการพัฒนาระบบงานเสียด้วย แต่ถ้าไม่มีเวลามากนักก็สมควรติดตามสอบถาม และเสียสละเวลาทดสอบระบบที่เขาพัฒนาขึ้นแล้วให้คำแนะนำแก่ผู้พัฒนาระบบตามควร

- **จัดหาวัสดุและสารสนเทศ** ในขณะที่เรากำลังพัฒนาระบบงานอยู่นั้น การจัดหาวัสดุและสารสนเทศก็จะต้องดำเนินต่อไปตลอดเวลา เราจะซื้อหรือรวบรวมอะไรมาจากที่ไหนนั้นควรจะกำหนดไว้แน่ชัดจากแผนงานประจำปีของเราแล้ว งานนี้ไม่มีประเด็นที่ต้องจัดการมากนักนอกจากการตัดสินใจที่จะสั่งซื้อ หรือ ยกเลิกการสั่งซื้อวัสดุหรือสารสนเทศต่าง ๆ
- **จัดฝึกอบรมพนักงานเจ้าหน้าที่** การพัฒนาบุคลากรเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งของทุกหน่วยงาน ในยุคที่เทคโนโลยีและสิ่งแวดลอมเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเช่นนี้ ศูนย์ฯ จำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่สามารถรับรู้และใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้รวดเร็ว นอกจากนั้นยังจะต้องอบรมให้พนักงานประจำศูนย์ฯ มีความเข้าใจในงานบริการ มีนิสัยในการบริการ และ มีความอดทนที่จะต้องให้บริการแก่ผู้ใช้ที่มีลักษณะนิสัยแตกต่างกัน
- **ประเมินผลการดำเนินงาน** การดำเนินงานของห้องสมุดและศูนย์บริการฯ นั้นสมควรจัดให้มีการประเมินผลเป็นประจำเพื่อให้เราทราบว่าผู้ใช้หรือลูกค้ามีความเห็นอย่างไรต่อบริการของเรา สารสนเทศที่เราจัดไว้ให้บริการนั้นพอเพียงหรือไม่ ตรงกับที่ต้องการหรือไม่ การบริการของพนักงานดีหรือไม่ ผู้ใช้หรือลูกค้าต้องการอะไร นอกเหนือไปจากบริการที่มีให้บ้าง ฯลฯ
- **แก้ปัญหาและควบคุมสถานการณ์** การดำเนินงานทุกอย่างย่อมมีอุปสรรคและปัญหาเกิดขึ้นได้เสมอ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องขจัดปัดเป่าปัญหาให้หมดสิ้นหรือลดน้อยลงไป อย่างไรก็ตามการแก้ปัญหานั้นจะต้องถูกจุดและไม่ทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมาอย่างไม่หมดสิ้น ในการรับรู้ปัญหานั้นผู้บริหารจะต้องจัดให้มีวิธีการรายงานปัญหาจากจุดต่าง ๆ ขึ้นมาให้พิจารณาอย่างทันการณ์ และในการแก้ปัญหาผู้บริหารก็จะต้องมีความรอบรู้และสามารถใช้เทคนิคที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา

มีคำถามว่าผู้บริหารห้องสมุดและศูนย์บริการสารสนเทศนั้นจะต้องมีความรู้ด้านใดบ้าง จะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานด้านห้องสมุดหรือไม่ เมื่อเราลองหาคำตอบนี้โดยพิจารณาจากตัวอย่างต่าง ๆ ในประเทศ ก็พอจะได้คำตอบว่า ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานห้องสมุด เช่น เมื่อหลายปีมาแล้ว ดร. ประจักษ์ วงศ์วิเศษ ผู้มีพื้นฐานทางสัตวแพทย์ได้รับเลือกให้เป็นผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปรากฏว่าดร.ประจักษ์ก็สามารถทำให้สำนักวิทยบริการมีความก้าวหน้าอย่างมากทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ ดร. สุทธิพร ปทุมเทวภิบาล ผู้อำนวยการศูนย์ TIAC นั้นก็มีพื้นฐานเป็นวิศวกรสื่อสาร ไม่ได้มาจากบรรณารักษศาสตร์ อย่างไรก็ตามประเด็นที่จะต้องทราบก็คือ ท่านที่ผมกล่าวนามมานี้มีลักษณะตรงกันอยู่อย่างหนึ่ง คือเป็นผู้ที่มีความรักในงานสารสนเทศ สนใจในงานสารสนเทศ และปรารถนาจะสร้างผลงานทางด้านนี้ให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

หากจะเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่คล้ายกันอีกหน่วยหนึ่งก็พอจะได้ นั่นก็คือโรงพยาบาล ปัจจุบันนี้โรงพยาบาลส่วนมากแต่งตั้งให้นายแพทย์เป็นผู้อำนวยการ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การทำเช่นนี้อาจทำให้เราสูญเสียนายแพทย์ที่ดีไปหนึ่งคน และได้ผู้บริหารที่ไม่ดีมาหนึ่งคน การบริหารจัดการนั้นต้องอาศัยความรู้ความสามารถหลายด้าน ดังนั้นจึงควรปล่อยให้เป็นที่หน้าของผู้ที่เราเรียกว่า ผู้บริหารมืออาชีพ ในงานโรงพยาบาลของไทยนั้นแนวคิดนี้อาจจะยังยากอยู่ แต่ก็ควรจะสังเกตต่อไปว่าในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่เป็นอยู่หรือไม่

บทส่งท้าย

ผมคงไม่ต้องสรุปประเด็นอะไรมากนัก เรื่องที่ตั้งใจจะกล่าวก็ได้กล่าวไปหมดสิ้นแล้ว สิ่งที่ยากจะพูดทิ้งท้ายก็คือ ห้องสมุดและศูนย์บริการสารสนเทศนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เท่าที่ผ่านมาเราไม่ได้สอนให้นักเรียน นักศึกษาสนใจในการอ่าน และการค้นหาสารสนเทศมากนัก ส่งผลให้คนไทยยุคนี้เป็นคนที่ passive คิดอะไรไม่เป็น ไม่กล้าแสดงออก ไม่สนใจใฝ่รู้ หากคนไทยยังคงมีนิสัยเช่นนี้ต่อไปก็ยากที่ประเทศไทยจะแข่งขันกับประเทศอื่นได้ ไม่ว่าจะในด้านกีฬา วิชาการ การทูต หรือธุรกิจการค้า

ผมมองเห็นทางออกทางเดียวคือเราจะต้องช่วยกันพัฒนาห้องสมุดและศูนย์บริการสารสนเทศขึ้นมาให้มาก ๆ ซึ่งในที่นี้ขอเรียกว่าเป็นส่วนฮาร์ดแวร์ นอกจากนั้นเราจะต้องสร้างส่วนที่เป็นซอฟต์แวร์ด้วย นั่นก็คือนิสัยใฝ่รู้และรักการอ่านของนักเรียนนักศึกษาและผู้ปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันเราก็ต้องเร่งพัฒนาดาต้าแวร์ หรือส่วนที่เป็นสารสนเทศสำหรับเก็บไว้ให้ค้นคว้าให้มีมากพอเพียงแก่การใช้ด้วย

ถ้าหากเราร่วมมือช่วยกันจริง ผมก็เชื่อว่าประเทศของเราคงจะมีอนาคตไปอีกนานแสนนาน และคงจะไม่อัปจนง่าย ๆ อย่างแน่นอน