ผู้อำนวยการห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา: เขาปฏิบัติงานอะไร*

Academic library directors : What do they do?

สุกานดา อาบีดิน, ผู้แปล**

สาระสังเขป

ผู้อำนวยการห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 11 แห่งได้บันทึกการปฏิบัติงานที่มีลักษณะสัมพันธ์กันเป็นเวลา 12 วัน ผลงานและกิจกรรมที่ทำนั้น แสดงถึงบทบาทของผู้บริหารและผู้นำ ส่งผลต่อการพบปะติดต่อสังสรรค์ระหว่างบุคคลและหน่วยงานอย่างหลากหลายรูปแบบ ทั้งภายในสถาบัน ที่ผู้อำนวยการนั้นเกี่ยวข้อง ระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และประเทศชาติ รายงานฉบับนี้จะชี้ให้เห็นถึงการเปรียบเทียบการทำงานก่อนหน้านี้กับการทำงานในช่วงที่ทำการวิจัย

ABSTRACT

Eleven library directors recorded their work-related activities for twelve day. The activities depicted show them as both managers and leaders, and reflect contact with various individuals within and beyond the institution as the directors deal with local, regional, and national issues. This paper also highlights how previously identified attributes compare with their everyday work.

ผู้เขียนบทความนี้ต้องการศึกษาภาวะความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยและห้องสมุดประชาชน จุดประสงค์ใหญ่ที่ทำการศึกษา เพื่อค้นหาและจัดลำดับให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ อุปนิสัยส่วนบุคคล และขอบเขตความรู้ ความยุ่งยากซับซ้อนของงานวิจัยนี้คือ ใช้วิธีการวิจัยหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา การใช้เทคนิคเดลไฟ เป็นตัวชี้วัดและคำนึงถึงความก้าวหน้าเป็นลำดับแรก วิธีการสัมภาษณ์ การจูงใจให้เขียนแสดงความคิดเห็นตลอดจนสรุปสาระสำคัญของเรื่องที่สามารถนำมาตัดสินใจและใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ บทความนี้ผู้เขียนได้ใช้เวลาในการไปสัมภาษณ์ และบันทึกเก็บรวบรวมสถิติการทำกิจกรรมในเวลาที่กำหนดไว้ ข้อมูลที่ได้จากการบันทึกการปฏิบัติงานที่มีอยู่แต่เดิมนั้นมีประโยชน์ แต่ก็สามารถนำมาเปรียบเทียบกับงานประจำที่ทำอยู่ก่อน ซึ่งก่อให้เกิดการตอบสนองด้านแห่งความคิดแก่ผู้เขียน ก่อนที่จะทำการศึกษาคุณภาพการเป็นผู้นำและความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหลักสำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่ามีข้อมูลบางลักษณะแสดงการใช้เวลาของกิจกรรมในหน้าที่ที่ผู้อำนวยการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่และกิจกรรมที่ปฏิบัติ

วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ ได้ทำการศึกษา 4 หัวข้อ คือ

---

* *เรียบเรียงจาก Hernon, Peter, Powell, Ronald R. and Young, Arthur P. "Academic library directors : What do they do?"* ***College & Research Libraries.*** *65, 6 (November 2004) : 538-562.*

** *บรรณารักษ์ ระดับ 6 ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนา สำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*

1. กิจกรรมใดที่ผู้อำนวยการทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้อง
2. กิจกรรมประเภทใด ที่มีการปฏิบัติเหมือนกัน เป็นส่วนใหญ่
3. ควรมีการรวมกิจกรรมการบริหารจัดการและภาวะความเป็นผู้นำเข้าด้วยกันหรือไม่
4. เขาทำอย่างไรในการรายงานกิจกรรมเปรียบเทียบระหว่างคุณสมบัติและกิจกรรมเดิมที่สำคัญๆ

มีการเพิ่มเติมอีก 2 กรณี หรือมีขั้นตอนที่ 2 เกี่ยวกับคำถามการวิจัยที่ต้องมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบันทึกกิจกรรมหลายๆ อย่างที่เกิดขึ้น ว่ากิจกรรมหลากหลายนั้นเกิดได้อย่างไร และพิจารณาถึงคุณสมบัติที่เหมือนกันเป็นส่วนใหญ่ (ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และคุณสมบัติเฉพาะตัว) ที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมอย่างไร

การศึกษานี้ได้ทำการสำรวจด้านคุณภาพเป็นสำคัญ และมีการสอบถามอย่างใกล้ชิด สารนิเทศส่วนใหญ่ที่รวบรวมเป็นการพรรณนาถึงคุณสมบัติ และไม่ได้คำนึงถึงการเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบห้องสมุดมหาวิทยาลัยและการปฏิบัติหน้าที่โดยทั่วๆ ไปของผู้อำนวยการ อย่างไรก็ตามสารนิเทศที่ได้ จะช่วยให้เข้าใจพื้นฐานโดยรวมระหว่างลักษณะคุณสมบัติที่ดี และลักษณะการทำงานเป็นสำคัญ

ปริทัศน์วรรณกรรม

งานวิจัยบางส่วน (รายงานตั้งแต่ปี 2000) มีเป้าหมายที่ผู้อำนวยการห้องสมุดของสถาบันที่เป็นสาขาหนึ่งของสมาคม Association of College and Research Libraries (ACRL) หรือ Association of Research Libraries (ARL) การศึกษาเหล่านั้นได้ทำการสำรวจเกี่ยวกับการบริหารจัดการและคุณสมบัติความเป็นผู้นำ ความท้าทายที่ผู้อำนวยการจะต้องเผชิญในปัจจุบันและอนาคต การกำหนดคุณสมบัติและแสดงความคาดหวังในอาชีพ "การมีการสอนในระดับปริญญาเอกที่มีประสิทธิผลในวิทยาลัยบรรณารักษ์ขนาดเล็ก" ความไม่ชัดเจนในอาชีพและความเหมาะสม กับการเป็นผู้อำนวยการ ความพอใจในอาชีพของผู้อำนวยการ เวลาส่วนใหญ่ที่ต้องใช้สำหรับภาวะการเป็นผู้นำ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในอาชีพและภาวะการเป็นผู้นำสาระหลักของงานวิจัยนี้จะไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะในสหรัฐอเมริกา แต่มีการทำวิจัยในประเทศอื่นๆ เช่น เดนมาร์ก งานวิจัยของเดนมาร์ก คือใช้เครื่องมือวัดภาวะความเป็นผู้นำ กำหนดมาตรฐานชี้วัดคุณลักษณะการเป็นผู้จัดการ และการเป็นผู้นำทั้งภาครัฐและเอกชนในแถบสแกนดิเนเวีย

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการอภิปราย ประกอบด้วย การคัดเลือกผู้อำนวยการ การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการทดสอบล่วงหน้า และการสาธิตแนะนำแก่ผู้เข้าร่วมในการวิจัยนี้ด้วย

การคัดเลือกผู้อำนวยการห้องสมุด

ผู้อำนวยการ 12 คน คัดเลือกมาจาก ACRL จำนวน 6 คน อีก 6 คนมาจาก ARL ได้รับเชิญให้เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ หนึ่งในจำนวนนั้น ได้รวมถึงผู้ที่เคยอยู่ในการนวิจัยครั้งก่อนของผู้เขียนเกี่ยวกับการแนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อำนวยการห้องสมุดในรุ่นปัจจุบันและอนาคต บุคคลเหล่านี้ได้รับเชิญให้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เพราะเขาเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้เขียน หลักการในการคัดเลือกผู้อำนวยการได้แก่ ระยะเวลาการให้บริการ ความตระหนักถึงภาระหน้าที่ เพศ การแบ่งเขตทางภูมิศาสตร์ และรูปแบบของหน่วยงานที่แต่ละคนทำงานอยู่

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึก

ด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นไปไม่ได้ที่จะเฝ้าสังเกตผู้อำนวยการในช่วงระยะเวลาอันยาวนานและแวะเยี่ยมแต่ละวิทยาเขต การรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกจึงเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเหมาะสม ซึ่ง โคลิน ร็อบสัน ได้อธิบายการบันทึกคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการตนเอง ซึ่งจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอย่างยิ่ง ส่วน ดอน เอช. ซิมเมอร์แมน และ ดี. ลอร์เรนซ์ ไวเดอร์ ให้ความหมาย การบันทึกไว้ว่า "คำอธิบายการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับ" แต่แนะนำให้นำไปใช้การสัมภาษณ์ได้ด้วย วิธีการนี้ใช้การประมาณการ หากจะให้รูปแบบการสังเกตในการวิจัยให้ได้ดีเยี่ยมนั้น ไม่สามารถใช้การสังเกตได้โดยตรง หรือหากจะเพิ่มเติมก็สามารถทำได้

จึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยด้านบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ต้องใช้การบันทึก และต้องใช้วิธีการอื่นๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ยิ่งไปกว่านั้นการอ้างอิงวรรณกรรมให้มีน้ำหนัก น่าเชื่อถือจะต้องมีความรอบคอบในการคัดเลือก และให้รายละเอียดในการสาธิตแนะนำ การทดสอบเครื่องมือและสัมภาษณ์ในระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ การบันทึกยังเป็นการดำเนินการที่ไม่ยากและไม่ต้องใช้เวลามาก แต่ในเวลาเดียวกัน คือ การสำรวจความสามารถของบุคคลในวัยเดียวกัน โดยมีสารนิเทศที่สมบูรณ์เพียงพอที่จะตอบคำถามงานวิจัยทั้ง 6 คำถามได้

กิจกรรมการศึกษาวิจัย เฮนรี่ มินเบิร์ก ได้หมายเหตุไว้ว่า "การแบ่งแยกระหว่างเนื้อหาและลักษณะเฉพาะของงานบริหารจัดการ แต่ก่อนที่จะมุ่งประเด็นไปที่ผู้จัดการปฏิบัติงานในสายงานของตนและต่อมาอธิบายรวมไปถึงสถานที่ ระยะเวลา และบุคคลที่เขาทำงานด้วย และใช้ช่องทางการสื่อสารทางใดในการทำงาน (เช่น โทรศัพท์) กิจกรรมการทำงานที่ทำการศึกษาวิจัยนี้ มีใช้ในการจดบันทึกแต่มีการผนวกวิธีการอื่นๆ ด้วย ดังนั้นเป็นไปได้ที่จะอธิบายให้เห็นถึงเนื้อหาและคุณลักษณะเฉพาะเท่านั้น

การวิเคราะห์คำถามที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลาที่ผู้อำนวยการที่ได้รับการร้องขอให้ดำเนินการจดบันทึก ในการอภิปรายถึงระยะเวลาและการจัดการตนเอง ดับบลิวยู. โทมัส พอตเตอร์ เจ.อาร์ ได้กล่าวไว้ว่า "ท่านอาจจะมีความต้องการที่จะรักษาเวลา 3-4 สัปดาห์ เพื่อดูว่าใช้เวลาไปทำอะไรบ้าง ดังเช่น การวิเคราะห์ความจำเป็นถึงสิ่งที่ไม่เกิดผลประโยชน์ (ผลผลิตสูง) เวลาในการทำกิจกรรมที่ไร้ประโยชน์ ควรขจัดออกไปถ้าสามารถทำได้" ในการเปรียบเทียบที่เห็นได้ชัดคือ มินส์เบิร์ก ได้ชี้ให้เห็นถึงข้อมูล คือรวบรวมไว้ในที่ใดก็ตามจาก 1 วัน ถึง 1 เดือน ส่วน โรเบิร์ต แอล. แอดค็อก ได้แนะนำอีกแง่มุมหนึ่งว่า "ช่วงระยะเวลาต้องไม่น้อยกว่า 2 สัปดาห์" ขึ้นอยู่กับการอภิปรายด้วยการทดสอบหัวข้อวิชา ผู้เขียนงานวิจัยนี้ได้ผนวกการบันทึกนี้ไว้อย่างน้อยที่สุด 1 สัปดาห์ ซึ่งไม่เพียงพอและควรจะบันทึกมากกว่า 2 สัปดาห์ เพราะจะต้องเข้าร่วม และมีปฏิสัมพันธ์กันในภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ กันอย่างจริงจัง

การทดสอบล่วงหน้า

เป็นเวลา 2 วันติดต่อกันในช่วงเดือนมิถุนายน 2003 ผู้อำนวยการห้องสมุด (จาก ACRL 2 ท่านและอีก 1 ท่านจาก ARL) ได้ดำเนินการบันทึกแบบทดสอบก่อนล่วงหน้า ในการบันทึกเกี่ยวกับความคิดเห็นของพวกเขาโดยรูปแบบจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ประเภทที่ 1 รายละเอียดงานประจำที่ปฏิบัติ อีกประเภทหนึ่งเป็นเอกสารที่ไม่ใช่งานประจำ งานประจำเป็นกิจกรรมที่ทำซ้ำๆ อยู่เป็นประจำ หรือสิ่งที่ผู้อำนวยการทำอยู่เป็นประจำในแต่ละวัน ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมที่ทำอาจจะกลายเป็นลักษณะนิสัย กิจกรรมส่วนตัว (เช่น การดื่มกาแฟในช่วงพัก หรือการรับประทาน

อาหาร) ไม่จัดอยู่ในรายการนี้ นอกจากกิจกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวกับการทำงาน เพราะว่าจุดมุ่งหมายของรูปแบบ 2 ประเภท นั้นคือ ทำให้ง่ายต่อการประมวลผล รายการที่แสดงความคิดเห็นต่างๆ ผู้วิจัยจะไม่สามารถแบ่งแยกระหว่างรูปแบบของการวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงาน

วิธีการบันทึก

วิธีปฏิบัติเป็นเรื่องที่ผู้อำนวยการจะต้องรวบรวมรายการกิจกรรมอย่างละเอียดถี่ถ้วนที่มีความสัมพันธ์ และมีบทบาทต่อหน่วยงานของเขา กิจกรรมจะรวมถึงการอภิปรายเกี่ยวกับห้องสมุดมหาวิทยาลัยและการศึกษาขั้นสูง ตลอดจนการอ่านวรรณกรรมทางวิชาชีพ ผู้อำนวยการจะถือเอากิจกรรมที่เหมือนกันรวมอยู่ด้วย ถ้ากิจกรรมเหล่านั้นดูเหมือนปกติธรรมดา พวกเขาจะบอกเรื่องราวให้รายละเอียดที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ไม่ว่าอะไรก็ตามที่เขาพบและเกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย พวกเขาได้รับมอบหมายให้เลือกช่วงเวลาต่อเนื่องกันเป็น เวลา 2 สัปดาห์ (ระหว่างวันที่ 22 กันยายน ถึง17 พฤศจิกายน) ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ถ้าเขาปฏิบัติงานทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องระหว่าง 1 สัปดาห์ หรือถ้าเขาทำงานในช่วงเวลาเย็น เขาจะต้องบันทึกรายการทั้งหมด การกำหนดเวลาเป็นสิ่งยุ่งยากที่ทำให้การทำงานสะดุดลง อย่างไรก็ตามผู้อำนวยการได้รับคำแนะนำว่าต้องไม่เลือก ระยะเวลาที่ไม่ได้อยู่ที่มหาวิทยาลัยเกินกว่า 3 วัน การไม่ปรากฏตัวในวิทยาเขต นอกจากการเดินทางที่เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ สรุปว่าช่วงเวลา 12 วัน ของการคัดเลือกเป็นจุดมุ่งหมายตัวอย่างที่ดีที่สุดของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

การบันทึกกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำประกอบด้วย 5 w. คือ เมื่อใด อะไร ทำไม ใคร และที่ไหน เมื่อใด หมายถึง เวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรม อะไร หมายถึง บรรยายกิจกรรมด้วยตัวมันเอง ทำไม หมายถึง อธิบายจุดมุ่งหมายของกิจกรรม ใคร หมายถึง ผู้เข้าร่วม (แต่มีตำแหน่งเท่านั้น) ที่ไหน หมายถึง ทำเลที่ตั้งที่ได้รับเลือกให้ทำกิจกรรม

สำหรับการบันทึกที่ไม่ใช่งานประจำ ผู้อำนวยการจะต้องให้เห็นถึงรูปแบบที่ไม่เป็นไปตามมาตราส่วน ดังนี้

ไม่มีรูปแบบ (แบบฉบับ) ทั้งหมด		บางส่วน มีแบบฉบับ		มีรูปแบบเต็ม
1	2	3	4	5

เพราะเหตุที่ว่า บางกิจกรรมจะเป็นกิจกรรม ตัวอย่างให้กิจกรรมอื่นทำตาม ผู้อำนวยการจะต้องทำให้เกิดความต่อเนื่อง เมื่อมีเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น ในทำนองเดียวกัน พวกเขาจะต้องกำหนดกฎเกณฑ์ระยะเวลาที่ทำการบันทึก ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาได้แน่ใจว่ามีความถูกต้องและบันทึกได้อย่างสมบูรณ์

ยิ่งไปกว่านั้น หลังจากที่พวกเขาได้บันทึกที่สมบูรณ์แล้ว ผู้เขียน (วิจัย) จะอ่านและจัดกลุ่มการสัมภาษณ์ถึงกิจกรรม ถ้าไม่เป็นผู้อำนวยการก็เป็นผู้เขียนที่ได้รับเลือก การสัมภาษณ์จะเป็นการตรวจสอบรายละเอียดที่ได้รับการยกเว้นจากการเขียนบันทึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้ ผลของกิจกรรม และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในเวลานั้น

บทสรุป

บทความนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงผลที่ได้จากบันทึกและการสัมภาษณ์ มีการถ่ายภาพในสถาบันและห้องสมุดตามแบบ The Carnegie Classification of Institutions of higher Education ผู้อำนวยการจะตรวจนับจำนวน ดูข้อมูลประชากรที่ใช้ในการวิจัยโดยสืบค้นทาง google และจากการตรวจสอบข้อมูลจากโฮมเพจของ The US. Bureau of the Census (http://www.census.gov) ถึงแม้ว่าผู้อำนวยการจะต้องมีความรับผิดชอบมากไปกว่าห้องสมุด กิจกรรมของพวกเขาไม่มีการแบ่งแยก ตามความแตกต่างของรายงานความรับผิดชอบ เพราะผู้เขียนวิจัย มีคำปฏิญาณรับรองที่จะเก็บรักษาความ ลับส่วนตัวของผู้บริหารและหน่วยงานในฐานะที่ข้อเท็จจริงภูมิหลังที่แต่ละห้องสมุดและส ถาบันจัดเตรียมไว้มีขอบเขตจำกัด

ผู้อำนวยการท่านหนึ่งจากสถาบัน ARL ได้ถอนตัวออกจากโครงการนี้ คือออกไป ดังนั้นจาก 6 คน มาจาก ACRL และ 5 คน จากสถาบัน ARL ไม่มีมาตรฐานที่เป็นข้อสรุปถึงความเพียงพอ ปริมาณคุณภาพในการศึกษาวิจัยนี้ จึงมี 11 คน เท่านั้นที่เข้าร่วม และทำให้การวิจัยนั้นบรรลุผลสำเร็จ ผู้เขียนได้กล่าวถึงคำถามที่ใช้ในการวิจัยทำการเปรียบเทียบและสถานที่ที่ใช้ศึกษาที่มีอยู่ในเนื้อหาก่อนกำหนดการทำงานตามคุณสมบัติของผู้อำนวยการที่ต้องการให้นำเสนอ

การอภิปราย

ในการชี้เฉพาะแบบแผนการดำเนินการซึ่งผู้อำนวยการได้บันทึกไว้ จะถูกแบ่งเป็นประเภทแล้วเน้นที่การวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้บัตรประเภทต่างๆ กิจกรรมแต่ละประเภทจะถูกบันทึกไว้ในบัตรประเภทต่างๆ

บัตรจะนำเสนอกิจกรรมที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันถูกจัดให้อยู่ในประเภทเดียวกัน ยกตัวอย่าง บัตรที่มีรายละเอียดระหว่างผู้อำนวยการรับประทานอาหารค่ำกับศิษย์เก่า เพื่อที่จะจูงใจให้บริจาค เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาและความพยายามที่จะขอเงินทุนจากภายนอกก็จัดอยู่ในกลุ่มเรื่องการระดมเงินทุน ทั้งนี้อาจเป็นความจำเป็นที่จะลดกิจกรรมหลายกิจกรรมลงตามเหตุผลของการแบ่งประเภท การวิเคราะห์เนื้อหาและบัตรที่จัดลำดับหมวดหมู่ไว้ สามารถกำหนดดัชนีบ่งชี้กิจกรรมได้ 44 ประเภท ดังรูปภาพประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายให้เห็นกิจกรรมและความถี่ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น นั่นคือ จำนวนเวลาที่พวกเขาได้รายงานไว้ในบันทึกของผู้อำนวยการ 11 ท่าน

การบันทึกการสังเกตที่จัดทำโดย เฮอร์นอน, โพเวลล์ และยัง ในการวิจัยก่อนหน้านี้ ซึ่งไม่น่าแปลกใจเลยที่ เรื่องการระดมเงินทุนกลับเป็นรายงานที่มีความถี่มากที่สุด ส่วนการประชุมกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย การให้ความสำคัญกับงานบุคลากร และการประชุมผู้บริหารห้องสมุด มาเป็นอันดับ 2 3 และ 4 ตามลำดับ การจัดลำดับอีเมล์ไว้ในอันดับสูงนับว่าเป็นกิจกรรม ที่มีการแพร่หลายอย่างกว้างขวาง และเป็นการยืนยันให้เห็นว่าความสัมพันธ์กับภาควิชาของมหาวิทยาลัย ได้รับความสนใจอย่างเต็มที่ ในทำนองเดียวกัน น่าแปลกใจที่เรื่องนโยบายจัดอยู่ในระดับกลาง อย่างไรก็ตามเป็นไปได้ที่การวางแผนมีแทรกอยู่ในกิจกรรมอื่นๆ อีกมากมาย อาทิเช่น การประเมินห้องสมุด ซึ่งผู้อำนวยการไม่ประสงค์ที่จะแสดงกิจกรรมการวางแผนไว้อย่างเด่นชัด คล้ายคลึงกับการแบ่งงานที่หลากหลาย ซึ่งเกิดขึ้นบนพื้นฐานของหลักปฏิบัติโดยทั่วไป ข้อสังเกตอีกอย่างประการหนึ่งคือ จำนวนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประชุม หรือการติดต่อกับบุคคลอื่นๆ โดยเฉพาะฝ่ายบริหารและหน่วยงานอื่นๆภายนอกห้องสมุดมีผู้อำนวยการห้องสมุดท่านหนึ่งให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า บางครั้งเป็นการยากที่จะตัดสินใจว่ากิจกรรมใดเป็นของห้องสมุดหรือมหาวิทยาลัย กิจกรรมที่มีจุดประสงค์

เดียวกัน ก็นำมารวมเข้าด้วยกันได้ ยิ่งกว่านั้นมีผู้อำนวยการมากกว่า 1 คน ที่ได้ตั้งข้อสังเกตจากการสัมภาษณ์ว่า อิทธิพลทางการเมืองในวิทยาเขตก็ส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมของผู้อำนวยการจำนวน รวมทั้งหมดของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประชุมนับเป็นกิจกรรมที่น่าประทับใจอย่างยิ่ง รูปแบบของกิจกรรม 44 รายการ มีความหลากหลายเป็นอย่างมาก และมีผู้อำนวยการบางคนที่แสดงข้อคิดเห็นในการสัมภาษณ์ว่ามีกิจกรรมที่เป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เป็นงานประจำ

เฮอร์นอน, โพเวลล์ และยังได้รายงานคุณสมบัติ 105 ข้อ ที่มีความสำคัญต่อผู้อำนวยการ / ผู้ช่วย / รองผู้อำนวยการ / และผู้แทนผู้อำนวยการ / (AULs) of ARL academic library รายการคุณสมบัติเหล่านั้น แบ่งเป็น 7 ประเภท : การจัดการ การเป็นผู้นำ การวางแผน ความร่วมมือกับผู้อื่น อุปนิสัยส่วนบุคคล (โดยทั่วไป) อุปนิสัยส่วนบุคคล (ภาวะผู้นำ) และความรอบรู้ ประเภทของกิจกรรมที่ใช้ในการศึกษาทำการเปรียบเทียบจากคุณสมบัติ 105 ข้อ ที่ทำการสำรวจ จากสิ่งที่ผู้อำนวยการเห็นว่าสำคัญกับสิ่งที่พวกเขาปฏิบัติจริงในการทำงาน

สิ่งที่ควรจดจำไว้คือ คุณสมบัติและการทำกิจกรรมไม่มีความจำเป็นที่จะต้องแลกเปลี่ยน ซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงเป็นไปไม่ได้ที่จะชี้ให้เห็นคุณสมบัติที่สามารถใช้เปรียบเทียบกับกิจกรรมนี้ คือ ข้อเท็จจริงในเรื่องคุณลักษณะส่วนบุคคล อาทิ เช่น "ความซื่อสัตย์" และ "ความไว้วางใจ" จำนวนของกิจกรรมสามารถมีได้มากกว่า 1 ประเภท ยกตัวอย่าง "การเดินสำรวจ" เป็นเหตุการณ์ที่อยู่ในประเภทการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ บางกิจกรรมสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ และยังเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

ภาพประกอบที่ 1 ความถี่ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในกิจกรรม 44 ประเภท	
18 ครั้ง (เหตุการณ์) การระดมเงินทุน	วางแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย จัดการกับวัสดุอิเล็กทรอนิกส์และบริการ
17 ครั้ง การประชุมกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย รวมถึงการเป็นประธานและคณบดี	**4 ครั้ง** US เมล์ แนะนำการเขียนบรรณานุกรม
15 ครั้ง ให้ความสำคัญกับงานด้านบุคลากร รวมถึงการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน	**3 ครั้ง** เดินสำรวจห้องสมุด วางแผน การประเมินห้องสมุด / องค์การ ประสานงานกับผู้จำหน่าย จัดการสารนิเทศ
13 ครั้ง การประชุมผู้บริหารห้องสมุด (รองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยฝ่ายบริหารงานทั่วไปงานพิธีต่างๆ	
12 ครั้ง การจัดการการเงินการคลัง/งบประมาณ อีเมล์ รวมถึงการใช้รายชื่อผู้ให้บริการ	**2 ครั้ง** ทำงานด้วยการใช้สื่อและเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นที่ปรึกษา ทำการนำเสนอ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ ใช้เหตุผลและสติปัญญา
9 ครั้ง การประชุมกับภาควิชาต่างๆของมหาวิทยาลัย	
8 ครั้ง การประชุมกับผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารนิเทศ	**1 ครั้ง** ความหลากหลายของมหาวิทยาลัย วิเคราะห์นโยบาย การพัฒนาคณะของมหาวิทยาลัย จัดทำรายงานประจำปี ให้คำปรึกษาทางวิชาการ ปรับปรุงหลักสูตร แบ่งงานหลายๆ หน้าที่ งานส่วนตัว มีการติดต่อกับโรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บสารนิเทศวิชาการต่างๆ ประชุมเกี่ยวกับสถิติของห้องสมุด
7 ครั้ง กิจกรรมที่ มีการร่วมมือกับสมาคม พันธมิตรต่าง ๆ	
6 ครั้ง เตรียมการนำเสนอโครงการ การสนทนาทางโทรศัพท์ กิจกรรมร่วมกับสมาคมวิชาชีพ	
5 ครั้ง วางแผนร่างและปรับปรุงอาคาร, ประชุมร่วมกับบรรณารักษ์อื่นๆ ในรัฐ ประชุมผู้นำทางวิชาชีพ อ่านวรรณกรรมทางวิชาชีพ	

ด้วยข้อเตือนใจข้างต้นนี้ จึงเป็นความพยายามที่จะเปรียบเทียบคุณสมบัติและกิจกรรม ดังนั้นกิจกรรมจึงมีการแบ่งประเภทโดยมีการแบ่งหมวดหมู่ และต่อไปนี้เป็นภาพประกอบที่ 2 ที่แสดงรายชื่อประเภทดังกล่าวกับกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย จัดลำดับจากการรายงานมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ตามด้วยกิจกรรมที่มีการแบ่งประเภทที่มีปริมาณมากเท่าๆ กับคุณสมบัติ และคุณสมบัติที่มีลำดับอยู่ในวงเล็บ

ภาพประกอบที่ 2
กิจกรรมและคุณสมบัติที่ตรงกัน

การจัดการ

1. ระดมเงินทุน (9)
2. ให้ความสำคัญกับงานด้านบุคลากร - สนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพสำหรับผู้ปฏิบัติงาน (7)
3. การประชุมกับผู้บริหารห้องสมุด - ติดต่อกับผู้ปฏิบัติงาน (3) มอบหมายอำนาจบังคับบัญชา (4)
4. การจัดการการเงิน / งบประมาณ - จัดการแหล่งเงินงบประมาณ / ตั้งงบประมาณ (8)
5. ประชุมกับผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด - ติดต่อกับผู้ปฏิบัติงาน (3) อำนวยความสะดวกในการทำงาน (14)
6. การนำเสนอโครงการ - พัฒนา 11 แหล่งเงินทุน (11)
7. "การเดินสำรวจ" - อำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (5)
8. ความแตกต่างของมหาวิทยาลัย - ความหลากหลายของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (12)
9. วิเคราะห์นโยบาย - การพัฒนาโครงการดำเนินงานใหม่ๆ และบริการ (10)

การเป็นผู้นำ

1. ภาระหน้าที่เกี่ยวกับงานพิธี - พัฒนาทัศนวิสัยของห้องสมุดให้ชัดเจน (4)
2. การประชุมกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัย - เกี่ยวกับหน้าที่ของบุคคลทางการเมือง และสิ่งแวดล้อม (3) พัฒนาความชัดเจนของห้องสมุด (4) สนับสนุนบรรณารักษ์ให้มีบทบาทในการศึกษาขั้นสูง (5)
3. ให้ความร่วมมือกับสมาคม - ผู้นำและมีส่วนร่วมในสมาคมและให้ความร่วมมือ (8)
4. ประชุมกับบรรณารักษ์อื่นๆ ในมลรัฐ - แสดงให้เห็นถึงทักษะที่มีประสิทธิภาพ (12) พัฒนาและให้การดูแลกลุ่มและองค์กรในวิทยาเขต (15)
5. ประชุมกับผู้นำด้านวิชาชีพ - สาธิตความมีประสิทธิภาพของเครือข่าย (12) พัฒนาและให้การดูแลกลุ่มและองค์กรในวิทยาเขต (15)
6. เดินทาง - สาธิตความมีประสิทธิภาพของเครือข่าย (12) พัฒนาและให้การดูแลกลุ่มและองค์กรในวิทยาเขต (15)
7. การพัฒนาภาควิชาของมหาวิทยาลัย - ผู้สนับสนุนบรรณารักษ์ให้มีบทบาทในการศึกษาขั้นสูง (5)
8. รายงานประจำปี - พัฒนาวิทยาเขตให้มีความชัดเจนในด้านห้องสมุด (4)

การวางแผน

1. วางแผน - จัดลำดับความสำคัญก่อน- หลัง (1)
2. ประเมินห้องสมุด / การประชุมองค์กร - สร้างและประเมินคุณค่าเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้ห้องสมุด (4) สร้างสิ่งแวดล้อมที่สามารถดูแลรับผิดชอบ (5)
3. ทำงานด้วยสื่อ และใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือ - วางแผนเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารนิเทศและบริการ (2)

การจัดการอื่น ๆ

1. อีเมล์ - คือการเข้าถึง (4) การเชื่อมต่อ (7)
2. สนทนาทางโทรศัพท์ - คือการเข้าถึง (4) การเชื่อมต่อ (7)
3. US เมล์ - การเข้าถึง (4) การเชื่อมต่อ (7)

อุปนิสัยส่วนบุคคล (ทั่วไป)

1. เข้าร่วมกิจกรรมของสมาคมวิชาชีพ - ถือเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และงานอาชีพ (5)
2. อ่านงานเขียนด้านวิชาชีพ - ถือเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และงานอาชีพ (5) เพื่อให้เกิดความรู้อย่างกว้างขวาง (15)

ภาพประกอบที่ 2 (ต่อ)
กิจกรรมและคุณสมบัติที่ตรงกัน

3. ที่ปรึกษา - มีประสบการณ์หลากหลายในการทำงาน (12)
4. การนำเสนอ - ถือเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และงานอาชีพ (5)
5. เขียนบทความ - ถือเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และงานอาชีพ (5)
6. ให้คำปรึกษาทางวิชาการ - ทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน (3) มีประสบการณ์หลากหลาย (12)
7. เตรียมหลักสูตร - ทำงานหลายงานในเวลาเดียวกัน (3)
8. งานที่หลากหลาย - ทำงานหลายงานในเวลาเดียวกัน (3)

อุปนิสัยส่วนบุคคล (มนุษยสัมพันธ์)

1. ประชุมกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย - เพื่อขับเคลื่อนและกำหนดทิศทางของห้องสมุด (3)
2. การวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย - เพื่อขับเคลื่อนและกำหนดทิศทางของห้องสมุด (3) มีการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย (1)
3. ประชุมคณะกรรมการ - เพื่อให้เกิดความสามารถและทำให้สะดวกขึ้น (12) มีทักษะการสร้างทีมงาน (15)

ความรอบรู้ทั่วไป

1. ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารนิเทศ - ข้อมูลเทคโนโลยีสารนิเทศ (8)
2. วัสดุอิเล็กทรอนิกส์และบริการ - ห้องสมุดดิจิตอล (5)
3. วางระบบก่อสร้างอาคารและการบำรุงรักษา - การวางแผนที่ง่ายและสะดวกขึ้น (4)
4. แนะนำการเขียนบรรณานุกรม - การรู้สารนิเทศ (22)
5. ทำงานร่วมกับผู้จำหน่าย - ระบบการส่งสารนิเทศ (19) อุตสาหกรรมการพิมพ์ (20)
6. การจัดการแหล่งสารนิเทศ - จัดการแหล่งสารนิเทศ และพัฒนา (9)
7. ประเด็นเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา - ลิขสิทธิ์ทรัพย์สินทางปัญญา (12)
8. ความเป็นส่วนตัว - การบริหารจัดการ (13)
9. ติดต่อสื่อสารกับนักการศึกษา สำนักพิมพ์ของมหาวิทยาลัย (1)
10. เป็นที่รวมแหล่งความรู้เชิงวิชาการ - มีแนวความคิดในการศึกษาขั้นสูง (7)

จากการทดสอบการเปรียบเทียบระหว่างคุณสมบัติและกิจกรรม ผลที่ได้มีทั้งเป็นไปตามความคาดหมายและเป็นที่น่าแปลกใจ กิจกรรมที่ได้รับการจัดลำดับมีความใกล้เคียงกับคุณสมบัติที่เท่าเทียมกัน : เช่น การประชุมกับผู้บริหารห้องสมุด การประชุมกับผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด การเข้าร่วมงานพิธีต่างๆ การประชุมกับภาควิชาของมหาวิทยาลัย การวางแผน การประเมินผลห้องสมุด การประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัย วางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย วางแผนสร้างอาคารและปรับปรุง จัดการแหล่งรวมสารนิเทศ การจัดประเภทประกอบไปด้วย : อันดับหนึ่งเป็นเรื่องของการระดมเงินทุน บุคลากรเป็นอันดับที่ 2 ของกิจกรรม แต่เป็นอันดับที่ 7 ของคุณสมบัติ การเตรียมการนำเสนอ เป็นอันดับ 6 ของกิจกรรม แต่เป็นอันดับ 11 ของคุณสมบัติ เทคโนโลยีสารนิเทศเป็นอันดับ 1 ของกิจกรรม แต่เป็นอันดับ 8 ของคุณสมบัติ การแนะนำบรรณานุกรม ซึ่งเป็นอันดับ 4 ของกิจกรรม แต่เป็นอันดับ 22 ของคุณสมบัติ และความรู้ในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นอันดับ 9 ของกิจกรรม แต่เป็นอันดับ 1 ของคุณสมบัติ

ทั้งหมดนี้คือการจัดสรรเวลาที่ให้ความสำคัญกับการเปรียบเทียบและต้องมีการตีความหมายอย่างระมัดระวัง บันทึกข้างต้น ซึ่งบ่งชี้ถึงกิจกรรมและคุณสมบัติที่มีผลลัพท์เท่ากันไม่เป็นวิทยาศาสตร์ที่แท้จริง ยิ่งกว่านั้นรายการคุณสมบัติขึ้นอยู่กับหลักฐานมากกว่า สิ่งที่ผู้อำนวยการรายงานในช่วงระยะเวลา 12 วัน และผู้อำนวยการของ ARL เท่านั้นที่มีคุณสมบัติ อย่างไรก็ตาม ดูเหมือนจะสรุปได้ว่า รายการของคุณสมบัติและกิจกรรมชี้ให้เห็นว่าผู้อำนวยการห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ต้องเป็นผู้นำวิทยาเขตที่มีส่วนร่วมในกับการวางแผนกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ยิ่งกว่านั้นต้องเข้าร่วมแข่งขันในการจัดสรรเงินทุน มีหลักเกณฑ์ในการติดต่อกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยอื่น และผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับการประเมินผล และมีความรู้ในการแนะนำบรรณานุกรม และการใช้สารนิเทศ บางสิ่งเหล่านี้และกิจกรรม / คุณสมบัติอื่นๆ ตามรายการข้างต้น สอดคล้องกับบทบาทของความเป็นผู้นำในการวิจัยห้องสมุด ดังที่ ไมเคิล เอ. เคลเลอร์ ได้ชี้ให้เห็น : ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ฝึกวิชาชีพ ผู้สนับสนุน ผู้บริการ ผู้พิพากษา นายหน้า และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ชำนาญทางยุทธศาสตร์ ผู้เสี่ยงภัยและนักปฏิรูป

การศึกษาอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน มินส์เบิร์ก ได้หยิบยกคำถามขึ้นมา ดังนี้ "อะไรที่ผู้จัดการได้ทำ" และกล่าวว่า "แม้แต่ผู้จัดการทุกคนก็ไม่ได้รู้เหมือนกัน" เขาตั้งข้อสังเกตไว้ว่า "ความไม่รู้ในธรรมชาติของการจัดการจะไม่มีอีกต่อไป เพราะมีความเกี่ยวข้องกับสถานที่ทำงานและมีการสอนวิธีการจัดการ ยิ่งไปกว่านั้น ถ้ามีหัวข้อเรื่องที่ดำเนินการต่อไป "นั่นคือภาระหน้าที่ที่จะผลักดันให้ผู้จัดการต้องทำงานหนัก การสนับสนุน การถูกขัดขวาง ตอบสนองต่อทุกๆ สิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดการค้นหา ทำให้ตัดสินใจได้เพิ่มขึ้นเล็กน้อย และทำทุกๆ สิ่งโดยฉับพลัน

การศึกษานี้ไม่มีการทำซ้ำ งานวิจัยของมินส์เบิร์ก มีความแตกต่างระหว่างผู้จัดการ เขาศึกษาและมีส่วนร่วมในการศึกษานี้ด้วย อันดับแรก ผู้อำนวยการห้องสมุดไม่ได้อ้างอิงถึงความกดดันในการทำงาน ซึ่งมีภาระหน้าที่และมีงานต้องทำมากมาย ซึ่งไม่ได้หมายความว่า ไม่ได้นำเสนอแต่ไม่ได้มุ่งเน้นที่การวิจัย อันดับที่ 2 ผู้อำนวยการบางห้องสมุด ทุกวันนี้ต้องมีความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย ผู้อำนวยการจะต้องรวบรวมสารนิเทศเพื่อช่วยในการตัดสินใจ ไม่มีหลักฐานที่เขาจะตัดสินใจได้ในเวลาเร่งด่วน หรือได้รับการกระตุ้นอันดับ 4 มีบางสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า พวกเขาอ่านวรรณกรรมและมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลที่แตกต่างกันแลกเปลี่ยนข้อมูลสารนิเทศ ผู้อำนวยการ 11 ท่าน มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ ดังเช่น การแสดงบทบาทในระดับสถาบันและความสัมพันธ์กับผู้บริจาค ผู้นำห้องสมุดจะต้องปฏิบัติงานและติดต่ออย่างมีประสิทธิภาพกับคณะกรรมการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

ข้อจำกัดของการศึกษา

ตามปกติ ข้อสรุปของการศึกษานี้จะสะท้อนให้เห็นเฉพาะในช่วงเวลาจริงที่ทำ การเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเวลาอื่น ผู้อำนวยการสามารถมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ ยิ่งไปกว่านั้น ถึงแม้ว่า ผู้อำนวยการ 11 ท่านจะไม่ได้เป็นตัวแทนของสมาชิก ACRL และ ARL ผู้เขียนเห็นว่า บทสรุปที่ได้เป็นตัวแทนของการนำเสนอในระยะเวลา 12 วัน ข้อจำกัดอื่นๆ คือ ผู้เขียนไม่ได้ตรวจสอบในเชิงลึกในวิทยาเขตสถาบันและวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่ง ดังนี้ บทสรุปที่ได้มาจึงเป็นเพียงบทสรุปย่อทั่วไป

การเสนอแนะการวิจัย

มีบางสิ่งที่น่าประทับใจ ในความแตกต่างระหว่างผู้อำนวยการจากรายงานกิจกรรมและเวลาที่เพิ่มขึ้น ที่พวกเขาได้รับการจัดสรร นั่นคือ ลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่อยู่ในแต่ละห้องสมุด ตัวอย่างเช่น การเฝ้าดูแล การปฏิบัติภารกิจอย่างมากมายของกิจกรรมในแต่ละวัน และบรรลุผลสำเร็จ มีเวลาน้อยกว่าส่วนใหญ่ของผู้อำนวยการอื่นๆ

พวกเขามักถูกขัดจังหวะและต้องเบี่ยงเบนความสนใจไปสู่เรื่องอื่นๆ บางทีก็หวนกลับไปที่เรื่องเดิม ยิ่งไปกว่านั้น ผู้อำนวยการ 11 คน มีความสนใจแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งขึ้นอยู่กับความแตกต่างของแต่ละสถาบันและวัฒนธรรมห้องสมุดรวมทั้งสมาคม ในขณะที่ผู้เข้าร่วมบางคนอธิบายว่าผู้อำนวยการมีการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมในสถานที่ แต่วัฒนธรรมเหล่านั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่าง เช่น เมื่อมีการสรรหาผู้อำนวยการคนใหม่ สถาบันต้องการบุคคลที่มีความแตกต่างในแง่ของความแข็งแกร่ง คุณสมบัติ และความสนใจจากบุคคลที่มีอยู่ในตำแหน่งมาก่อน ตามปกติ เป็นที่คาดหวังในแง่คุณสมบัติ ความแข็งแกร่ง และทักษะการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการคนใหม่ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมมากกว่าที่เขาหรือเธอจะสามารถเปลี่ยนได้ บุคคลผู้นั้นจะต้องแสดงถึงความแข็งแกร่งและความอ่อนแอภายในองค์กร และสามารจัดการกับความอ่อนแอได้ ความยุ่งยากที่เกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุดต้องปรับตัวให้เข้ากับการบริหารจัดการและวิธีการปกครองของผู้อำนวยการคนใหม่ นี่คือความรับรู้ความของผู้อำนวยการที่จะต้องตรวจ สอบด้วยคุณธรรม

การวิจัยในอนาคต อาจจะมุ่งความสนใจไปที่การวิจัยส่วนบุคคล ของสถาบันและห้องสมุดก่อนที่ผู้อำนวยการคนใหม่มาดำรงตำแหน่งหลายปี อะไรที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นในสถาบันและวัฒนธรรมห้องสมุด ผู้อำนวยการห้องสมุดคนใหม่จะทำอย่างไรเกี่ยวกับขับเคลื่อนการบริหารงานและภาวะผู้นำ เขาและเธอจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร งานวิจัยจะเป็นสิ่งที่อยู่ไกลตัวออกไป และความรับรู้ของบุคคลากรห้องสมุด จะสะท้อนออกมาให้เห็นจากการสำรวจ

วิธีดำเนินการจะให้ได้ปริมาณมากและการสุ่มตัวอย่างการศึกษาถึงความสามารถในการแสวงหา และมุ่งประเด็นไปที่การจัดการความรู้แบบคาร์เนกี้ และเปรียบเทียบกับกิจกรรมของผู้อำนวยการในสถาบันที่มีการควบคุมเหมือนกัน, ขนาด และพันธกิจ การสืบสวนข้อเท็จจริงเช่นนี้อาจจะต้องใช้การแยกประเภทระหว่างการมีส่วนร่วมและปัจจัยของระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ดังนั้น การวิจัยนี้อาจจะได้รับการพิจารณาว่า ห้องสมุดส่วนใหญ่เป็นหอสมุดกลาง หรือห้องสมุด ที่มีห้องสมุดสาขาระบบของห้องสมุดขนาดใหญ่ อาจจะรวมถึงห้องสมุดกฎหมาย หรือห้องสมุดแพทย์ การส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จะต้องมีหัวข้อที่แสดงแง่มุมความรู้สึกในด้านสติปัญญาความเฉลียวฉลาด ซึ่งแดเนียล โกลแมน ได้กล่าวถึง อัตราของการไม่มีภาวะผู้นำ ซึ่งเขาอธิบายไว้ว่า "สติปัญญาเฉลียวฉลาดในที่ทำงาน มักจะห้อมล้อมด้วยการบริหารจัดการด้วยตนเอง" (การรับรู้ตนเอง, การมีระเบียบวินัยต่อตนเอง และแรงบันดาลใจ) และจัดการสัมพันธภาพกับผู้อื่น (ความรู้สึกและทักษะทางสังคม)

บทสรุป

อาจมีบางคนถามว่าคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ สำหรับบุคคลที่ต้องการเป็นผู้นำได้หรือไม่ การทบทวนคุณสมบัติและกิจกรรมในเนื้อหาที่มองเห็นความเข้มแข็ง และความอ่อนแอที่สามารถปรับปรุงใหม่ ภาวะผู้นำ และ/หรือเสนอแนะในขอบข่ายที่ต้องการทักษะโดยทั่วๆ ไป ความสอดคล้องกับงานในหลายหน้าที่ ดูเหมือนจะมีความสำคัญมาก ในความหลากหลายและกิจกรรมที่มีความซ้ำซ้อน ซึ่งพบได้ในการบันทึก รัช ไมเลอร์ บรรณารักษ์มหาวิทยาลัยฮิลแมน มหาวิทยาลัยพิสเบิร์ก พูดไว้ว่า "เมื่อข้าพเจ้าอ่านรายการคุณสมบัติ ข้าพเจ้าแปลกใจที่บางคนสามารถกระทำได้ในเวลา เดียวกัน ตารางที่ 1 และตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ผู้อำนวยการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมจำนวนมากทั้งภายในและภายนอกห้องสมุด

ควรจดจำไว้ว่า ผู้นำเป็นตัวแทนของความสามารถที่ดำเนินไปตาม แนวทางปฏิบัติในปัจจุบัน เพื่อเป็นความรู้และนำไปพัฒนาในอนาคต เมื่อไม่นานนี้ สิ่งพิมพ์ที่ออกมาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม มีการตรวจสอบโดย OCLC ซึ่งค่อนข้างจะเกี่ยวกับตำแหน่งในห้องสมุด ที่มีขอบเขตระหว่างความมีเหตุผล เหตุการณ์ในอดีต คำสั่ง สมาคมอิสระ และความไร้ระเบียบของเว็บไซต์ เนื่องจากผู้นำได้นำเสนอทั้งกิจกรรมในปัจจุบันและอนาคต ประการแรกต้องคิดเกี่ยวกับลำดับงานขั้นต่อไป และส่งเสริมให้เกิดความสามารถมากยิ่งขึ้น

❑❑❑